

La democracia participativa como estrategia para la gestión relacional

Participative democracy working in the direction of relational management

Julio ALGUACIL GÓMEZ¹

Fecha de Recepción: 26-07-2004

Fecha de Aceptación: 06-09-2004

RESUMEN

En los últimos años estamos asistiendo a un renovado interés por la participación, orientándose éste hacia la idea de democracia participativa. Esto se pone de relieve a través de diversos síntomas: en la enorme eclosión de organizaciones sociales, en el desarrollo de los nuevos movimientos sociales y en las significativas experiencias innovadoras de participación relacional que se están produciendo en numerosos municipios. Cabe preguntarse si estos síntomas son el esbozo de un nuevo paradigma social donde la Democracia Participativa alcanza una significativa centralidad.

En este trabajo se aportan algunas pinceladas conceptuales sobre la participación relacional. Para ello se desarrollan cuatro miradas que combinándose entre sí ayudan a construir este concepto que, por otro lado, es imprescindible para consolidar la alianza entre la gobernación local y las entidades sociales tan necesaria para reorientar un modelo socioeconómico que es crecientemente entrópico. Si bien la cultura política realmente existente y las estructuras administrativas y societarias asociadas a la misma deben transformarse radicalmente aplicando principios como el de subsidiariedad, cooperación, coordinación y corresponsabilidad. Este nuevo paradigma se identifica con la idea de modelo de gestión relacional, para ello se esboza como "tipo ideal" en contraste con otros tipos de gestión municipal.

PALABRAS CLAVE

Participación relacional, Democracia participativa, Municipio relacional, Modelos de gestión.

ABSTRACT

We are witnessing in recent years, a new interest for participation, mainly under the form

¹ Profesor asociado. Departamento de Ciencia Política y Sociología de la Universidad Carlos III de Madrid.

of participative democracy. There are some clear indications of this fact. We see an increasing number of new social groups on one hand, the development of social movements, and most important, innovative experiences of relational participation in many municipalities all over the world. One could easily wonder whether these symptoms are the basis of a new paradigm where participative democracy becomes the core mainstay.

This paper deals with the conceptualisation of relational participation, through four different approaches which combined, allow to build a new vision. In the context of a more and more entropic socioeconomic environment, this new concept becomes an essential element to strengthen the links between local governance and local social groups, since it provides the basis to radically transform the current political culture as much as social and administrative structures. Principles such as subsidiarity, cooperation, co-ordination and stability would in this new context be fully operational.

The new paradigm engages in the relational management model, being taken as an "ideal pattern" in contrast with some other types of local management.

KEY WORDS

Relational participation, Participative democracy, Relational municipality, Management models.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años estamos asistiendo a un significativo rearme del concepto de participación, orientándose, más particularmente, hacia la idea de democracia participativa. Los síntomas los descubrimos en nuevas expresiones que se apoyan, entre otros fenómenos, en una enorme eclosión de organizaciones sociales, en la puesta en escena de "novísimos movimientos sociales", también denominado "movimiento de movimientos", y en innumerables experiencias innovadoras de participación ciudadana que se producen sobretodo en el ámbito de lo municipal. Todas estas manifestaciones se están originando en un contexto de globalización de centralidad económica que, entre otros aspectos, está erosionando la fun-

ción tradicional del Estado-nación al perder éste parte de los atributos que le son propios (Habermas, 2000), como por ejemplo la regulación del mercado y la prestación de servicios universales.

Los síntomas de la "sociedad del riesgo" (Beck, 1998), tales como los efectos de la insostenibilidad ambiental de un modelo productivo, la insolidaridad de un modelo socioeconómico que pone de relieve el nuevo fenómeno de la exclusión social, y el impacto que todo ello tiene sobre las particularidades del territorio y de las culturas, van acompañadas de respuestas y re-existencias que cobran un sentido alternativo en un doble vínculo local-global. Esta vinculación dual se construye en la medida que el Estado-nación declina y es incapaz de mantener

el monopolio sobre los derechos de ciudadanía. La ciudadanía revuelve a la ciudad como el lugar donde se forjan los derechos ciudadanos. Es en el ámbito de la vida cotidiana, de lo local, de la ciudad, donde los sujetos pueden acceder a las habilidades políticas, a los derechos de ciudadanía, a la comunicación, al conocimiento, a la conciencia y, como consecuencia, a la acción social y a las innovaciones y, por tanto, a los valores universales. Así de este modo se produce el doble vínculo, se accede a los valores universales de ciudadanía desde las particularidades del territorio y de la cultura.

Ese doble vínculo apunta a nuevas generaciones de derechos que resultan de las nuevas esferas de soberanía: lo local y lo global. Así las tres clásicas generaciones de derechos monopolizadas por el Estado-nación (los derechos civiles, políticos y sociales-económicos) se proyectan hacia una estrategia dual que incorpora los ámbitos extremos macro y micro permitiendo pensar, también, en su articulación, y en el desarrollo de nuevas generaciones de derechos que dan sentido a la misma.

De una parte, la conciencia globalista nos dice que habitamos en un mundo finito cuyos recursos para satisfacer las necesidades humanas, sean estos ambientales, económicos, sociales o culturales, son bienes públicos, son patrimonio de la toda la humanidad y de sus generaciones venideras, pero además son recursos vulnerables que se encuentran al dictado de los procesos entrópicos crecientemente desbocados y, en consecuencia, su gestión democrática debe basarse en la *inteligencia* entendida como la capacidad humana para atenuar, frenar y reorientar la entropía (Vicens, 1995). Esta lectura marca una cuarta generación de derechos: *los derechos republicanos* que son entendidos como el derecho de todo ser humano a la *res publica* o patrimonio público (Bresser-Pererira, 2001).

Si bien, el impacto de las acciones humanas es circular, desde local a lo global y viceversa, de tal modo que el acceso a la conciencia y a la acción (a los derechos republicanos) que presenta siempre la doble dirección local-global y global-local, se produce desde la satisfacción de las necesidades humanas en la vida cotidiana. El acceso a las habilidades políticas y a la capacidad estimativa se origina desde lo local, que de forma óptima solo puede realizarse desde la implantación de una quinta generación de derechos definidos por el derecho de todo ciudadano a decidir subsidiariamente sobre los asuntos que le afectan, sobre los asuntos públicos (democracia participativa). De tal modo que el acceso de los ciudadanos a la ciudadanía universal se produce a través del acceso a las estructuras democráticas de base, de proximidad, presentes en la vida local. Al respecto, en la esfera de la soberanía local encontramos dos agencias que son escuelas de democracia capaces de desarrollar la autonomía y la responsabilidad ciudadana. Nos referimos a los gobiernos locales y a las entidades sociales, agencias que tienden, a nuestro parecer, hacia una alianza necesaria para desarrollar la inteligencia. Ambas estructuras ancladas al territorio tienen que ser capaces de romper el solipsismo (propio de los estrechos intereses y visiones localistas) articulándose con otros territorios y con otras culturas. Para ello se precisa de un modelo de *Estado relacional* (Mendoza, 1996) que genere nuevas oportunidades de participación política y de unos significativos movimientos sociales que se hacen más vigorosos en el uso de esas nuevas oportunidades.

