

**AUTOR**

**Michelle Vieira  
Fernandez\***

michelle.vfernandez@  
gmail.com

\* Doctora en Procesos Político contemporáneos por la Universidad de Salamanca. Profesora investigadora de la Fundación de Apoyo a la Ciencia y Tecnología en la Universidad Federal de Pernambuco (FACEPE - UFPE, Brasil).

# La gestión de políticas públicas sociales en la periferia urbana. Un intento de establecer un modelo explicativo

A gestão de políticas públicas sociais na periferia urbana. Uma tentativa para estabelecer um modelo explicativo

*The management of social policies in the urban periphery. An attempt to establish an explanatory model*

## RESUMEN

El presente análisis investiga la actuación de los agentes sociales en el disfrute de los derechos económicos y sociales en las periferias urbanas de grandes ciudades brasileñas a principios del siglo XXI. Para hacer el análisis de los cambios en el escenario del disfrute de estos derechos entre los años 2000 y 2010 en las periferias urbanas se han llevado a cabo tres estudios de caso en barrios periféricos de las ciudades de Salvador y Recife. La investigación ha sido realizada por medio de la observación de la actuación de los tres actores sociales fundamentales, es decir, las organizaciones de la sociedad, el Estado y el mercado, en políticas y proyectos en favor del disfrute de los derechos económicos y sociales por la población local. Por lo tanto, a partir del modelo de la alianza trisectorial, este estudio propone una nueva variación de la actuación de estos tres actores que favorece el incremento del disfrute de los derechos económicos y sociales en periferias urbanas por medio de las políticas públicas locales: la alianza trisectorial comunitaria.

## RESUMO

Esta análise trata do desempenho dos parceiros sociais em uma situação de gozo dos direitos econômicos e sociais em periferias urbanas das grandes cidades brasileiras no início do século XXI. Para analisar as mudanças no cenário de gozo desses direitos entre 2000 e 2010 em bairros urbanos foram realizados três estudos de caso nos subúrbios das cidades de Salvador e Recife. A pesquisa foi feita através da observação do desempenho de três atores sociais fundamentais, organizações da sociedade, o Estado e o mercado, em políticas e projetos em favor do gozo dos direitos econômicos e sociais por moradores destas áreas. Assim, a partir da proposta do modelo de parceria tri-setorial, este estudo propõe uma nova variação do desempenho desses três atores que favoreça o aumento do gozo dos direitos econômicos e sociais em bairros urbanos periféricos através de políticas públicas: a parceria comunitária tri-setor.

## ABSTRACT

This analysis investigates the performance of social partners in fulfilling the economic and social rights of individuals living in urban peripheries in large Brazilian cities in the early twenty-first century. To analyze the changes in the scenario of these rights between 2000 and 2010 in urban peripheral neighborhoods, three case studies were carried out in suburbs of Salvador and Recife. The research was conducted by observing the performance of the three key social stakeholders -societal organizations, the State and the market- in policies and projects for the enjoyment of economic and social rights by locals. Thus, based on the tri-sector partnership model, this study proposes a new variation in the performance of these three actors to favour increased enjoyment of economic and social rights in urban neighborhoods through public policies: the Community tri-sector partnership.

## 1. Introducción

En los países de América Latina, el proceso de consolidación democrática se presenta de forma compleja por el escenario de desigualdad. El Estado no cumple efectivamente su papel para garantizar los derechos básicos generando una situación de disfrute incompleto de la condición de ciudadano. Así, las periferias urbanas brasileñas son consideradas ambientes con déficit de ciudadanía *per se*, sobre todo las periferias de las grandes urbes.

En la literatura especializada, diversas discusiones indican que no es suficiente analizar las políticas sociales haciendo hincapié solamente en sus mecanismos de formulación, implementación y evaluación, para entender escenarios de cambio en ambientes con déficit de ciudadanía, como son las periferias urbanas. Es importante examinar la relación que individuos, organizaciones y esferas de la sociedad establecen alrededor del disfrute de los derechos y de las propias políticas públicas, programas y proyectos sociales (Teodósio, 2008; Carvalho, 2008; Vieira, 2001; Pérez-Días, 1995). Por lo tanto, en este análisis, tratamos de explicar el incremento del disfrute de los derechos económicos y sociales en periferias urbanas a través de la labor en políticas públicas de los tres actores políticos considerados para el análisis en este estudio, es decir, el Estado, el mercado y las organizaciones sociales.

La discusión de la interacción de diferentes actores ha ganado espacio en la agenda de investigación sobre la colaboración en el escenario político, por un lado, y se ha tomado en consideración a la hora de componer la agenda de políticas sociales, por otro. Uno de los tipos de cooperación enmarcado en estas actividades de colaboración y en la interacción entre diferentes actores es la cooperación entre los tres sectores que forman el núcleo duro de una sociedad, es decir, el Estado, el mercado y las organizaciones sociales. Se puede llamar a este tipo de cooperación alianza trisectorial.

Aunque la atención dispensada a la combinación de la actuación de estos tres actores en temas de políticas y proyectos sociales haya sido reciente, el enfoque teórico centrado en esferas o sectores de la sociedad no es nuevo. Los estudios de Polanyi (2003) ya hacían referencia a las esferas del Estado y del mercado inseridas en una esfera más amplia, la esfera de la sociedad. El autor, en su estudio crítico sobre la economía de mercado, afirma que la esfera económica no es autónoma, sino que está subordinada a las esferas política, religiosa y de las relaciones sociales. Este autor, que es considerado uno de los más importantes precursores del Estado de bienestar, propone la composición de las sociedades en sectores y la interrelación entre dichos sectores para la constitución y el mantenimiento de las sociedades contemporáneas.

Sin embargo, a finales de la década de los 1990 del siglo XX se presentó una investigación que trae la esfera de las organizaciones sociales como esfera autónoma y actor político al lado de las esferas del Estado y del mercado. Ostrom (1990) presenta un modelo de cooperación para dilemas de situaciones de degradación del medio-ambiente y de explotación de recursos naturales de uso común que se encuentran en riesgo de agotarse. Bajo la influencia de tres modelos, “la tragedia de los comunes”, “el dilema del prisionero” y “la lógica de la acción colectiva”, la autora trata de encontrar una solución para la resolución de los conflictos citados anteriormente combinando la acción de los tres sectores de la sociedad y haciendo hincapié en la interrelación que mantienen estos sectores.

