



INNOVACIÓN PÚBLICA PARA LA REFORMA DEL ESTADO. REFLEXIONES A PARTIR DE UN ESTUDIO DE CASO: EL PROGRAMA “LABORATORIO LA CIUDAD DE LOS NIÑOS, ROSARIO - ARGENTINA, 1996 – 2003”

Octavio Romano¹

Laboratorio de Innovación Pública *Polilab*
Universidad Nacional de Rosario
(Argentina)

Resumen:

El artículo analiza la participación de infancias en el diseño de políticas públicas, a partir de un estudio de caso: el programa Laboratorio La Ciudad de los Niños, implementado por la Municipalidad de Rosario, Argentina (1996 - 2003). Se pregunta: ¿Cuáles son los avances y dificultades en la implementación del programa? ¿Qué concepción y método de participación plantea el laboratorio? ¿De qué manera la experiencia agrega valor público? Con un diseño cualitativo, en la investigación se destacan fuentes primarias, incluyendo un fondo documental inexplorado y entrevistas semiestructuradas a cuatro

¹ octavioromanopagani@gmail.com

Recibido: 25/08/2025

Aceptado: 21/11/2025

Publicado en línea: 30/03/2026



Atribución, No Comercial, Sin Derivadas:

Revista Iberoamericana de Gobierno Local by CIGOB is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
No se permite un uso comercial ni la generación de obras derivadas.

RIGL. ISSN: 2173-8254
NÚMERO ESPECIAL
Marzo 2026. Volumen II

informantes clave. Los hallazgos evidencian que el programa impulsó una reforma del Estado basada en un modelo de gobernanza, promovió formas alternativas de interacción entre el Estado y la ciudadanía, e impulsó nuevas dinámicas orientadas al co-diseño de bienes y servicios. Anclados en la evidencia empírica, se identifican cinco aprendizajes relevantes para gobiernos locales que deseen fortalecer su capacidad de innovación pública.

Palabras clave:

Gobiernos Abierto - Innovación Pública - Reforma del Estado - Participación - Infancias.

Abstract:

This article analyzes children's participation in public policy design through a case study of the La Ciudad de Los Niños program, implemented by the city government of Rosario, Argentina (1996–2003). It addresses the following questions: What advances and challenges were encountered in implementing the program during this period? What conception and method of participation did the laboratory propose? In what ways did the experience generate public value? Employing a qualitative design, the research draws on primary sources, including the analysis of an unexplored documentary collection and semi-structured interviews with key informants. The findings indicate that the program fostered a state reform based on a governance model, encouraged alternative forms of interaction between the state and citizens, and promoted new dynamics oriented toward the co-design of goods and services. Based on the case analysis, the article identifies five key lessons for local governments aimed at strengthening their public innovation capacity.

Key words:

Open Government - Public Innovation - State Reform - Participation - Childhoods



Sumario del Trabajo

I. Introducción

I.1. Estado de la Cuestión

I.2 Perspectiva Conceptual

II. Materiales y Métodos

III. Resultados y Discusión

III.1 Contexto de Estructuración

III.2 Resultados Alcanzados

III.3 Metodología de Participación

III.4 Lecciones Aprendidas

IV. Conclusiones

I. V. Referencias Bibliográficas



Atribución, No Comercial, Sin Derivadas:

Revista Iberoamericana de Gobierno Local by CIGOB is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
No se permite un uso comercial ni la generación de obras derivadas.

RIGL. ISSN: 2173-8254
NÚMERO ESPECIAL
Marzo 2026. Volumen II

I. INTRODUCCIÓN

El *Laboratorio La Ciudad de los Niños* es en el período de estudio un programa de gobierno dependiente de la Secretaría de Promoción Social de la Municipalidad de Rosario, Argentina. Implementado mediante el decreto 1422 de 1996, propone la creación de mecanismos institucionales de participación de infancias, donde se garantice su derecho constitucional a ser escuchadas y a participar activamente en la vida democrática y la transformación de la ciudad que habitan. Su misión parte de “la constitución de una nueva ciudadanía con ejercicio pleno de derechos, propiciando su influencia social como grupo de opinión y su capacidad creativa para profundizar los cambios en la sociedad” (CI, s/f. ca. 2007). El programa se integra por un laboratorio, con una sede física en la zona norte de la ciudad de Rosario, y dos proyectos: el Consejo de Niños y una Comisión Intergubernamental.