Si bien, para que otro mundo sea posible hace falta desarrollar una nueva cultura política. Aunque, los desajustes entre la cultura de la política "realmente existente" y los nuevos desafíos que representan los impactos de la globalización y el ineludible desarrollo de una democracia compleja y reflexiva, ponen

de relieve el desajuste de las actuales estructuras administrativas, y también, societarias, y la necesidad de una nueva cultura política que abogue por estrategias relacionales y complejas. Entonces, ¿cómo se debe entender la idea de participación pensando en ese nuevo paradigma? ¿Qué modelo de administración local es necesario para implementar la democracia participativa?

LA PARTICIPACIÓN ES UN DERECHO PORQUE ES UNA NECESIDAD HUMANA

Nos situamos desde el enfoque de la *teoría de las necesidades humanas* (Doyal y Gough, 1994) y del *desarrollo a escala humana* (Max Neef; Elizalde et al. 1986). Ambos, enfoques son equivalentes y contrastan abiertamente con teorías muy asentadas como la perspectiva jerárquica de las necesidades de Maslow (1975). Vienen a plantear que las necesidades humanas son pocas, finitas, identificables, clasificables y universales, es decir son iguales para cualquier ser humano independientemente de la época histórica que le haya tocado vivir o de la cultura donde se haya socializado. Lo que varía de una época a otra, de una cultura a otra, son los procedimientos a través de los cuales se satisfacen esas necesidades, es decir lo que estos autores denominan *satisfactores*.

Estos pueden ser de muy distinta naturaleza: desde satisfactores destructores o violadores (que al ser aplicados con la intención de satisfacer una determinada necesidad, terminan afectando negativamente en la satisfacción de esa u otras necesidades en otros sujetos) hasta satisfactores sinérgicos (en el procedimiento en el que se satisface una determinada necesidad estimula y contribuye a la satisfacción de otras necesidades para uno mismo y para otros sujetos).

Este último razonamiento plantea una reciprocidad simétrica entre las necesida-

des que conforman un sistema. Para Max Neef y Elizalde el sistema de necesidades combinan categorías axiológicas (nueve necesidades: subsistencia, protección, afecto, comprensión, participación, creación, recreo, identidad y libertad) con categorías existenciales (ser, tener, hacer, relaciones). Todas ellas las podemos considerar como derechos humanos, y cada una de ellas, sí es satisfecha a través de satisfactores sinérgicos, contribuye transversalmente a la adecuada satisfacción de las demás. Quizá la más relevante en este sentido es la necesidad de participación ya que ésta interviene directamente y transversalmente optimizando el acceso a la satisfacción de las demás necesidades, es la más radical. De hecho Doyal y Gough la identifican como *autonomía crítica* (derecho a comunicar, a proponer, a disentir, a decidir, a compartir, etc.). Sin embargo, en un modelo de producción y consumo que es un fin en sí mismo, donde las necesidades de los sujetos deben de adaptarse, hasta confundirse, con las propias "necesidades" que tiene el sistema económico para reproducirse así mismo, los satisfactores son sobretodo destructores e inhibidores. Las necesidades se convierten así en aspiraciones y deseos no universalizables que alientan la exclusión y el carácter entrópico del modelo. La simulación y simbolización de la participación a través del sistema de producción y de consumo convierte a las necesidades en deseos que son estimulados desde instancias ajenas al propio sujeto que se encuentra, de este modo, crecientemente alienado. Es por tanto, la participación, la necesidad humana más distorsionada, también, la más inconsciente, la más oculta. Por ello es preciso hacerla emerger.

Como el resto de las necesidades, la participación, se satisface en primer lugar en el ámbito de la vida cotidiana, donde las estructuras gubernativas y societarias deben interpretarse como satisfactores sinérgicos que procuran oportunidades políticas para una participación genuina,

integral e inclusiva. Es decir, relacional. Precisamente, la democracia participativa, que es autonomía crítica, se basa en la participación como un conjunto de procedimientos y procesos relacionales donde los agentes entran en relación simétrica y recíproca, de comunicación, de cooperación, de corresponsabilidad. El acoplamiento de los agentes que intervienen en la vida social a esta perspectiva de la participación, como necesidad y como derecho, es lo que permite recuperar el sentido transversal y relacional de la participación.

Esa recuperación precisa de innovaciones capaces de traducir la participación en comunicación relacional para la acción ciudadana conjunta (Puig, 2003). El sentido relacional de la participación tiene varias miradas interpenetradas que permiten acoplar la participación a la propuesta de democracia participativa como una síntesis de la alianza entre estructuras gubernamentales y movimientos sociales: una mirada de la participación como complejidad donde se arraciman sus diferentes componentes; una segunda mirada que desgrana los diferentes gradientes de la participación; una tercera mirada que establece las secuencias de la participación en los procesos; y una cuarta mirada que establece las relaciones entre los principales actores implicados.

Primera mirada: los componentes de la participación

Participar es compartir, es decir, es comunicarse y relacionarse. Comunicarse no solo potencia la confianza y la complicidad, sino que también fortalece y optimiza el conocimiento, le hace fluir en un sentido bi-multi-direccional donde todos los agentes tienen la oportunidad de cumplir el doble rol de receptores y emisores de mensajes y, en consecuencia, tienen la oportunidad de aprender, de innovar, de modificarse mutuamente. Estas dos primeras “ces” (comunicación y conocimiento) que nos indican que los sujetos integrados y en contacto directo son parte de grupos que se encuentran anclados a un lugar, se sintetiza en el sentimiento, en la identidad que se construye con relación a los otros (alteridad), produce una tercera “ce”, el acceso a la conciencia que a su vez permite el paso a tomar parte de las decisiones que le afectan. Es decir, no es posible la conciencia, sin ser y estar, y no es posible el tomar parte de las decisiones, sin sentirse parte. Finalmente, la acción integrada es proceso que se traza con estrategias relacionales, de compartir, de cooperar, de corresponsabilizarse (ver figura 1).