Así, partiendo de los dos marcos teóricos anteriores, que son indicativos del cambio a lo largo del tiempo en el papel desempeñado por las esferas de la sociedad tratadas en este manuscrito, se puede observar que, en las últimas décadas, la gestión de políticas públicas y proyectos sociales ha sufrido transformaciones y ha incorporado la construcción de alianzas como un elemento central para llevar a cabo este tipo de actividad. Estas alianzas son mantenidas por medio de la

### **PALABRAS CLAVE**

**Derechos económicos y sociales; periferias urbanas; gestión pública; alianza trisectorial**

### **PALAVRAS-CHAVE**

**Direitos econômicos e sociais; periferias urbanas; gestão pública; aliança tri-setorial**

### **KEYWORDS**

**Economic and social rights; urban peripheries; public management; tri-sector partnership**

Recibido:  
19.01.2018

Aceptado:  
26.07.2018

actuación conjunta, a través de distintos arreglos, entre la sociedad, el Estado y el mercado. Por lo tanto, a continuación, primero se presentará detenidamente el modelo de actuación de las alianzas trisectoriales, luego cómo se producen estas alianzas en las periferias urbanas estudiadas en este análisis y el surgimiento de una propuesta de modelo para el incremento del disfrute de los derechos económicos y sociales en periferias urbanas y, por fin, se presentarán algunos apuntes conclusivos.

## 2. Las alianzas trisectoriales: el punto de partida para un modelo explicativo

La alianza trisectorial es un abordaje que se centra en el papel y la actuación de las tres esferas o sectores de la sociedad, es decir, el Estado, el mercado y las organizaciones sociales. Las interacciones entre estos actores están marcadas por la complejidad y traen consigo situaciones de integración de las organizaciones, los recursos, la racionalidad y las instituciones sociales (Teodósio, 2008; Vernis *et al.*, 2006; Selsky y Parker, 2005). Estas situaciones de integración pueden tener una fuerte orientación estadocéntrica (Morales, 1999), estar orientadas por el mercado (Harvey, 1992), o más bien ser conducidas por organizaciones de la sociedad (Vieira, 2001).

Sin embargo, antes que estas distintas orientaciones pudieran ser contempladas en la realidad, el escenario de desarrollo de las políticas sociales era de incumbencia del Estado, es decir, el desarrollo de políticas sociales estaba designado a este actor político específicamente. Esta situación ha cambiado entre finales del siglo XX y principios del siglo XXI. Fue a finales de los años 1970 cuando surgió una demanda por la modernización de la estructura del Estado, sobre todo en países como Estados Unidos, Australia, Inglaterra y Nueva Zelanda. Este movimiento, basado, *a priori*, en preceptos neoliberales, se conoce como *New Public Management* o Nueva Gestión Pública. Si, por un lado, los cambios llevados a cabo en dichos países han alcanzado logros desde un punto de

vista de la reducción de los gastos públicos, por otro, han fallado a la hora de garantizar la atención a las demandas y el disfrute de los derechos de ciudadanía. Por lo tanto, a partir de este escenario, surgió la necesidad de revisar el concepto de Nueva Gestión Pública y replantear el modelo de actuación entre las décadas de 1980 y 1990 (Knopp y Alcoforado, 2010, p. 5).

La ola de primeras reformas del Estado enmarcadas en la Nueva Gestión Pública fue insuficiente para satisfacer las demandas sociales de la ciudadanía. No obstante, las llamadas reformas de segunda generación en el marco de la Nueva Gestión Pública, que en Brasil han sido llevadas a cabo a partir de 1995, han generado una ruptura en la concepción tradicional de este nuevo modelo de gestión del aparato del Estado. Se ha pasado a reconocer la necesidad del desarrollo de acciones que exigen una interacción cualificada, coordinada y equilibrada entre las esferas de la sociedad. Dicha interacción debería darse por medio de estructuras organizativas centradas en la negociación, la cooperación, la descentralización, la autonomía de las partes, el equilibrio de poder, el control mutuo, la eficiencia y el consenso (Bresser-Pereira, 1998). En este escenario de cambio del papel del Estado, se pasa a reconocer la existencia y actuación de organizaciones privadas con fines públicos y la labor en la esfera pública de las organizaciones sociales, o del llamado tercer sector. Además, se reconoce también la complejidad de los arreglos de la vida social y la importancia de la interdependencia entre el mercado, la sociedad y el Estado (Offe, 1999, pp. 128-129).

Con relación a la provisión de las políticas sociales, el Estado puede actuar de diferentes formas de acuerdo con las nuevas perspectivas que han surgido a partir de finales de la década de 1970. De acuerdo con Vieira (2001), hay tres formas de actuación básicas del Estado frente a las políticas sociales. La primera perspectiva atribuye al Estado la responsabilidad exclusiva del bienestar social y la formulación e implementación de políticas públicas. Esta perspectiva puede denominarse estadocéntrica. Bajo un enfoque opuesto, está la perspectiva mercadocéntrica, que propone transferir la ejecución de las funciones sociales a las organizaciones privadas del mercado que, se supone, ejecutarían dichas actividades de modo

más eficiente y optimizaría los recursos. Y, por fin, está la perspectiva sociocéntrica que prevé la reconfiguración del papel del Estado a partir de la interacción de éste con los actores sociales.

La tercera perspectiva de actuación del Estado presentada por Vieira (2001) es la que enmarca el modelo de actuación de las alianzas trisectoriales. Bajo la perspectiva combinada de actuación de los diferentes sectores de la sociedad, a lo largo de las últimas décadas, muchas investigaciones han analizado el funcionamiento de estas alianzas, sus logros y dificultades para ser ejecutadas (Todósio, 2008; Vernis *et al.*, 2006; Selsky y Parker, 2005; Fischer *et al.*, 2003).

La perspectiva sociocéntrica de actuación del Estado puede denominarse, además, Pluralismo de Bienestar (Vernis *et al.*, 2006). Bajo esta perspectiva el Estado ocupa un papel menos imperioso en el proceso de las políticas sociales, reconociendo la complejidad e interdependencia de los problemas sociales. Vernis *et al.* (2006) atribuye a la perspectiva estadocéntrica, presentada por Vieira (2001), la categoría de Estado de Bienestar y a la perspectiva mercadocéntrica la categoría Neoliberalismo. Sin embargo, se presenta una tercera vía de actuación (Giddens, 1999) que incorpora las organizaciones de la sociedad a esta ecuación y pasa a considerar la interdependencia entre estos actores. (Cuadro 1).

Vernis *et al.* (2006) enumera cuatro posibles opciones para la provisión de servicios sociales colectivos: mantener la provisión en el ámbito del Estado, delegar la provisión a la empresa privada, delegar la provisión a las organizaciones de la sociedad, o desarrollar actividades conjuntas ejecutadas por actores de los tres sectores.