El *consejo de niños* es un espacio de participación de infancias en los asuntos de gobierno. Incluye la identificación de situaciones problemáticas y oportunidades de mejora de la calidad de vida en sociedad, la identificación de temas y su incorporación en la agenda pública, el diseño colaborativo de bienes y servicios públicos, y el diagnóstico, diseño e implementación de políticas públicas a partir de considerar a las infancias como *parte interesada*. Son ámbitos de diálogo reconocidos desde su componente local, a nivel internacional: “Si se analiza particularmente la participación de las niñas, los niños y adolescentes en la toma de decisión gubernamental local, debe tomarse como referencia la iniciativa de la ciudad de Rosario, y la creación de los Consejos de Niños como espacios de participación activa en la discusión de las problemáticas de desarrollo urbano en la ciudad” (UNICEF y PNUD, 2008:88).

En segundo lugar, el laboratorio coordina una *comisión intergubernamental*, un mecanismo de coordinación matricial intra secretarías, intergubernamental, intersectorial e intergeneracional, encargado de diseñar e implementar políticas públicas surgidas desde los espacios de participación, de transversalizar al interior de la gestión de gobierno las necesidades y aspiraciones de niños y niñas, y constituirse como un instrumento de lucha contra la cultura compartimentada y fragmentada del modelo tradicional de abordaje sobre lo público.



Reconocida a nivel nacional e internacional por su capacidad de creación de dispositivos innovadores en materia de gobernabilidad y participación, Rosario constituye a nivel mundial una de las primeras experiencias gubernamentales de nominación de las infancias como parte activa de la ciudadanía y sujeto político, asegurando la existencia de un espacio-tiempo institucional para garantizar su derecho a la participación e incidencia en asuntos de su incumbencia.

La comunidad internacional ha reconocido esta experiencia, otorgándole el premio *Ciudades por la Paz*, de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1999); el premio BEST *Buenas Prácticas para Mejorar las Condiciones de Vida*, de los Emiratos Árabes Unidos y la Agencia ONU Habitat (2002); y el premio *Mejores Prácticas de Gobernabilidad* PNUD de la Organización de Naciones Unidas (ONU, 2003).

Sin embargo, el escaso registro y documentación, análisis y evaluación, ha sido una constante que ha atravesado los 30 años de la política. Esto impide en tiempo presente, repensar los alcances para el abordaje de los derechos humanos en general, y de las infancias en particular. Esta investigación, aspira a contribuir al despliegue de la política en ciertos sentidos vacantes, relativos al proceso de estructuración de la política pública y sus alcances y resultados.

A partir del hallazgo de un material de archivo no explorado y la identificación de informantes claves que estructuraron la política que nunca fueron entrevistados, el estudio pretende rescatar en clave retrospectiva, los principales aportes de un proyecto que logró permear una visión de gestión, transformando de manera profunda el espacio urbano y las capacidades estatales de sus equipos. Mientras el conjunto de ideas y propuestas aparece desde el pasado como un dispositivo inédito para planificar de manera estratégica y creativa la ciudad del nuevo milenio, en clave prospectiva se ofrecen lecciones aprendidas para abordar los nuevos desafíos sociales desde el presente, y pensar un Estado más abierto.

En ese sentido, a partir de los cambios vertiginosos en la administración pública, las capacidades específicas de los gobiernos locales en innovación pública son un elemento fundamental para la implementación exitosa de políticas de gobierno abierto, y merecen



ser estudiadas como fenómeno característico de la administración pública contemporánea. En simultáneo, el tema de gobierno abierto se ha posicionado de manera creciente al interior de la ciencia política, en un proceso de consolidación y reconfiguración teórica. La multiplicidad de casos empíricos, la novedad del fenómeno y su creciente protagonismo, su relevancia para el campo disciplinar, así como la relación intrínseca que posee con problemáticas inherentes a la gestión pública fundamentan la pertinencia en relación al campo disciplinar y al caso de estudio.

I.1. Estado de la Cuestión

El conjunto de investigaciones postula que la política ha sido clave para la construcción de una imagen de Rosario como ciudad participativa, amiga de la infancia² y ciudad educadora³, capaz de poner en acto nuevas concepciones de niñez, participación infantil y juego en el diseño de la ciudad (Bloj, 2015). Mediante experiencias de participación que fortalecen el sentido de pertenencia y responsabilidad en relación con la ciudad y sus decisiones, el programa permite a las infancias construir a partir del juego, alternativas significativas a sus demandas y necesidades en un espacio institucional (Ballesteros, 2009). Estas instancias, lejos de ser una iniciativa exclusivamente para la infancia, incorpora a autoridades municipales y sobre todo a la comunidad, la cual se involucra en las acciones y recibe el impacto de las transformaciones ocurridas en el espacio físico y social, generando nuevas formas de interacción y solidaridad social, especialmente barrial (Corvera, 2013).