FIGURA 1. LA COMPLEJIDAD DEL CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN

SER PARTE	De redes sociales	Inclusivo	COMUNICACIÓN
ESTAR EN	Un lugar	Integrado Próximo	CONOCIMIENTO
SENTIRSE PARTE	De una comunidad	Identidad-Alteridad	CONCIENCIA
TOMAR PARTE TENER PARTE	En un proyecto de futuro En los procedimientos	Decidir	ACCIÓN
HACER PARTICIPACIÓN	Proceso	Implicarse	Donde los sujetos cooperan, comparten, se corresponsabilizan

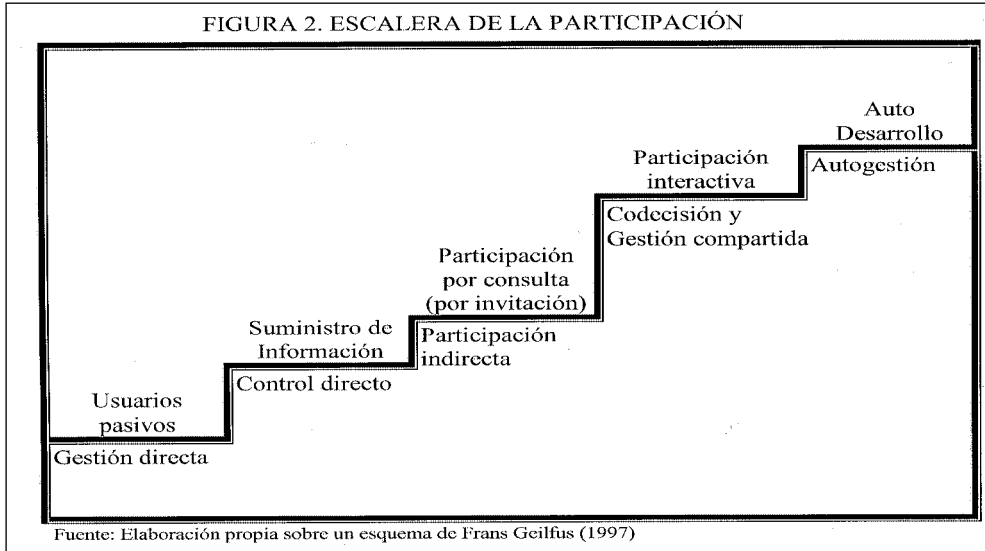
Segunda mirada: los gradientes de la participación

El concepto de participación es un concepto polisémico que está sujeto a múltiples interpretaciones mediadas por intereses, por posiciones de poder, por ideología, por los valores, por la posición social,

gestión relacional en la gestión de los asuntos públicos. En este sentido podemos agruparlas en cinco variantes significativas (ver figura 2):

Gestión directa: Se trata de una gestión exclusiva de la administración sobre la gestión y programación de los servi-

FIGURA 2. ESCALERA DE LA PARTICIPACIÓN



por la posición dentro de las estructuras administrativas y organizacionales, etc. El uso o sobreuso que se hace del concepto es, por tanto, variado y su intensidad, profundidad o radicalidad pierden contenido en la medida que la participación sea entendida más como instrumento para legitimar o acomodarse en las posiciones de poder, es decir, para conseguir los propios fines, o puede ganar intensidad, profundidad y radicalidad si se considera como un proceso, donde lo significativo es el proceso mismo, la propia participación entendida como un objetivo en sí mismo y no como un instrumento para alcanzar fines particulares.

Se presentan, en consecuencia, múltiples contingencias, diversas formas de entender el desarrollo de la participación según el grado de intensidad de comuni-

cios, prestaciones y espacios públicos. Las limitaciones a la participación son máximas, ya que ésta se viene a entender como mucho como mera información de las actividades generadas desde la propia gerencia de las áreas y departamentos administrativos.

Control directo: Variante de la anterior que incorpora algunos mecanismos de información pública vinculada a la defensa de intereses particulares que tienen la oportunidad de alegar sobre las acciones administrativas que le afectan.

Participación por invitación: Sigue basándose en una gestión exclusiva por parte de la administración, pero abre determinados ámbitos, lo que permite cierta colaboración en los proyectos y actividades, se consolida el derecho a la

información, a la consulta y a la propuesta. Las entidades ciudadanas son informadas de las actividades que programan los servicios y equipamientos, pueden hacer peticiones de realización de actividades propias y propuestas sobre nuevas actividades, aunque no tienen capacidad decisoria y menos aún pueden implicarse directamente en su gestión.

Codecisión y gestión compartida: Participación en un plano de reciprocidad y corresponsabilidad entre la administración y las entidades sociales y grupos informales que se incorporan a las actividades, servicios o equipamientos de proximidad. La gestión sí es compartida precisa de dinámicas de consenso y de cierta capacidad técnica por parte de los grupos informales y entidades que participen de la gestión, por lo que implica un aprendizaje en las técnicas de gestión y organización por parte de éstas. Este modelo conlleva múltiples variantes y permite la inclusión y desarrollo de la economía social. Esta perspectiva introduce dos elementos de interés desde el punto de vista de la democratización del ámbito local: *el encuentro* (el consenso) y la *corresponsabilidad* (el compartir), motivo por el cual es el modelo que en nuestra opinión ofrece mejores posibilidades para desarrollar estrategias reales de participación, ya que los sujetos que asumen responsabilidades de organización y de gestión de los servicios y espacios no solo obtienen la capacidad para reorientar sus necesidades y demandas, sino que también aligeran la carga del gobierno local en particular y del sector público en general.

Autogestión: supone el control y la apropiación plena por parte de los ciudadanos de contenedores y contenidos, de espacios y de actividades de carácter público, independientemente de quién sea la propiedad jurídica. Frecuentemente es de la propia administración. En ese caso, ésta solo debe implementar una

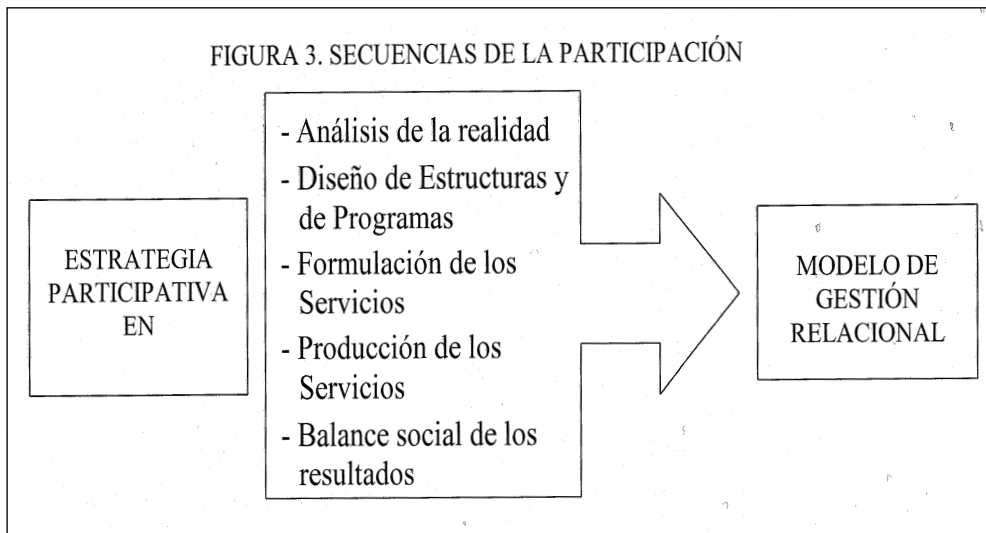
capacidad eficiente de control, transparencia y fiscalización sobre el buen uso y aprovechamiento de los servicios, actividades y espacios públicos.