Una perspectiva de acción muy difundida, tanto entre organizaciones de la sociedad con alcance geográfico más restringido o local, como en las de acción nacional y/o internacional, es la articulación con el Estado en la ejecución de políticas públicas o con empresas en proyectos sociales. Muchas de estas interrelaciones actúan por medio de articulaciones colaborativas con otras organizaciones de la sociedad, generalmente de mayor dimensión y alcance (Teodósio, 2008, p. 57).

Sin embargo, es importante hacer hincapié en el hecho de que muchas veces dicha alianza puede no pasar de un modo de cooptación de instituciones de la sociedad por el Estado o por grandes empresas u organismos y ONGs internacionales (Bebbington, 2002; Gordenker y Weiss, 1997). De este modo, la relación que se crea entre los sectores deja de formar una alianza caracterizándose como una relación de sumisión de organizaciones de la sociedad hacia los otros sectores, que probablemente se encuentran más estructurados y con mayor capacidad económica y política (Teodósio, 2008, p. 57).

Bajo la perspectiva del desarrollo de actividades mixtas por los tres sectores o esferas de la sociedad se enmarca el modelo de la alianza trisectorial. La alianza trisectorial es el mantenimiento de dialogo, conexiones e intercambios entre agentes de los tres sectores sociales para la resolución de problemas complejos, sobre todo los que están relacionados con la provisión de servicios sociales colectivos (Teodósio, 2008; Vernis *et al.*, 2006; Fischer *et al.*, 2003).

La labor de otros actores, además del Estado, en los temas de políticas públicas obedece a un deseo de modernización y desburocratización del aparato estatal. La participación popular, acercamiento entre el Estado y las comunidades locales, la responsabilidad de las empresas con sus impactos socio-ambientales y la convergencia de esfuerzos en el combate a los problemas sociales en detrimento de enfrentamientos ideológico-partidistas, son algunos de los supuestos que hacen de las alianzas trisectoriales un mecanismo eficaz para el incremento de la efectividad de dichas políticas y proyectos sociales (Teodósio, 2008).

Aproximación	Función			
	Provisión			Producción
	Financiación	Regulación y Planificación	Control y Evaluación	
Estado de Bienestar	Administraciones Públicas	Administraciones Públicas	Administraciones Públicas	Administraciones Públicas con, a veces, apoyo de instituciones de la sociedad
Pluralismo de Bienestar	Administraciones Públicas con cofinanciación del mercado	Gobiernos, instituciones de la sociedad y del mercado	Administraciones Públicas con colaboración de instituciones de la sociedad	Instituciones de la sociedad y del mercado
Neoliberalismo	Fuentes privadas	Mercado	Mercado	Empresas privadas con contribuciones de instituciones de la sociedad

Cuadro 1. La colaboración sociedad-público-privada. Fuente: Vernis *et al.* (2006, p. 67), con adaptaciones.

Es por intermedio de la relación entre estos tres actores que se da el acuerdo de la alianza trisectorial. Sin embargo, el compromiso entre estos sectores puede suceder de diversos modos. De acuerdo con Selsky y Parker (2005), hay cuatro tipos de escenarios, o arenas, que resultan del acuerdo entre los sectores de la sociedad. Son estos: Organización de la sociedad – Mercado; Estado – Mercado; Estado – Organizaciones de la sociedad; y Alianza trisectorial. Es decir, la alianza trisectorial solo se da cuando los tres sectores de la sociedad están comprometidos conjuntamente para actuar en políticas sociales, lo que no implica la inexistencia de otros tipos de arreglos.

En los estudios sobre las alianzas intersectoriales, otro análisis que se destaca por sus propuestas es el de Janoski (1998). Este autor desarrolla un modelo explicativo de las esferas de la sociedad que propone la discusión de las complejas relaciones entre las esferas que componen las alianzas trisectoriales. Este abordaje incorpora diferentes actores, intereses, racionalidades y valores en interacción, evitando la inclusión o exclusión sistemática de determinadas organizaciones basándose simplemente en la intensidad de la contribución de éstas en las actividades consideradas. Él, además, delimita de forma clara los componentes de cada uno de los sectores que actúan en las alianzas trisectoriales. Así, de acuerdo con este autor, la esfera del Estado haría referencia a los tres poderes, ejecutivo, legislativo y judicial; la esfera del mercado, además de incorporar las empresas privadas, trataría también de las empresas públicas destinadas a generar renta y riqueza a través de la producción de bienes y servicios; y la esfera privada estaría compuesta por la vida familiar y las redes de amistad. Estas esferas son concebidas como interdependientes y yuxtapuestas.

A pesar del apoyo que las alianzas trisectoriales despiertan, pocas son las acciones que efectivamente se construyen bajo esta perspectiva de cooperación propiamente dicha. Es común articulaciones entre actores del Estado y organizaciones de la sociedad, entre actores del mercado y también las organizaciones de la sociedad o entre el Estado y el mercado – las llamadas alianzas público-privadas<sup>1</sup>. Sin embargo, son pocas las iniciativas que desarrollan acciones conjuntas de estos tres grupos de actores a la vez

y cuando eso sucede, en la mayoría de los casos, no hay el equilibrio de poder esperado entre los sectores actuantes (Teodósio, 2010).

La emergencia de las alianzas trisectoriales se justifica, muchas veces, por la necesidad de modernización de las políticas públicas. Sin embargo, cuando se trata de ambientes urbanos periféricos se puede afirmar que una de las causas de la existencia de estas alianzas, quizás la más importante de ellas, es la ausencia de provisión de los servicios sociales por la esfera estatal. La provisión de servicios sociales debe ser entendida como la garantía del disfrute de derechos económicos y sociales. El incremento del disfrute de estos derechos es el camino para la evolución de la noción de ciudadanía en una sociedad y, a su vez, el combate al mantenimiento de una ciudadanía incompleta (Fernandez, 2014).

### 3. La alianza trisectorial comunitaria: hacia una propuesta explicativa

La alianza trisectorial es un modelo de actuación que involucra los tres sectores de la sociedad en el desarrollo de políticas y proyectos sociales. Aunque actúen conjuntamente, dichos actores no tienen que ejercer obligatoriamente el mismo rol a lo largo del desarrollo de las actividades propuestas. Esta posibilidad de diversidad en la actuación de los tres sectores es lo que hace posible diagnosticar una multiplicidad de acuerdos en el seno de las alianzas trisectoriales.