En relación al particular diálogo con el estado de la cuestión, en primer lugar y referido a la metodología, se observa que el *Juego* ha sido rescatado por el conjunto de investigaciones en un contexto donde se busca identificar políticas locales donde éste derecho es reconocido y garantizado, en el marco de los principios de la Convención de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes CDN (ONU, 1989). Sin embargo, a la hora de analizar la metodología mediante la cual el programa incorpora a las infancias en el diseño de políticas públicas, es importante diferenciar que el Laboratorio no tiene como misión promover el derecho al juego, a pesar de que, como derecho constitucional

² Amiga de la infancia (Unicef, 2004) es una ciudad en la que la opinión, las necesidades, las prioridades y los derechos de la infancia forman parte integrante de las políticas, los programas y las decisiones públicas.

³ Ciudad Educadora (AICE, 1996) es aquella que orienta sus acciones a la formación, promoción y desarrollo de la ciudadanía, y cuando en sus políticas está presente el dotar de contenidos educativos haciendo que su territorio sea el espacio de múltiples escenarios de aprendizaje social compartido.

supranacional, lo reconoce y materializa en acciones. Antes bien, es un programa gubernamental que encuentra en el juego, un dispositivo para construir su metodología de participación. En ese sentido, para la política pública que es caso de estudio, el juego es primariamente un dispositivo, a la par que derecho. Se trata de *jugar para*, antes que *jugar por jugar*.

En segundo lugar, en relación a la noción de *participación* alrededor de la cual se articula el análisis de caso, Ballesteros (2009) entiende un proceso constitutivo de la ciudadanía, tomando posición activa y actuando en consecuencia en las decisiones de la ciudad:

“Los actores que se involucran dentro del proceso social tienen una capacidad de decisión considerable, jugando un papel tan importante como el Estado al momento de debatir y proponer las propuestas ante una cuestión determinada. Es así, que la ciudadanía termina ejerciendo un papel decisivo al momento de definir una política pública concreta o formar parte de ella”. (p.6)

Por su parte, Corvera (2013) analiza el fenómeno desde la noción de *participación infantil*, la cual es entendida como:

“El ejercicio del poder que tienen los niños y las niñas para hacer que sus opiniones sean tomadas en cuenta seriamente y para asumir en forma responsable, según su grado de madurez y desarrollo, decisiones compartidas con otros en asuntos que afectan sus vidas y la de su comunidad”. (Nomura & Solari, 2005:9; en Corvera, 2013:195)

El concepto de participación infantil retomado por Corvera (2013) a partir de los aportes de Nomura y Solari (2005) y posteriormente adoptado por Bloj (2015), permite especialmente al conjunto de autores dialogar con los postulados de Tonucci⁴ (1996), al marcar una diferenciación con el concepto “tradicional” de ciudadanía, basado en una visión adultocéntrica. Entiende que esta condición debe ser dinamizada para destacar un carácter relacional y situacional, donde se destaquen las prácticas sociales en el centro de la argumentación, recuperando la centralidad de un componente sociopolítico (Benedicto 2003, en Corvera 2013:196).

⁴ Francesco Tonucci (1949-Actualidad) es un reconocido psicopedagogo italiano. Es autor de varias publicaciones sobre niños y niñas en el ecosistema urbano. Es el creador del proyecto “La Ciudad de las Niñas y Los Niños”.

En esa relación, se busca destacar un componente particular: la condición de infancia, que, centrada en el paradigma de protección integral, debe incorporar grupos e instituciones en el proceso de participación -la familia, la escuela- debiendo requerir terceros actores para que el proceso se efectivice. Sin embargo, al proponernos experiencias de participación infantil en un sentido amplio replicable en la familia u otras instituciones no gubernamentales, desplaza del centro de la escena al gobierno, tensionando las posibilidades de entablar un diálogo con una experiencia local, que, en su esencia, propone abrirlo desde nociones cercanas al *gobierno abierto*, en un proceso mayor que comprenderemos como de *reforma del Estado*.