Las fórmulas de modelos de gestión que pueden concretarse en estos cinco tipos son numerosas y expresan grados mayores o menores de socialización del poder (distribución del poder). En conclusión, el relieve de los procesos participativos, con relación a la gestión y capacidad de decisión sobre las políticas públicas, se puede expresar en una secuencia gradual. Las condiciones son muy diferentes de unas ciudades a otras, aunque se puede pensar en caminar hacia una perspectiva de gestión compartida como modelo equilibrado que permite el desarrollo de una participación relacional.

Tercera mirada: las secuencias de la participación

Una tercera mirada desde la perspectiva relacional implica una comunicación y participación interna a las estructuras administrativas y una comunicación y participación externa con el entorno y las estructuras societarias. Las alianzas necesarias se definen en que todos los agentes / actores descubren sus necesidades, a la vez que reconocen las necesidades de los demás; todos los agentes / actores cooperan en el establecimiento de los satisfactores; todos los agentes / actores comparten las soluciones; todos los agentes / actores se implican en la acción; y todos los agentes / actores intervienen en el balance social de los resultados. La confluencia entre los agentes / actores participando corresponsablemente en los procedimientos, lo podríamos hacer corresponder y concretar en las siguientes secuencias de un procedimiento o de un proceso participativo que conlleva un modelo de gestión relacional (ver figura 3):

FIGURA 3. SECUENCIAS DE LA PARTICIPACIÓN



Esta perspectiva aporta un elemento más en la construcción de la participación relacional y nos permite profundizar en la relacionalidad entre los agentes que intervienen en los procesos participativos. Una última mirada nos permite cerrar este apartado y esta idea.

Cuarta mirada: las relaciones entre los agentes

Se trata aquí de apuntar los ejes relacionales más significativos entre los actores que potencialmente pueden construir la democracia participativa. Optamos por una orientación de carácter prospectivo y proyectivo, de cómo podrían y deberían orientarse esas relaciones. En términos genéricos se trataría de:

1) Relaciones entre el gobierno local y las entidades sociales. Es necesario el reconocimiento de la existencia de un sector público estatal (estructura pura y dura administrativa) y de un sector público no-estatal (organizaciones sociales con vocación pública). La complementariedad y acoplamiento entre ambos es primordial para el desarrollo de estrategias partici-

pativas. Las estructuras administrativas aportan recursos crematísticos y las entidades sociales aportan recursos relacionales. Estas últimas son mediadores naturales entre el gobierno local y la base social por lo que no hay mejor manera para implementar y legitimar las políticas públicas que incorporar al rol mediador de las organizaciones sociales implicadas en el territorio.

Sin embargo, la cultura administrativa vigente es inhabilitante, instrumentalizadora y desconfiada para con las entidades sociales. Su propia departamentalización se proyecta en la fragmentación del tejido asociativo que frecuentemente ve condicionada sus formas de organización, su estilo y sus actividades por el ejercicio de poder de quién tiene el poder exclusivo. Frente a la cultura de la subordinación y subsidiación es necesario construir la cultura de la subsidiariedad, del reparto, del compartir, del cooperar, del promover.

2) Relaciones entre el gobierno local y los ciudadanos. Para el desarrollo de la democracia participativa no nos valen ni los administrados, ni los consumidores, ni

los clientes, ni los usuarios. Necesitamos de ciudadanos activos y corresponsables con su ciudad, con su municipio. También, es impropio intentar esquivar, desplazar, destruir, o domesticar al movimiento asociativo con la justificación de la democracia directa por parte de los ciudadanos individualizados, con instrumentos comunicativos restrictivos, frívolos o débiles, donde los ciudadanos son fácilmente manipulables. De lo que se trata es de incorporar a los ciudadanos a las decisiones públicas y para ello es imprescindible el trabajo en red, donde cada cual cumple su rol de forma no exclusiva ni excluyente. Los grupos informales, los técnicos, los líderes naturales, las entidades, los equipamientos, son nudos de enganche, son mediadores y a través de ellos los ciudadanos, con las estrategias adecuadas, deben incorporarse a las experiencias innovadoras de participación, como pueden ser los planes de desarrollo comunitario, la gestión de equipamientos, la investigación acción participativa o los presupuestos participativos.

3) Relaciones interadministrativas. No se trata aquí de abogar por la coordinación de las distintas administraciones que tienen competencia sobre el territorio, aunque no deja de ser importante la articulación de las mismas, siempre bajo el liderazgo municipal. Más bien se trata de apuntar la necesidad de un plan de comunicación relacional interno en las administraciones locales, donde la comunicación y la participación relacionales y transversales tengan capacidad de liderazgo y competencias para articular las distintas partes (la pluralidad cultural) de la estructura administrativa en una construcción común y democrática de la estructura administrativa. Esto, además, es imprescindible para establecer procesos de comunicación relacional hacia el exterior.

4) Relaciones de las entidades sociales con la base social. La falta de autonomía, de recursos, de formación, de métodos,

ha hecho de muchas de las asociaciones de base apéndice de la administración local que compiten por los recursos escasos ofertados por ésta, fundamentalmente para poder mantener sus estructuras asociativas. Su desvinculación de la base social ha sido paulatina y ha llevado a muchas asociaciones a dinámicas endogámicas, con déficit democrático, con dificultades para el necesario relevo generacional, en definitiva, con unas estructuras anquilosadas en el pasado incapaces de asumir los nuevos desafíos de la ciudadanía. Las innovaciones y las nuevas posibilidades de la democracia participativa son el campo donde abonar un rearme asociativo que adopte metodologías dirigidas a la mediación y a la reconstrucción de las redes sociales, pero ello necesita de complicidad de una administración con capacidad de adaptación a los nuevos fenómenos sociales.

5) Relaciones inter asociativas. Al igual que la administración local, precisa de un plan de comunicación relacional interna. El tejido asociativo requiere de una articulación en red cooperativa despertando la potencialidad sinérgica del proyecto común, de los procesos construidos conjuntamente. La articulación no es pensable sino se produce encuentro, diálogo y comunicación conversacional que permita una puesta en común sobre la vocación pública y sobre los principios de la democracia participativa. En todo caso, sin ésta articulación no será posible esa alianza vigorosa con los gobiernos locales tan necesaria para afrontar los impactos de la "sociedad del riesgo".

Estamos en disposición de afrontar la respuesta al segundo interrogante que se planteaba en la introducción de este trabajo referente al modelo administrativo necesario para desarrollar la democracia participativa. Lo haremos con la estrategia de confrontar tipos ideales de administración para intentar caracterizar un modelo de gestión relacional.

LOS MODELOS DE GESTIÓN MUNICIPAL. HACIA EL MUNICIPIO RELACIONAL

La evidencia de los desajustes y la consiguiente necesidad de adaptarse a las nuevas realidades pone en el tapete la discusión sobre el modelo de Estado y de Administración Local que se debe construir para satisfacer las exigencias sociales y las nuevas relaciones y alianzas que a todo ello van asociadas.