A partir del análisis conjunto de los resultados del incremento en el disfrute de las diferentes dimensiones que componen los derechos económicos y sociales, presentado por medio del IDES (Índice de Disfrute de Derechos Económicos y Sociales) y los distintos arreglos de las alianzas trisectoriales en las tres periferias urbanas observadas en el presente análisis, trataremos de proponer un modelo inductivo de alianza trisectorial que favorezca el incremento del disfrute de dichos derechos en las periferias urbanas.

El IDES es una propuesta de medición para Brasil y, más específicamente, para las periferias urbanas de este país. Lo que se busca con el índice es describir la situación de estos derechos por medio de cuatro dimensiones consideradas básicas: Vivienda Digna, Educación, Trabajo y Renta, y Salud. Estas dimensiones son consensualmente importantes para la literatura y los trabajos especializados en el tema de los derechos económicos y sociales. Además, con la construcción del índice, a partir de estas dimensiones, se garantiza un indicador basado en los derechos incluidos en el Pacto de derechos económicos, sociales y culturales en materia de derechos económicos y sociales (ONU, 1948).

En los anexos de este documento, se presenta cada una de las variables que forman las cuatro dimensiones del IDES. Todos los datos utilizados son referentes a las variables disponibles en el Censo brasileño llevado a cabo cada diez años, aproximadamente, por el IBGE (Instituto Brasileiro de Geografía e Estatística). Los datos del Censo permiten acceder a la información por zonas en las ciudades, lo que posibilita tener registro de las variables que componen las dimensiones analizadas para las periferias urbanas de Salvador y Recife. (Tabla 1).

En los diez años transcurridos entre 2000 y 2010, se aprecia, en los indicadores del IDES en las tres periferias analizadas, un incremento en el disfrute de los derechos económicos y sociales en Candeal Pequeno, Saramandaia y Brasília Teimosa. Sin embargo, este incremento no se ha presentado de forma unísona en los tres casos, como puede constatarse con el análisis de los datos de la Tabla 1. En Candeal Pequeno, la dimensión que presentó mayor incremento entre los dos periodos fue la dimensión Salud, mientras que, en Saramandaia, la dimensión que ha mejorado de forma más significativa entre 2000 y 2010 ha sido la que mide el disfrute del derecho a la educación y, por fin, en Brasília Teimosa, fue la dimensión Vivienda Digna la que presenta un cambio positivamente significativo en el periodo observado. (Tabla 2).

Cuando se observa aisladamente los indicadores de la tasa de incremento en el IDES y sus dimensiones en las tres periferias estudiadas, se nota que, en el Índice de Disfrute de los Derechos Económicos y Sociales, es decir, en el conjunto de las dimensiones observadas, la periferia que presentó un mejor desempeño fue Brasília Teimosa, seguida por Saramandaia y, finalmente, por Candeal Pequeno. Si se presta atención al nivel de incremento, ahora por

	Candeal Pequeno			Saramandaia			Brasília Teimosa		
	2000	2010	I	2000	2010	I	2000	2010	I
<b>VD*</b>	0.905	0.919	0.014	0.883	0.910	0.027	0.694	0.797	0.103
<b>E**</b>	0.674	0.753	0.080	0.608	0.753	0.146	0.648	0.728	0.080
<b>TR***</b>	0.280	0.236	-0.044	0.225	0.220	-0.005	0.219	0.244	0.025
<b>S****</b>	0.852	0.949	0.097	0.888	0.949	0.061	0.897	0.938	0.041
<b>IDES</b>	0.678	0.714	0.036	0.651	0.708	0.057	0.614	0.677	0.063

Fuente: Elaboración propia.  
\* Dimensión Vivienda Digna; \*\* Dimensión Educación; \*\*\* Dimensión Trabajo y Renta; \*\*\*\* Dimensión Salud.

Tabla 1. IDES y sus dimensiones en 2000 y 2010 en los casos analizados.

Fuente: Elaboración propia, basándose en los datos de los Censos de 2000 y 2010 de Brasil.

\* Dimensión Vivienda Digna; \*\* Dimensión Educación; \*\*\* Dimensión Trabajo y Renta; \*\*\*\* Dimensión Salud.

	Candeal Pequeno	Saramandaia	Brasília Teimosa
<b>Vivienda Digna</b>	0.014	0.027	0.103
<b>Educación</b>	0.080	0.146	0.080
<b>Trabajo y Renta</b>	-0.044	-0.005	0.025
<b>Salud</b>	0.097	0.061	0.041
<b>IDES</b>	0.036	0.057	0.063

Fuente: Elaboración propia.  
Indicador más alto para la dimensión.  
Indicador más bajo para la dimensión.

Tabla 2. El incremento del IDES y sus dimensiones en los casos observados.

Fuente: Elaboración propia, basándose en los datos de los Censos de 2000 y 2010 de Brasil.

- Indicador más alto para la dimensión.

- Indicador más bajo para la dimensión.

dimensiones, el patrón se repite, es decir, Brasília Teimosa presenta el incremento más alto en más dimensiones, mientras que Saramandaia presenta indicadores intermedios en prácticamente todas las dimensiones y Candeal Pequeno presenta el incremento más bajo comparando las tres periferias en la mayoría de los indicadores de sus dimensiones. Por lo tanto, ¿cómo se podría explicar el incremento del disfrute de los derechos económicos y sociales en las periferias estudiadas?

Por medio de la observación del comportamiento de las tres variables explicativas propuestas, es decir, mercado, Estado y sociedad, se ha optado por considerar la alianza trisectorial como el punto de partida para llegar a una nueva propuesta de posible modelo explicativo para el incremento del disfrute de los derechos económicos y sociales en periferias urbanas de grandes ciudades. Así, conviene presentar como se configuran las alianzas trisectoriales en cada una de las periferias observadas en el presente estudio. El análisis de dichas configuraciones se divide entre configuraciones de alianzas trisectoriales en grandes proyectos y configuraciones de alianzas trisectoriales en políticas y proyectos de menor dimensión. Además, basándose en el modelo de Vernis *et al.* (2006), se trata de reconocer las funciones desempeñadas por los actores observados en cada una de las categorías de proyectos y, de esta manera, determinar un patrón de comportamiento de los actores en el seno de las alianzas trisectoriales que componen.

La investigación desarrollada para entender la actuación de las alianzas trisectoriales ha sido llevada a cabo por medio de 16 entrevistas a los actores claves de las asociaciones de los barrios observados. Además de eso, se ha realizado un análisis documental de los proyectos implementados y un análisis de las noticias en los más importantes periódicos locales (*A Tarde*, *Correio da Bahia*, *Diário de Pernambuco* y *Jornal do Comércio*) entre 2000 y 2012.