En relación al proceso de estructuración de la política, se espera dinamizar y complejizar la trama contextual, entendiendo que los estudios previos han soslayado dimensiones que merecen ser repensadas, en específico: el carácter experimental asumido, dándose por sentado la existencia de capacidades institucionales previas para el abordaje de un diagnóstico social complejo, el cual no se ha encontrado explicitado. Respecto a la concepción y metodología de participación, se espera abordar un concepto de participación alineado a la propuesta del Laboratorio.

I.2. Perspectiva conceptual

Se comprende al programa como una política pública de gobierno abierto, que promueve la participación ciudadana de las infancias como parte interesada y la innovación pública como respuesta a un problema complejo: la crisis del Estado.

Se entiende por *políticas públicas* el proceso social tejido alrededor del surgimiento, tratamiento y resolución de una cuestión que ha sido socialmente problematizada, ante la que el Estado y otros actores han tomado posición. Se conciben como: “Un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores en la sociedad civil” (Oszlak y O'Donnell, 1989:112).

Esta noción como clave de lectura del caso, permite trascender visiones instrumentales, al situar la acción estatal dentro de un entramado relacional de actores, estructuras y significados. En ese marco, la toma de posición del Estado no es un acto aislado, sino una



cristalización históricamente situada de disputas, demandas y correlaciones de fuerza, especialmente sobre las infancias como sujeto de derecho y la relación gobierno-ciudadanía en la toma de decisiones.

Sobre esta base, se analiza el caso desde un enfoque de *gobierno abierto*, el cual surge como respuesta a las crisis de legitimidad de los sistemas político-administrativos contemporáneos (CLAD, 2016; Grandinetti, 2018; Oszlak, 2013; Ramírez-Alujas, 2011).

Se trata de:

“El conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrandolo e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo”. (CLAD, 2016:5)

Participación ciudadana (OCDE, 2017) será utilizado para denominar: “Todas las formas en que las partes interesadas pueden estar involucradas en el ciclo de políticas públicas y en el diseño y prestación de servicios”. Refiere a los esfuerzos de instituciones públicas para escuchar puntos de vista, perspectivas y aportes, con la oportunidad de que estas incidan en las actividades y decisiones de autoridades públicas en diferentes etapas del ciclo de políticas. *Partes interesadas* (OCDE, 2017) refiere a:

“Cualquier persona interesada y/o afectada, incluidos: individuos independientemente de su edad, género, orientación sexual, afiliación religiosa y política; e instituciones y organizaciones, ya sean gubernamentales o no gubernamentales de la sociedad civil, la academia, los medios de comunicación o el sector privado”. (p.2)

En ese marco, se comprenderá a las *infancias* como partes interesadas: sujetos titulares y portadores de derechos y atributos fundamentales que le son inherentes por su condición de persona humana, más los derechos específicos que derivan de su condición de niño o niña, en el marco de la doctrina de protección integral de la Convención de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes (ONU, 1989).



Innovación pública implica:

“La generación de nuevas capacidades y competencias públicas para diseñar políticas y servicios que respondan a las aspiraciones sociales, construyendo valor público a la vez que se desarrollan organizaciones más abiertas, capaces de anticiparse y experimentar, de actuar estratégicamente en un contexto altamente incierto y complejo. Se trata de la innovación con un sentido público de construcción de finalidades sociales”. (Grandinetti y Zurbriggen, 2021:20)

Esta idea refiere a producción de valor público y democratización, que transforma posiciones de poder y capacidades de acción y negociación de diferentes actores, tanto dentro como fuera del Estado. Esta perspectiva se aleja de una visión tecnocrática de salto tecnológico y plantea la innovación como un proceso colaborativo entre el Estado y diversos actores sociales, que transforma la cultura política a partir de la articulación entre *inteligencia institucional e inteligencia social*. Mientras la primera refiere a la capacidad del Estado de coordinar, sostener y aprender colectivamente, la segunda alude a saberes distribuidos, redes colaborativas y dispositivos de gobernanza que permiten gestionar interdependencias en contextos complejos. En esta clave, emerge la *innovación pública abierta*, la cual no solo mejora políticas y servicios, sino que redefine el campo de lo posible en lo público, ampliando derechos y reconfigurando relaciones de poder (Grandinetti 2018; Grandinetti y Zurbriggen, 2021).