Del cuestionamiento del modelo burocrático tradicional propio del Estado de Bienestar y el modelo de una Administración Local subsidiada que es brazo operador de las políticas nacionales, deriva un tímido debate que, partiendo de la no-exclusividad del Estado en la satisfacción de las necesidades, pone de relieve dos grandes enfoques. Si bien, el contexto social, económico y político marcado por la globalización neoliberal y la puesta en cuestión del Estado de Bienestar inclina la balanza hacia uno de estos modelos. Veamos esto más detenidamente.

La puesta en común respecto de la no-exclusividad del Estado sobre la gestión de los recursos públicos esta derivando hacia la externalización de gran parte de los servicios y prestaciones públicas en beneficio de otros agentes que concurren, tengan estos un carácter lucrativo o no lucrativo. La externalización de los servicios públicos es la mayor evidencia de la denominada *Administración relacional* pero esta socialización de la gestión y ejecución de las acciones públicas tiene un difícil acoplamiento con la generación de plusvalías y la acumulación de beneficios propios de las empresas tradicionales sobre todo en un modelo administrativo que arrastra derivas burocráticas y deficiencias metodológicas y administrativas. El Municipio relacional necesita desplegar instrumentos eficaces de planificación, control y evaluación de los servicios y prestaciones públicas, estén o no estén

externalizados, pero en esta última situación, cuando se encuentran en manos lucrativas, supone una inhabilitación de los ciudadanos respecto de las políticas públicas, un sobre-esfuerzo en el control de las empresas adjudicatarias y, en consecuencia, un encarecimiento de los servicios que es repercutido sobre los usuarios, un favorecimiento de la corrupción y una merma de la calidad en los mismos. Esta perspectiva "neoempresarial" que pretende resolver la preocupación de la ineficacia y déficit propios de una administración burocrática desde una perspectiva mercantilista la denominamos modelo gerencial. Este modelo, ni es totalmente capaz de optimizar sus objetivos, ni es capaz de desarrollar procesos participativos, ni mucho menos es capaz de generar políticas igualitarias y universalistas.

Otra orientación de la administración relacional pone más el acento en la participación, en la ética de la gestión pública y, en consecuencia, en la repolitización de los gobiernos locales, acrecentado su capacidad emprendedora, motivando y liderando constelaciones de redes inter organizativas (públicas, privadas y societarias) sobre la base de los principios de corresponsabilidad, reciprocidad e integración. Es decir, motivando y apostando por una perspectiva esencialmente pública y ética que se proyecta sobre todos los agentes intervinientes. En consecuencia, la derivación de la gestión de los servicios y prestaciones solo se puede hacer desde la convicción y la aplicación operativa de los principios de cooperación, corresponsabilidad, universalidad y participación, y de los valores éticos que de estos principios se derivan. Cabe pensar, entonces, en una delimitación de las externalizaciones como una estrategia que facilite la implantación de políticas equitativas, que fortalezca los derechos ciudadanos y que favorezca un desarrollo humano sostenible, dimensiones todas ellas que se desarrollan de forma interpenetrada en el campo de todo

lo que podríamos considerar como sector público no-estatal (ciudadanos activos, tercer sector, economía social).

En todo caso, la falta de suficiencia financiera de los entes locales, una legislación deficiente, la inercia de la perspectiva ideológica neoliberal, la debilidad del tejido asociativo, su fragmentación y sus dificultades para consolidar redes, el ago-

tamiento de la cultura reivindicativa y las dificultades del asociacionismo para adaptarse a las nuevas situaciones etc., todos ellos son aspectos significativos que han permitido la proclamación de un modelo de gestión empresarial de los gobiernos locales, sobre todo en las grandes ciudades, y, en consecuencia, una concepción de la participación muy alejada de la idea de ciudadanía.

FIGURA 4. MODELOS DE ADMINISTRACIÓN

DIMENSIONES SOBRE / DE	MODELO BUROCRÁTICO	MODELO GERENCIAL	MODELO RELACIONAL
LA POLÍTICA	- Estado centralizado - Prestación directa de servicios - Democracia representativa (de oferta)	- Estado mínimo protector - Privatización de servicios - Democracia de mercado (de demanda)	- Estado descentralizado - Comunitarización de servicios - Democracia participativa (reflexiva)
LA GESTION	Directa	Diferida (externalización de servicios)	Compartida (co-gestión)
LA CALIDAD	Como prebenda	Como producto	Como proceso
LA PARTICIPACION	Informar - Monólogo	Consultar - Parloteo	Cooperar - Diálogo
LOS INSTRUMENTOS DE PARTICIPACION	- Entrevistas individuales - Normas y reglamentos - Consejos consultivos	- Grupos de discusión - Encuestas de satisfacción - Consejos ciudadanos - Teledemocracia - Planes estratégicos	- Asamblea - I-A-P - Presupuestos participativos - Talleres proyectivos - Planes integrales de desarrollo comunitario
LA CULTURA	La burocracia es un instrumento neutral: Lo público estatal	La empresa privada es el modelo a imitar: De lo público a lo privado	Multiculturalidad, interculturalidad. Nueva cultura de lo público: Lo público no-estatal

Fuente: Elaboración propia a partir de los esquemas de Brugué, Font, Gomà (2003) y Ramió, Mas, Santolaria (1999).

FIGURA 5. LOS ROLES DE LOS AGENTES SEGÚN LOS MODELOS DE ADMINISTRACIÓN

ROLES DE / EN	MODELO BUROCRÁTICO	MODELO GERENCIAL	MODELO RELACIONAL
POLÍTICOS	Representante	Representante - empresario	Emprendedor mediador de redes interactivas
TÉCNICOS	Tecnócrata autoritario	Gerente especialista	Mediador comunicador que implica a los diferentes agentes en los procesos
EMPLEADOS PÚBLICOS	Funcionarios	Trabajadores contratados	Trabajadores corresponsables
ASOCIACIONES	Reivindicación	Colaborador en prestaciones	Cooperación y mediación en términos de reciprocidad y corresponsabilidad
CIUDADANOS	- Votante pasivo (ideológico) - Contribuyente - Administrado	- Votante demandante de servicios de calidad - Cliente - Usuario (consumidor)	- Ciudadano activo - Ciudadano corresponsable (accionista) - Ciudadano participativo

Fuente: Elaboración propia a partir de los esquemas de Brugué, Font, Gomà (2003) y Ramió, Mas, Santolaria (1999).

En términos generales se puede argumentar en una evolución que ha ido de un paternalismo burocrático a un paternalismo gerencial. La consolidación de la ciudadanía, de la categoría de (sujetos) ciudadanos, que disfrutaban de las generaciones de derechos (civiles, sociales y políticos) tuvo su oportunidad, en gran medida malograda, de consolidarse en los primeros años de democracia en España. La categoría de administrados súbditos (objetos) propia de una administración burocrática, prácticamente, dejó paso a la categoría de usuarios-consumidores (individuales) que se posicionan como clientes en un marco de relaciones crecientemente mercantilizadas en la esfera de la vida cotidiana y, también, en el ámbito institucional. Las necesidades dejan paso a los deseos, aspiraciones y preferencias simbólicamente construidas y sublimadas por una "sociedad mercantilizada de consumo dirigido".