En Candeal Pequeno, la configuración de la interacción entre los tres actores sociales, a la hora de actuar en políticas y proyectos, sucede de manera integrada tanto en el gran proyecto desarrollado en este barrio como en los proyectos y políticas de menor dimensión llevados a cabo

entre 2000 y 2010, es decir, los tres actores sociales interactúan a la hora de gestionar políticas que fomentan el disfrute de los derechos económicos y sociales aquí observados.

Teniendo en cuenta el gran proyecto desarrollado en el periodo, el proyecto *Tá Rebocado*, que tiene su actuación más intensa en los temas de vivienda digna y trabajo y renta, se nota que los tres actores participan activamente en el desarrollo del proyecto. Las organizaciones sociales y el Estado actúan en las cuatro fases del desarrollo, mientras que el mercado tiene participación solo en la fase de producción. En este proyecto están presentes las tres posibles categorías de organizaciones de la sociedad consideradas en este estudio, las organizaciones locales, compuestas exclusivamente por miembros de la comunidad local; semi-locales, compuesta por una mezcla entre miembros de la comunidad local y personas externas a la comunidad; y extra-locales, compuesta exclusivamente por personas externas a la comunidad. Son las organizaciones semi-locales las que tienen mayor protagonismo en el desarrollo del *Tá Rebocado*. Esta categoría detenta funciones de financiación, planificación, evaluación y producción en dicho proyecto. Mientras que las organizaciones locales llevan a cabo tareas de control, y las extra-locales de producción. Sin lugar a duda, la actuación de la organización semi-local es fundamental para el desarrollo de las alianzas trisectoriales en Candeal Pequeno, una vez que esta organización tiene una alta capacidad de captación de recursos y aliados para sus actividades. Esta capacidad se debe al hecho de que la imagen de la organización semi-local de Candeal Pequeno, la APAS (*Associação Pracetum de Assistência social*), está centrada en su presidente, un vecino ilustre del barrio, Carlinhos Brown, que tiene una gran capacidad mediática. Sin embargo, la centralidad que ha asumido la organización semi-local ha debilitado la actuación de las organizaciones locales, lo que ha generado un escenario en el que éstas han ido dejando, con el paso del tiempo, de actuar por sí mismas.

En cuanto a la actuación del Estado, se puede observar que las entidades nacionales han actuado como protagonistas en el desarrollo del proyecto, conjuntamente con la organización semi-local presente en el barrio. Es decir, han actuado en las cuatro etapas identificadas del

proceso: financiación, planificación, evaluación y producción. Mientras que la vertiente internacional ha actuado en la inversión de recursos para el desarrollo del *Tá Rebocado*. Es cierto que la capacidad de atraer atención que tienen la APAS y su presidente es un factor importante a la hora de poder llevar a cabo un proyecto de esta magnitud. Esta capacidad de atraer atención también debe tomarse en consideración a la hora de establecer relaciones con el mercado para el desarrollo de actividades del proyecto. En el *Tá Rebocado*, el mercado, desde las empresas privadas, ha actuado en la producción de diversas actividades llevadas a cabo en este proyecto.

A continuación, en el Cuadro 2, están sistematizadas las funciones desempeñadas por los sectores de la sociedad a la hora de desarrollar dicho proyecto. Por lo tanto, de acuerdo con los datos presentados abajo, y con lo expuesto anteriormente, se puede concluir que en el proyecto de grandes dimensiones desarrollado en Candeal Pequeno entre 2000 y 2010, los roles más importantes han sido desempeñados por la asociación semi-local presente en el barrio y el Estado – en sus diferentes niveles de actuación, es decir, municipal, estatal o federal. (Cuadro 2).

Por otro lado, cuando se observan los proyectos de menor dimensión llevados a cabo en esta periferia entre 2000 y 2010, se nota que las organizaciones de la sociedad realizan actividades que van más allá del control, como ha sucedido en el proyecto *Tá Rebocado*. Las tareas de producción y planificación son llevadas a cabo, en esta ocasión, en el barrio, por organizaciones locales y semi-locales. El sector estatal desarrolla actividades de financiación y planificación en los proyectos de menor dimensión

en Candeal Pequeno y, a su vez, el mercado actúa financiando y produciendo. Lo que se percibe en el desarrollo de estos proyectos y políticas es la centralidad de las organizaciones de la sociedad, sean ellas locales o semi-locales, a la hora de llevar a cabo las actividades propuestas. Por lo tanto, todas las alianzas formadas en el marco de estos proyectos y políticas tenían a las organizaciones de la sociedad como actor presente y de fundamental importancia en el desarrollo de las actividades propuestas. Cuando se fortalece la organización semi-local y, a la vez, se debilita la capacidad de actuación de las organizaciones locales se deja un espacio vacío que debería estar ocupado por la participación de la ciudadanía a través de organizaciones locales y que, sin lugar a duda, se ve reflejado en los bajos resultados, aunque existentes, en el incremento del disfrute de derechos.

Pasando del escenario periférico de Candeal Pequeno y llegando, aun en Salvador, a Saramandaia, se observa, en estos diez años, la labor de los tres sectores de la sociedad en proyectos y políticas que influyen en el disfrute de los derechos económicos y sociales de los moradores locales. En el proyecto de mayor dimensión de este periodo, los derechos económicos y sociales que se han visto más afectados son los que corresponden a la dimensión Educación y Trabajo y Renta. En lo que respecta a la actuación de los tres actores sociales en políticas y proyectos vinculados a los derechos analizados, se nota una intensa presencia del mercado, sobre todo en el proyecto de mayor dimensión que fue ejecutado a lo largo de estos diez años. El mercado, representado en este escenario por una empresa pública, ha sido el ente creador del proyecto en cuestión, el *Ecosamper*. Aunque no actúe en varias funciones en el desarrollo

<i>Tá Rebocado</i>		Función/ Actores	
Provisión		Producción	
Financiación	Regulación y Planificación	Control y Evaluación	
Organizaciones de la sociedad (Semi-local); Estado (Nacional e Internacional)	Organizaciones de la sociedad (Semi-local); Estado (Nacional).	Organizaciones de la sociedad (Locales y Semi-locales); Estado (Nacional).	Organizaciones de la sociedad (Semi-locales, Extra-locales); Estado (Nacional); Mercado (Empresas privadas).