II. MATERIALES Y MÉTODOS

Como objetivo general, se espera poder reconstruir una historia institucional escasamente registrada, preguntándose ¿Cuáles son los avances y dificultades en la implementación del programa? Como conjunto de preguntas que se desprenden, se plantea ¿A qué diagnóstico responde la implementación de la política pública? ¿Cuáles son sus objetivos, antecedentes y fundamentos? ¿Cuáles son los principales proyectos desarrollados?

En relación a los objetivos específicos, se pretende en primer lugar identificar y describir la concepción y metodología de participación desarrollada por el laboratorio en el proceso de diseño de políticas públicas. En ese sentido la investigación se pregunta: ¿Qué concepción y método de participación plantea el Laboratorio? Finalmente, el estudio se propone identificar las capacidades de innovación de los equipos gubernamentales. En



específico: ¿De qué maneras el equipo de gestión debió innovar para implementar la política pública? ¿Estas innovaciones eran coincidentes con las capacidades adquiridas o necesitaron desarrollar nuevas capacidades? ¿De qué manera la experiencia agrega valor público?

El estudio de caso es analizado desde el marco disciplinar de la ciencia política, adoptando un enfoque de evaluación de políticas públicas (Oszlak y O'Donnell, 1976). En términos de la estrategia metodológica de investigación, se adoptó un enfoque con preponderancia de un diseño semi estructurado.

En relación a las fuentes secundarias se destacan publicaciones de investigaciones en el marco de las ciencias sociales: aquella presentada en el inciso estado de la cuestión, perteneciente a: Ballesteros, 2009; Corvera, 2013; y Bloj, 2015.

En relación a las fuentes primarias, se relevó un fondo documental sin registrar, no digitalizado ni publicado, que consta de 24 piezas y 90 fojas, entre las que se destacan piezas gráficas, informes internos y notas, correspondientes a los años 1996 a 2006 mayoritariamente. Además, se realizaron 4 entrevistas a informantes claves: 3 personas coordinadoras de los espacios de participación (1996-2001) y una persona miembro de la comisión intergubernamental (1996-1999). El formato de las entrevistas tuvo carácter semiestructuradas en un encuentro presencial con rol directivo.

Referido al recorte temporal como construcción analítica, se diagramó una estrategia de abordaje de la política pública en base a indagaciones preliminares, con la inferencia de tres grandes períodos de análisis. Este trabajo refiere al primer período de análisis, que abarca desde 1996 hasta 2003, marcado por dos momentos internos. En primer lugar, el proceso de estructuración de la política, su contexto de implementación y la consolidación identitaria hasta el año 1998 con el primer hito: la apertura del primer espacio de participación. Un segundo momento interno recorre hasta el año 2003, marcado por el fortalecimiento interno y consolidación, tanto externa con reconocimientos de la comunidad internacional, como interna, con un alto impacto mediante obra pública, la



recuperación de espacios abandonados y la construcción de innovadoras infraestructuras gubernamentales: el *Tríptico de la Infancia*⁵.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

III.1. Contexto de estructuración de la política pública

La estructuración del programa se inscribe en un contexto signado por la *crisis del Estado moderno* (O'Donnell, 2007) y los diversos intentos de reforma que buscaron abordarlo. Dicha crisis no solo proviene de los diversos procesos de desintegración social y económica, sino que se originan en su propia legalidad efectiva. Esto, en tanto un conjunto de burocracias ineficientes y degradadas, como agente no legitimado de los intereses comunes, y productor de ciudadanías de baja intensidad que no pueden alcanzar en un contexto democrático la plena vigencia de sus derechos. Ello deriva en ideas antiestatistas y en políticas neoliberales, enfocadas en reducirlo a su mínima expresión. Efectos directos son la atomización de la sociedad, la degradación del componente político de la ciudadanía, la decreciente credibilidad del Estado como agente de los intereses comunes, la desintegración del aparato estatal y su creciente ineficacia para implementar políticas mínimamente complejas, las crisis sociales y económicas tendientes a la inflación y el endeudamiento crónico, así como la degradación de la burocracia estatal (O'Donnell, 2007).