En este marco la administración gerencial gana protagonismo frente a la administración burocrática, pero también obvia otras posibilidades como la de un *Estado relacional* en su versión más participativa. Así los derechos de los ciudadanos ceden protagonismo frente a los derechos de los consumidores. Estos pueden decidir sobre opciones culturales, elegir un producto u otro, elegir un servicio u otro, exigir más calidad, pero no tienen opción a definir, descubrir sus necesidades; y construir, diseñar la forma de satisfacerlas. En palabras de Jesús Ibáñez: "*La palabra clave no es decisión, sino distinción... decidir es optar entre alternativas existentes. Distinguir es tener la capacidad de crear alternativas...*" (Ibáñez, 1990) La cuestión clave, en la gobernanación local, para desarrollar la ciudadanía es que los ciudadanos puedan ir más allá de elegir entre alternativas, es que puedan alterar, que tengan oportunidades para construir modelos alterativos.

El modelo gerencial que adoptan en

España buena parte de los grandes municipios a finales de los ochenta y durante casi toda la década de los 90 tiene implicaciones significativas en las relaciones entre los gobiernos locales, las asociaciones y los ciudadanos. El marketing de la *ciudad empresa* necesita de relaciones mercantiles con el resto de agentes que concurren en la ciudad. Las entidades sociales se ven abocadas a competir como empresas y a incorporar criterios empresariales, los usuarios concebidos como sector homogéneo, aunque se encuentra enormemente fragmentado, se convierte en una demanda dirigida e irreflexiva que debe adaptarse a una oferta poco variada y poco descentralizada. El voluntariado, por ejemplo, se concibe de manera utilitarista, como ciudadanos pasivos que ejecutan obras y servicios de tal modo que sirven de contrapeso al déficit público generado, en gran medida, por la cesión de la gestión y de servicios públicos a todo un conjunto de nuevas empresas sobretodo del ámbito sociocultural. Los grandes eventos como las olimpiadas (Barcelona), la exposición universal (Sevilla), capitalidad europea de la cultura (Madrid), y el mimetismo que se busca con esos modelos en otras ciudades, con la intención de no quedarse descolgadas y perder competitividad en un orden globalizado, con la construcción de grandes infraestructuras y la puesta por diversas operaciones estructurantes de recualificación urbana, ha venido a reforzar el modelo gerencial. Asimismo, la modificación de la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local en la Ley de Medidas para la Modernización del Gobierno Local (más conocida como Ley de Modernización de las Grandes Ciudades) introduce aspectos que facilitan la perspectiva Gerencial (Mayor poder para la figura del alcalde; incorporación, a iniciativa del Alcalde, de miembros no electos en la Junta de Gobierno Local; creación de Direcciones Generales e implantación de la figura del Gerente; vaciamiento de funciones del Pleno Municipal; etc.).

No obstante, también se refuerza el principio de autonomía municipal, los instrumentos de participación ciudadana y la posibilidad ya promulgada en la LRBR de derivar la gestión de servicios, actividades o equipamientos, sin menoscabo de la autoridad municipal, hacia otras entidades de carácter privado (lucrativo o no lucrativo) abre una encrucijada y permite pensar en fórmulas de gestión participadas, fundamentalmente si nos referimos al tercer sector o sector no lucrativo. La denominada "Economía Social" y la "Economía Solidaria", basadas en la democracia económica, pueden aportar una significativa calidad participativa en el ámbito del desarrollo local, sin embargo las deficiencias y lagunas legislativas sobre el tercer sector, la participación y el asociacionismo, junto a las resistencias a los cambios necesarios para adaptarse a los nuevos requerimientos y en particular a una socialización del ámbito de las decisiones públicas, dificultan la relación de éstos con la administración local.

Por otro lado, el grado de madurez adquirido por la cultura organizativa ha permitido la incorporación de la idea de calidad como excelencia de la actividad organizativa, sea esta productiva o de servicios, sea pública o privada. Si bien esto se ha producido desde la creciente tendencia a la mercantilización y de la estrategia de la competitividad y de mercantilización. La calidad es el nuevo talismán, pero desde la perspectiva de la satisfacción de los consumidores de productos y de la satisfacción de los usuarios de los servicios. La modernización de la administración pública se refleja en el espejo del mundo de la empresa y del mercado como mejor forma de alcanzar la calidad total. Ésta siempre suele acompañarse del término participación, aunque las más de las veces sin contenido, en una estrategia de *marketing* que prima la mejora continua buscando el establecimiento de un difícil equilibrio que permi-

ta a la vez la reducción de costes sin que vaya en menoscabo de la legitimidad de la institución.

Desde esta perspectiva se viene a definir la *calidad, modelo de calidad y calidad en el servicio* (Juanes y Blanco 2001; Juanes 2003) como:

CALIDAD: "la propiedad o el conjunto de propiedades inherentes a un producto o servicio que tiene la capacidad de satisfacer los requerimientos del usuario al cual va destinado".

MODELO DE CALIDAD: "la agrupación de manera ordenada y racional de los elementos sobre los que se fundamenta la prestación de servicio de calidad que satisfagan las necesidades de los diferentes grupos de interés (stakeholders) optimizando el uso de los recursos internos".

CALIDAD EN EL SERVICIO: "la diferencia que establece el usuario entre sus propias expectativas de servicio y el servicio realmente recibido o, en otras palabras, entre su expectativa y su percepción".

Estas definiciones se refieren sobre todo al servicio o producto y a la satisfacción del usuario, no al proceso y la implicación en la construcción del mismo por parte del sujeto, manteniéndose, así, la distancia entre el "ellos" (técnico, político) y el "yo" (sujeto individualizado o colectivo); estimándose como la principal preocupación el conocer y el controlar la percepción de los usuarios-clientes sobre su grado de satisfacción respecto de la calidad del servicio. Basadas en el concepto de satisfacción del cliente y satisfacción del trabajador, pretenden la adaptación de los servicios a las expectativas de unos y de otros, pero no determina la superación de la distancia entre los diferentes agentes y sus posiciones de poder. Mientras que el cliente es alguien que exige, no que coopera y reflexiona; el trabajador es alguien que se coordina, no que coope-

ra de forma reflexiva internamente y con el entorno exterior.