Cuadro 2. Estructura de la alianza trisectorial para el proyecto *Tá Rebocado*.  
Fuente: Elaboración propia basándose en el modelo de Vernis et al. (2006, p. 67).

del proyecto, centrándose en la financiación del mismo, el *Ecosamper* ha surgido por iniciativa de la CHESF (Companha Hidroelétrica do São Francisco), lo que dice mucho del protagonismo que tuvo esta empresa para el desarrollo del mismo. En el análisis de las alianzas trisectoriales se concibe el fenómeno de la colaboración hasta más allá del aporte de recursos financieros (Teodósio, 2008). Hay que tener en cuenta, a la hora del análisis, las relaciones de poder socialmente construidas en el seno de dicha alianza.

El proyecto ha sido llevado a cabo, fundamentalmente por la labor de planificación de entes del Estado con la ayuda de las organizaciones de la sociedad. Por lo tanto, el Estado, en este proyecto, tenía funciones de financiación, planificación, evaluación y producción. A su vez, la participación ciudadana a través de las organizaciones sociales ha sido constante y ha aumentado a lo largo del tiempo, marcada principalmente por actores locales, aunque haya presencia y actuación, con menor protagonismo, de organizaciones semi-locales. A continuación, en el Cuadro 3, está representada la estructura de actuación de los actores sociales en el proyecto *Ecosamper*. (Cuadro 3).

Con relación a los proyectos de menor dimensión ejecutados en el barrio de Saramandaia, se observa que hay actividades que son llevadas a cabo por los actores separadamente, es decir, que algunas veces no se produce la interrelación entre los tres actores sociales a la hora de llevar a cabo las actividades propuestas por políticas o proyectos desarrollados en esta periferia, sobre todo en actividades desarrolladas por el Estado, que ha actuado sustancialmente, pero de modo

más aislado con relación a los demás sectores. Sin embargo, cuando se da la interrelación entre los actores, la financiación de las actividades realizadas se presenta como siendo de responsabilidad del Estado y del mercado, mientras que la producción de dichas actividades se realiza por medio de la labor de los tres actores sociales.

Por ser una periferia urbana joven, con menos de cuarenta años desde que ha surgido en Salvador, las redes sociales que se han establecido allí están todavía poco consolidadas. Esto hace que el tejido organizativo local no se haya desarrollado completamente. Este hecho resulta en una baja capacidad de movilización interna, entre los propios moradores locales, y externa, frente al Estado y al mercado en la tarea de reclutar a estos para actuar de forma activa. Así, se puede caracterizar la participación local como integrada, hay una red de integración entre las diversas organizaciones sociales, y pasiva, esta red de actuación es todavía débil y actúa más en función de proyectos propuestos por entes externos al ámbito local en lugar de ser un motor de creación de actividades.

Pasando, por fin, a Brasília Teimosa, en Recife, se percibe que la configuración de la alianza trisectorial en esta periferia es uno de los factores que contribuyen para la configuración de un panorama de incremento del disfrute de los derechos económicos y sociales por sus moradores. La actuación local en Brasília Teimosa está basada en una participación ciudadana consolidada, a través de organizaciones sociales bien desarrolladas. En el gran proyecto en Brasília Teimosa, el proyecto *Teimosinho*, a lo largo del periodo que va del 2000 al 2010, había acciones que alcanzaban todas las dimensiones del IDES y,

<i>Ecosamper</i>		Función/ Actores	
Provisión		Producción	
Financiación	Regulación y Planificación	Control y Evaluación	Organizaciones de la sociedad (Local y Semi-local); Estado (Nacional)
Mercado (Empresa pública); Estado (Nacional)	Organización de la sociedad (Local y Semi-local); Estado (Nacional)	Estado (Nacional); Organizaciones de la sociedad (Local); Mercado (Empresa pública)	

Cuadro 3. Estructura de la alianza trisectorial para el proyecto *Ecosamper*. Fuente: Elaboración propia basándose en Vernis et al. (2006, p. 67).

principalmente, se centraba en actividades en favor del incremento de la dimensión Vivienda Digna. En las actividades desarrolladas, los tres sectores de la sociedad han actuado conjuntamente. El Estado ha sido responsable por la financiación, planificación, evaluación y producción del referido proyecto, mientras que las organizaciones de la sociedad han actuado en el control y el mercado ha sido fuente de financiación. Sin embargo, la actuación de las organizaciones sociales, sobre todo las locales, como vehículo de presión social para la realización de dicho proyecto, ha estado presente incluso mucho antes de que el proyecto empezara a ser llevado a cabo, lo que pone atención en la importancia de la labor de las organizaciones de la sociedad local para que el proyecto llegara a puerto seguro, aunque el actor más importante para su plena realización haya sido el Estado. En el Cuadro 4, a continuación, están representados los actores sociales y sus funciones desempeñadas en el proyecto *Teimosinho*. (Cuadro 4).

Cuando se observa los proyectos de pequeña dimensión desarrollados a lo largo del periodo analizado, una vez más se nota la actuación conjunta entre los tres actores. En esta ocasión, ambos actúan en la producción de las actividades desarrolladas, es decir, en los proyectos desarrollados en este periodo en Brasília Teimosa, los tres actores sociales actúan en la tarea de producción de las actividades propuestas. Por otro lado, la evaluación ha sido de responsabilidad del Estado y del mercado y la planificación ha estado a cargo de las organizaciones de la sociedad y del Estado.

Este barrio periférico, que tiene sus raíces fincadas en la resistencia de su población, está caracterizado

por un histórico de participación ciudadana intensa, lo que ha generado un tejido organizativo amplio y denso. Este tejido se caracteriza, cuanto a la actuación a favor de actividades que influyen en el disfrute de los derechos económicos y sociales, por su trabajo práctico y por su presión junto a otros sectores de la sociedad para que estos sectores también actúen. Es fundamental que esta labor importante de actuación práctica conjuntamente con otros sectores sociales y acción de presión sea desarrollado por organizaciones sociales locales. Como se observa en Brasília Teimosa, las organizaciones sociales locales son aquellas que nacen del seno de la propia ciudadanía local, son llevadas a cabo por moradores de las mismas periferias, que se caracterizan por conocer en profundidad los problemas vividos allí y se mantienen persistentemente actuando a lo largo del tiempo. Estas características muchas veces no son compartidas por las organizaciones sociales semi-locales y extra-locales, lo que debilita la actuación de las organizaciones sociales, *per se*, y su actuación junto a otros actores, dificultando el alcance de buenos resultados en el intento de desarrollo de proyectos y políticas.

Por lo tanto, y basándose en la configuración de las alianzas trisectoriales encontradas en Brasília Teimosa, el caso entre los tres analizados que ha alcanzado mejores resultados de incremento de disfrute de los derechos económicos y sociales entre los dos periodos observados, se propone, a partir de un ejercicio de inducción, el modelo de la alianza trisectorial comunitaria. (Figura 1).

La alianza trisectorial comunitaria, representada en la Figura 1, es la zona de intersección de la actuación de las tres esferas que representan los

<i>Teimosinha</i>		Función/ Actores	
Provisión		Producción	
Financiación	Regulación y Planificación	Control y Evaluación	Estado (Nacional)
Estado (Nacional e internacional); Mercado (Empresa privada y Empresa pública)	Estado (Nacional)	Organizaciones de la sociedad (Local); Estado (Nacional)	

Cuadro 4. Estructura de la alianza trisectorial para el proyecto *Teimosinho*.  
Fuente: Elaboración propia basándose en el modelo de Vernis et al. (2006, p. 67).

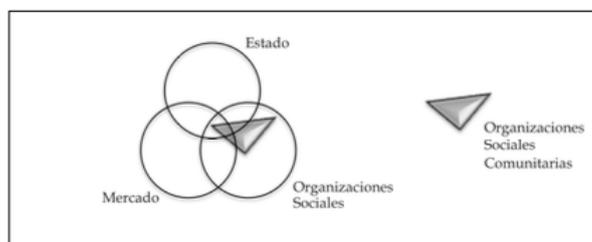


Figura 1. Alianza trisectorial comunitaria.  
Fuente: Elaboración propia.

sectores de la sociedad, las organizaciones sociales, el Estado y el mercado, con una delimitación precisa y una presencia constante y fundamental en esta zona de las organizaciones sociales locales u organizaciones sociales comunitarias. Las organizaciones sociales comunitarias asumen, por lo tanto, un rol de condición necesaria, aunque no suficiente, para una actuación óptima de la alianza trisectorial comunitaria en ambientes periféricos urbanos.

Así, para el logro de sus objetivos, la alianza trisectorial en las periferias urbanas debe trabajar basada en las organizaciones sociales comunitarias, que sirven de punto de actuación, presión y apoyo en el ámbito local para el desarrollo de las actividades de los otros dos sectores de la sociedad y basándose, además, en la idea de que si se quiere superar las inquietudes, individuales y compartidas, hay que hacerlo colectivamente, de acuerdo con su naturaleza no individual, sino social (Bauman, 2001).

El activismo de barrio, que tuvo su ápice en Brasil en un período relativamente corto que va desde finales de los 70 hasta mediados de los 80, es el activismo social urbano por excelencia (Souza, 1988; 1989). Ha encontrado en el espacio urbano de Recife, más que en Salvador, un terreno fértil y ha crecido. A principios del siglo XXI se configura de manera distinta de tiempo atrás, sin embargo, ha dejado su legado. Así, una de las características fundamentales que han determinado el éxito de la alianza trisectorial comunitaria fueron las características heredadas del periodo de intensa movilización en el espacio urbano y, sobre todo, en los espacios periféricos. Así, el activismo urbano, característico del proceso de apertura democrática brasileña en la década de 1980, ha posibilitado la construcción de una participación ciudadana

en las organizaciones sociales comunitarias de Brasília Teimosa con características “politizadas”, es decir, una participación ciudadana que además de colaborar con los proyectos y políticas en ámbito local tiene una elevada capacidad de ponerse en conflicto con el poder público y aliarse a las fuerzas políticas.

Por lo tanto, para entender los encuentros y desencuentros entre los actores de los tres sectores analizados aquí en políticas y proyectos sociales existe la necesidad de atender al hecho de que estas interacciones pueden existir a partir de antiguas bases de relacionamiento entre dichos actores y que, además, por detrás de estas bases pueden albergarse patrones relacionales heredados (Teodósio, 2008; Vernis *et al.*, 2006; Selsky y Parker, 2005). Esta es, sin lugar a duda, la clave para el éxito de la actuación de las organizaciones de la sociedad junto al Estado en Brasília Teimosa más que en los otros dos casos analizados.

## 4. Apuntes conclusivos

Aunque existe un intento constante de separar las actividades realizadas por las diversas organizaciones del ámbito político de cualquier esfera, es cierto que en los casos estudiados estas relaciones aparecen de una manera clara. Por lo tanto, la interacción de las organizaciones de la sociedad en el ámbito político atiende, por un lado, a las necesidades inmediatas de la población local y, por otro, logra poner estas necesidades en la agenda política.

La centralidad del rol de las organizaciones comunitarias en actividades que propician el

incremento de derechos económicos y sociales y, a su vez, el camino hacia la condición de ciudadanos completos en las periferias urbanas se hace notar. Este rol también es percibido por las propias organizaciones locales. Se ha podido escuchar en las entrevistas con miembros de las organizaciones afirmaciones del tipo: “Generalmente nosotros que trabajamos con asociación somos quien hace el trabajo del gobierno”, o aun afirmaciones que indican que son las asociaciones locales las que saben el camino que debe ser trazado para sanar las deficiencias del barrio.

La actuación de las organizaciones locales en las periferias, fundamental para el establecimiento del vínculo entre esta y las otras dos esferas de actuación, es decir, entre la sociedad, el mercado y el gobierno, para lograr resultados óptimos depende del vínculo que se establece en el seno del ambiente donde se desarrollan dichas asociaciones. Por lo tanto, las características de la participación de la ciudadanía a través de las organizaciones de la sociedad son fundamentales a la hora de determinar qué tipo de alianza favorece más el incremento del disfrute de los derechos económicos y sociales en ambientes periféricos.

Así, de acuerdo con el escenario presentado en los barrios estudiados, se puede afirmar que la interacción entre la participación de la ciudadanía a través de las organizaciones sociales, sobre todo la actuación de las organizaciones sociales comunitarias, la acción de la responsabilidad social de la empresa y la actuación del Estado, es fundamental para el incremento del disfrute de los derechos económicos y sociales en periferias urbanas. A este modelo de actuación de las tres esferas de la sociedad se le puede llamar Alianza Trisectorial Comunitaria.

## NOTAS

<sup>1</sup> PPP, o *public private partnership*, es una alianza cuyo el sector privado proyecta, financia, ejecuta y opera una determinada construcción o servicio, originariamente delegado al sector público. Como contraprestación, el sector público paga o contribuye económicamente con los servicios ya ejecutados. Véase Harris (2004).

## ANEXO

### IDES

#### 1. Dimensión Vivienda Digna

1.1 Abastecimiento de agua: Clasificación con relación al origen del agua que abastece a la vivienda.

1.2 Número de aseos: Aseo es la habitación que dispone de ducha o bañera y retrete. Esta variable define el número de aseos en la vivienda.