Desde otra perspectiva, se manifiesta una preocupación especial por los aspectos de calidad de los servicios públicos y sus implicaciones respecto a la participación, en la medida en que el usuario ha pasado a ser considerado como consumidor de servicios (cliente), y no tanto como sujeto de derechos (ciudadano). De esta lectura deriva un cierto desplazamiento de las prioridades, desde la participación y la corresponsabilidad en los asuntos públicos, hacia la satisfacción de una serie de necesidades y demandas que corren el riesgo de medirse exclusivamente con criterios de rentabilidad económica y política / electoral. Un ejemplo de esta orientación, en los equipamientos y servicios de proximidad, es la política de privatizaciones aplicada en no pocos municipios. Esta afecta especialmente al nivel técnico, ya que pasa de mediador entre la administración y los ciudadanos a ser empleado que se debe a su empresa y ofrece un servicio a clientes demandantes. También se produce una separación de los equipamientos y servicios de proximidad respecto a las realidades locales de los espacios donde se ubican, lo que se manifiesta muchas veces en una programación de actividades cerradas y rutinarias, inconexas y sin un criterio rector que las dote de sentido unitario e integrador.

DOS APUNTES FINALES PARA IMPLEMENTAR UN MODELO RELACIONAL

1) Superar la perspectiva gerencial

Esta nueva perspectiva de la administración relacional ofrece y necesita de nuevos roles asociativos y a su vez el movimiento asociativo debe orientar su estrategia para impulsar un municipio relacional que permita hacer compatibles la reivindicación y la cooperación frente / con el

gobierno municipal. La cooperación significa, por otra parte, “construir conjuntamente”, superando la visión gerencial de la colaboración que termina instrumentalizando el asociacionismo en una lógica de que este trabaje para el gobierno local asumiendo servicios y prestaciones públicas.

La obtención de capacidad para poder desarrollar los nuevos roles asociativos necesita superar inercias que dificultan la madurez del tejido asociativo. La tradicional falta de autonomía del asociacionismo hace que se proyecte a imagen y semejanza de las estructuras departamentales propias de la administración y que se subordine a los requerimientos de ésta. Esto evidencia unas relaciones de no reciprocidad y de subordinación que hacen del asociacionismo un sector poco cohesionado internamente, sumamente atomizado, y que se ve obligado a competir internamente por los escasos recursos y por la falta de visión de conjunto como sector. A esto hay que añadir su escasa formación y capacidad técnica que repercute negativamente en su despliegue como sector hacia fuera (en sus relaciones con los ciudadanos, por un lado, y en sus relaciones con la administración, por otro) y hacia dentro (en la democratización interna y en su articulación y coordinación con el resto de asociaciones).

Así la perspectiva del municipio relacional será posible si establece un apoyo incondicional al asociacionismo que permita su viabilidad autónoma en un futuro inmediato y que, en ningún caso, parta de unas relaciones basadas en un “vasallaje” que las conviertan en “apéndices” políticos de la administración. Una de las señales más demostrativas del alcance democrático de una sociedad es, sin duda, el grado de articulación de su tejido social. En la naturaleza y la profundidad de los vínculos entre los ciudadanos, y de estos con sus instituciones, descansa la base de una ciudadanía plena y saludable. La articulación de una socie-

dad viene dada por la capacidad de los ciudadanos de organizarse autónomamente para participar en la gestión y en la toma de decisiones sobre las cuestiones que les conciernen, siendo éste un elemento clave para cualquier sistema social que se encuentre claramente comprometido con la consolidación de la democracia. Es, en gran medida, responsabilidad de la administración local, el que las asociaciones cuenten con los recursos necesarios (técnicos, infraestructuras, financiación, formación) para poder desarrollar sus propios proyectos de forma autónoma. Y es responsabilidad del tejido asociativo, y también de la administración, establecer puentes de tal modo que los proyectos municipales y asociativos no se dupliquen y tienda a converger en un contexto de confianza y reciprocidad.

Precisamente, la función de las administraciones públicas, en cuanto se trata de estructuras de las que democráticamente se han dotado los ciudadanos en su conjunto, es garantizar la cohesión social y, en consecuencia, potenciar, promover y fomentar el desarrollo de la capacidad de los ciudadanos para que estos puedan acometer de forma autónoma y democrática el diseño de la acción colectiva, la gestión de las actividades, espacios y ámbitos necesarios para dar solución a las demandas y necesidades de la sociedad. Sería también cometido de las administraciones públicas armonizar las diferentes iniciativas sociales, favoreciendo la compatibilidad de los diversos intereses colectivos, evitando los corporativismos o sectarismos y garantizando a la vez la participación y la transparencia de los proyectos, así como el uso de los recursos públicos gestionados por las propias organizaciones ciudadanas.

2) Generar nuevas oportunidades políticas

El modelo de administración relacional en su vertiente enriquecedor necesita de

un tejido asociativo potente, comprometido, autónomo, técnico y políticamente maduro y con una fuerte vocación pública; y, también, con una gran capacidad emprendedora y de planificación y gestión estratégica desde una perspectiva de desarrollo de los principios de subsidiariedad, descentralización, complementariedad y coordinación.

Para que esto último sea posible es necesario, por un lado, definir las competencias de los municipios y ciudades en función del principio de subsidiariedad proclamado por la Carta Europea de la Autonomía Local, dotarlas económicamente y establecer acciones concertadas con otros niveles administrativos. Por otro, se trata de incrementar el capital social en su orientación más compleja. El capital social, para nosotros, es sinónimo de la obtención de "recursos y capacidades comunes relacionales" orientados a la satisfacción de las necesidades humanas, o si se prefiere, orientadas a un desarrollo humano sostenible. Esta perspectiva permite entender el capital social en su vertiente más rica: como desarrollo de una nueva cultura política cuya base habría de ser un Estado relacional capaz de incorporar a los sujetos y las redes sociales a la política común; frente a una vertiente empobrecedora, que propone una redimensión del Estado orientada a una reducción de sus funciones, en una perspectiva de una mayor apuesta por la mercantilización de las relaciones sociales con el argumento de obtener más eficiencia con menor gasto público.

Un capital social fundamentado en la democracia compleja y participativa deja paso a nuevos estilos de gobierno, a las decisiones y gestión compartida entre los múltiples agentes y sujetos que solidariamente construyen las propias políticas que les afectan. Tal paradigma ofrece una lectura de la *gobernanza* (concepto recientemente aportado desde la Ciencia Política: en una cierta interpretación la gober-

nanza esta basada en una interacción y cooperación entre los diversos agentes - gubernamentales y no gubernamentales-, susceptible de articular y poner en marcha procesos proactivos en la toma de decisiones públicas. En esta perspectiva común la alianza siempre gana y ningún agente queda fuera de juego, de tal modo que todos los agentes cooperantes tienen capacidad de influir en el proceso y en los resultados del mismo en un sentido radical de la democracia capaz de superar el modelo de gobierno unidimensional, sectorial y monopólico, haciéndose susceptible, en consecuencia, de articular y poner en marcha procesos proactivos e interactivos en la implementación de políticas públicas.