1.3 Tipo de desagüe: Clasificación referente a la forma de desagüe de los residuos sanitarios de la vivienda.

1.4 Existencia de electricidad: Existencia de iluminación eléctrica, proveniente o no de una red general.

#### 2. Dimensión Educación

2.1 Saber leer: Condición de alfabetización de la persona.

2.2 Ciclo más elevado que frecuentó: Último ciclo más elevado en el que concluyó por lo menos un curso con éxito.

#### 3. Dimensión Trabajo y Renta

3.1 Si trabaja: Existencia de trabajo remunerado.

3.2 Contribuye a la seguridad social: Contribución al instituto de previdencia público (Instituto Nacional de Seguridad Social - INSS, Seguro Social de la Unión, e Institutos de Previdencia Social Estatales o Municipales o de las Fuerzas Armadas y de las Fuerzas Auxiliares).

3.3 Sueldo digno: Suma de los ingresos brutos obtenidos provenientes de todas las fuentes, es decir, suma de los ingresos del trabajo principal y de los demás trabajos con los ingresos provenientes de otras fuentes, en reales (R\$).

#### 4. Dimensión Salud

4.1 Número de hijos que han nacido muertos: Hijo(a) nacido(a) muerto(a) es el resultante de una gestación igual o superior a siete meses y que, después de la separación del hijo(a) del cuerpo de la madre, no haya demostrado cualquier evidencia de vida, tales como: respiración, latido cardíaco, pulsación del cordón umbilical, etc.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bauman, Z. (2001). *La sociedad individualizada*. Madrid: Cátedra.

Bebbington, A. (2002). Reflexões sobre a relação norte-sul na construção de conhecimentos sobre as ONGs na América Latina. In S. Haddad (Org.). *ONGs e universidades: desafios para a cooperação na América Latina* (pp. 93-118). São Paulo: Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais/Peirópolis.

Bernardes, J. A. (2006). A questão urbana na metrópole e os movimentos sociais: algumas considerações. In C. A. da Silva, D. G. Freire & F. J. G. de Oliveira (Org.). *Metrópole: Governo, Sociedade e Território*. Rio de Janeiro: DP&A Faperj.

Bracht, N., Kingsbury, L. & Rissel, C. (1999). A Five Stage Community Organization Model for Health Promotion: Empowerment and Partnership Strategies. In N. Bracht (Ed.). *Health Promotion at the Community Level: New Advances*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bresser-Pereira, L. C. & Cunill Grau, N. (1998). Entre el Estado y el mercado. In L. C. Bresser-Pereira & N. Cunill Grau (Eds.). *Lo público no estatal en la reforma del Estado*. Argentina: CLAD/Paidós.

Carvalho, J. M. (2008). *Cidadania no Brasil: o longo caminho*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Fernandez, M. (2014). *La ciudadanía incompleta. Derechos económicos y sociales en la periferia urbana de Brasil*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

Fischer, R. M., Mendonça, L. R. & Bose, M. (2003). Desafios da Atuação Social através de Alianças Intersetoriais. *Seminários em Administração da FEA-USP*, nº 6.

Giddens, A. (1999). *A Terceira via*. Brasília: Instituto Teotônio Vilela.

Gordenker, L. & Weiss, T. G. (1996). *NGOs, the United Nations and global governance*. Colorado: Lynne Rienner Publishers.

Harris, S. (2004). *Public Private Partnerships: Delivering Better Infrastructure Services*. Working Paper. Washington: Inter-American Development Bank.

Harvey, D. (1992). *A condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola.

Hirst, P. (2000). Democracy and governance. In J. Pierre (Ed.). *Debating governance: authority, steering and democracy* (pp. 13-34). Oxford: Oxford University Press.

Janosky, T. (1998). *Citizenship and civil society. A framework of rights and obligations in liberal, traditional and social democratic regimes*. Cambridge: Cambridge University Press.

Knopp, G. & Alcoforado, F. (2010). Governança social, intersetorialidade e territorialidade em políticas públicas: O caso da OSCIP, Centro mineiro de alianças intersetoriais (CEMAIS). Publicado en congreso. In Anais do III Congresso Consad de Gestão Pública.

Martins, H. F. (1998). Publicização e Organizações Sociais: construindo organizações multicêntricas. Publicado em congresso. In Anales del III Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Montaño, C. (2002). *Terceiro Setor e Questão Social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez.

Morales, C. A. (1999). Provisão de serviços sociais através de organizações públicas não estatais: aspectos gerais. In L. C. Bresser-Pereira & N. Cunill Grau (Org.). *O público não-estatal na reforma do Estado* (pp. 51-86). Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.

Offe, C. (1999). A atual transição da história e algumas opções básicas para as instituições da sociedade. In L. C. Bresser-Pereira, L. J. Wilhelm & L. Sola. *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo/Brasília: UNESP/ENAP.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1948). *Pacto de derechos económicos, sociales y culturales*. Ginebra: ONU.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons*. Cambridge: Cambridge University Press.

Pérez-Díaz, V. (1995). The possibility of civil society: traditions, character and challenges. In J. A. Hall (Ed.). *Civil Society: theory history comparison*. Cambridge: Polity Press.

Peters, B. G. (2000). Governance and Comparative Politics. In J. Pierre (Ed.). *Debating governance: authority, steering and democracy* (pp. 1-11). Oxford: Oxford University Press.

Pierre, J. (2000). Introduction: Understanding governance. J. Pierre (Ed.). *Debating governance: authority, steering and democracy* (pp. 1-11). Oxford: Oxford University Press.

Pierson, J. (2008). *Going local: working in communities and neighborhoods*. Londres: Routledge.

Polanyi, K. (2003). *La gran transformación*. México: Fondo de Cultura Económica.

Selsky, J. & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31, 849-73.

Souza, M. L. (1988). *O que pode o ativismo de bairro? Reflexões sobre as limitações e potencialidades do ativismo de bairro à luz de um pensamento autonomista*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Geografia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

Souza, M. L. (1989). O bairro contemporâneo, ensaio de abordagem política. *Revista Brasileira de Geografia*, 51(2), 139-172.

Teodósio, A. (2008). *Parcerias tri-setoriais na esfera pública: perspectivas, impasses e armadilhas para a modernização da gestão social no Brasil*. Tese de doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.

Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B. & Saz-Carranza, A. (2006). *Nonprofit Organizations: Challenges and Collaboration*. Londres: Palgrave MacMillan.

Vieira, L. (2001). *Os argonautas da cidadania. A sociedade civil na globalização*. Rio de Janeiro: Record.