Se necesita, en definitiva, una adaptación de las estructuras, tanto gubernamentales, como societales, a los nuevos

desafíos de la sociedad global de tal forma que se produzca una reorientación de la "governabilidad" hacia modelos de "governanza" del desarrollo humano sostenible. Una perspectiva genuinamente relacional y solidaria de la gobernanza permite abordar la transición de la "política realmente existente" a otra forma de hacer política, al facilitar instrumentalmente la aplicación de principios como el de integración (superación de la fragmentación administrativa, asociativa, de la ciencia, etc.), de cooperación y de consenso (buscando amplias alianzas para una nueva hegemonía), de precaución (atendiendo a los impactos en el largo plazo), de balance social (considerando la reflexividad evaluativa en los impactos), de flexibilidad (capacidad de adaptación al cambio) y de capacitación en el acceso a la corresponsabilidad a través del principio de subsidiariedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, F. y Navarro C. J. (2000). Democracia y participación ciudadana en los municipios: ¿un mercado político de trastos? *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 91.
- Alguacil, J. (2003). *Equipamientos municipales de proximidad. Plan estratégico y de participación*. Gijón: Trea / Kaleidos.red.
- Alonso, L. E. y Jerez, A. (1997). Hacia una politización del tercer sector. En Jerez, A. (Coord.), *¿Trabajo voluntario o participación?* Madrid: Tecnos.
- Arrighi, G.; Hoopkins, T. K. y Wallerstein, I. (1999). *Movimientos Antisistémicos*. Madrid: Akal.
- Augé, M. (1993). *Los no lugares: espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*. Barcelona: Gedisa.
- Bandrés, J. M. (1999). *El principio de subsidiariedad y la administración local*. Barcelona: Diputació de Barcelona / Marcial Pons.
- Barcellona, P. (1992). *Postmodernidad y comunidad. El regreso de la vinculación social*. Madrid: Trotta.
- Baudrillard, J.; et al. (1991). *Citoyenneté et urbanité*. París: Esprit.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.
- Birner, R. y Wittmer, H. (2000). Converting Social Capital into Political Capital. How do local communities gain political influence? A Theoretical approach and empirical evidence from Thailand and Colombia. Paper presented at *8th Biennial Conference of The International Association of the Study of Common Property (IASCP)*. Bloomington, Indiana.
- Borja, J. y Castells, M. (1997). *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus.
- Borja, J. (2003). *La ciudad conquistada*. Madrid: Alianza Editorial.
- Bresser-Pererira, L. C. (2001). Ciudadanía y res publica: La aparición de los derechos republicanos. *Revista Instituciones y Desarrollo*, 8/9.
- Brugé, Q. y Gomà, R. (1998). *Gobiernos locales y políticas públicas*. Barcelona: Ariel.

- Brugué, Q.; Font, J. y Gomà, R. (2003). Participación y democracia. Asociaciones y poder local. En Funes, M. y Adell, R. (Eds.), *Movimientos sociales: cambios social y participación*. Madrid: UNED.
- Castells, M. (1992). *Movimiento vecinal y nuevo orden mundial*. Madrid: Biblioteca Básica Vecinal de la CAVE.
- Colino, C. y Pino del, E. (2003). *Las nuevas formas de participación en los gobiernos locales*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Cortina, A. (1998). *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*. Madrid: Alianza Editorial.
- Díaz Méndez, A. (1997). Estado Relacional y nueva Gestión Pública. En *Alcobendas Plan Ciudad: Calidad y Modernización en la Gestión Pública*. Alcobendas: Ayuntamiento de Alcobendas/Gestión 2000.
- Doyal, L. y Gough, I. (1994). *Teoría de las necesidades humanas*. Madrid: Icaria/FUHEM.
- Fishkin, J. (1995). *Democracia y deliberación. Nuevas perspectivas para la reforma democrática*. Barcelona: Ariel.
- Font, J. (Ed) (2001). *Ciudadanos y decisiones públicas*. Barcelona: Ariel.
- Geilfus, F. (1997). *80 herramientas para el desarrollo participativo*. Laderas C. A.: San Salvador. HCA/Holanda.
- Gomà, R. y Subirats, J. (1998). *Políticas Públicas en España. Contenidos, redes de actores y niveles de gobierno*. Barcelona: Ariel.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.
- Habermas, J. (2000). El Estado-nación europeo y las presiones de la globalización. *New Left Review*, 1. *El nacionalismo en tiempos de globalización*, 1. Madrid: Akal.
- Held, D. (1997). *La democracia y el orden global. Del Estado moderno al gobierno cosmopolita*. Barcelona: Paidós.
- Ibáñez, J. (1990). Los avatares del sujeto. En Ibáñez, J. (Comp.), *Nuevos avances en la investigación social. La investigación social de segundo orden*. Barcelona: Anthropos, 22.
- Ibarra, P.; Martí, S. y Gomà, R. (2002). *Creadores de democracia radical. Movimiento sociales y redes de políticas públicas*. Barcelona: Icaria.
- Illich, I. (1978). *La convivencialidad*. Barcelona: Barral.
- IOE (1985): *Participación ciudadana y urbanismo*. Madrid: IOE.
- Juanes, B. y Blanco, J. (2001). *El gato de Alicia. Modelos de Calidad en la administración pública*. Barcelona: Galgano España / Díaz de Santos.
- Juanes, B. (2003). *Equipamientos municipales de proximidad. Gestión de Calidad*. Gijón: Trea/Kaledos.red.
- Maslow, A. H. (1975): *Motivación y Personalidad*. Barcelona: Sagitario.
- Max-Neef, M; Elizalde, A. et al. (1986). *Desarrollo a escala humana -una opción para el futuro-*. Development Dialogue, número especial. CEPAPUR et Fundación Dag Hammarskjöld. Uppsala, Suecia
- Mendoza, X. (1990). Técnicas gerenciales y modernización de la Administración Pública en España. *Documentación Administrativa*, 223. INAP.
- Mendoza, X. (1996). Las transformaciones del sector público en las sociedades avanzadas. Del estado del bienestar al estado relacional. *Papers de Formació*, 23. Diputació de Barcelona.
- Morris, D. y Hess, K. (1978). *El poder del vecindario, el nuevo localismo*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Mouffe, C. (1999). *El retorno de lo político*. Barcelona: Paidós.
- Pindado, F. (2000). *La participación ciudadana en la vida de las ciudades*. Barcelona: Ediciones del Serbal.
- Puig, T. (2003). *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*. Barcelona: Paidós.
- Putnam, R. (1993). *Marking Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Ramió, C.; Mas, J. y Santolaria, J. (1999). L'Impacte de les Noves Tecnologies de la Informació sobre les Models de Gestió Pública Emergents: La Gestió Orientada als Clients i la Gestió Orientada las Ciutadants. En Salvador (Ed): *Catalunya Davant la Societat de la Informació: Nous Actors i Noves Politiques*. Barcelona: Editorial Mediterrània.
- Ramió, C. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. *Reforma y Democracia. Revista del CLAD*, 21. Caracas.
- San Salvador, R. (2000). El desarrollo de la ciudad mediante un modelo relacional de intervención. En *Los Centros Cívicos ante el nuevo milenio*. Getafe: Miraguano ediciones.
- Vicens, J. (1995). *El valor de la salud. Una reflexión sociológica sobre la calidad de vida*. Madrid: Siglo XXI.