Desde la década de 1970, las crisis económicas globales aceleraron estos procesos y las reformas que buscaron abordar esa crisis se confinaron en una dimensión particular, la reforma del sector público (Van Der Meer. et al, 2008). Así, en los años 80, la Nueva Gestión Pública (NGP) emergió como modelo de reforma, promoviendo la liberalización del comercio y la reducción del aparato estatal (Przeworski, 1998). Impulsada por organismos internacionales planteó una visión mercantil del Estado, basada en principios como la privatización, la orientación al cliente y la gestión por objetivos (Sánchez González, 2008). Esta transformación sustituyó la ética del bienestar público por una lógica de eficiencia individualista, desplazando el foco de lo público a lo privado (Guerrero, 2003).

⁵ Son 3 infraestructuras culturales públicas localizadas en la ciudad de Rosario, al estilo de parques lúdicos, contruidos a partir de los postulados del Laboratorio entre los años 1998 y 2003. Con una fuerte impronta estética y poética, convocan al juego, la imaginación y los múltiples lenguajes para la creación de vínculos y ciudadanía.



El impacto en América Latina fue profundo, con reducción del gasto público, privatización de empresas estatales y desregulación del mercado. Sin embargo, la reforma no logró reducir los gastos del Estado ni mejorar su capacidad de gestión (Vircher García, 2009). En Argentina, acentuó la precarización laboral, la informalización del empleo y la regresión del componente salarial en los ingresos de los trabajadores (Torrado, 2007). En este contexto, la reforma se presentó como una solución neoliberal a los problemas de gobernabilidad, sin resolver las crisis estructurales (Torre, 1998).

Para finales de los 90, los indicadores sociales reflejan una profunda crisis: empobrecimiento de las clases medias, aumento del estrato marginal y deterioro de las condiciones laborales. La fractura social derivó en nuevos modelos de sociabilidad, marcados por la autosegregación y la disolución de los vínculos comunitarios. La ciudadanía patrimonialista, orientada a la acumulación privada y al distanciamiento social, consolidó una estructura de exclusión y fragmentación que redefinió el espacio público y las identidades colectivas (Svampa, 2005).

Mientras a nivel regional y nacional la década de los 90 dio curso a la reforma de la Nueva Gestión Pública como respuesta a la crisis del Estado, en el nivel de un gobierno local se ensaya una trayectoria alternativa, de carácter contracíclica. La Municipalidad de Rosario impulsó una reforma en otra dirección: no orientada a la retracción estatal, sino a la construcción de capacidades mediante dispositivos de gobernanza participativa, descentralización y recuperación del espacio público como ámbito de producción colectiva.

La gestión que asumió la intendencia de Rosario en 1995⁶ articuló esta mirada en el Plan de Gobierno 1995-1999, el Programa de Descentralización y Modernización⁷ de 1996, el Plan Urbano y el Plan Estratégico 1998-2003⁸. En sus diferentes escalas de proyectos,

⁶ El 10 de diciembre de 1995, Hermes Binner (1943-2020) asume la intendencia de la ciudad de Rosario. Médico y figura política referente del partido socialista, fue intendente de la ciudad de Rosario hasta el año 2003.

⁷ Programa municipal creado en 1996. Entre otras acciones, delimita 6 zonas (Distritos) como espacios de territorialización de políticas integrales y descentralización administrativa.

⁸ El Plan Estratégico expresa la voluntad de más de 120 organizaciones y 2000 personas, en un proceso de construcción participativo que duró dos años y definió los proyectos emblemáticos de la ciudad en cinco grandes estrategias.

programas y planes convocó a la construcción de ciudadanía como una línea transversal. El *Laboratorio La Ciudad de Los Niños* es uno de los cuatro proyectos que integran el programa Construcción de Ciudadanía, uno de los cinco programas sobre los que se construye la quinta visión⁹ del Plan Estratégico 1998-2003.

Su implementación es signo de la reforma del Estado promovida desde el gobierno local. Conlleva una ética de lo público y una reformulación profunda de la democracia, abarcando representatividad, modos de participación y mecanismos de gestión pública. A su vez, promueve un concepto de libertad vinculado a la transformación social y un pacto colectivo anclado en una ciudad inclusiva y solidaria, capaz de responder a las necesidades y aspiraciones de la ciudadanía mediante la participación activa en el espacio público. Este entramado constituye el diagnóstico y fundamento sobre el cual se cimienta la creación de la política pública. “Se trata de repensar todas las relaciones de la democracia: la representatividad, lugares y modos de participación, perfil del gobernante, reforma del Estado, creación del plan de gobierno, gestión y toma de decisiones” (CI, 2007:2).

III.2. Resultados Alcanzados

Desde su creación en 1996 hasta 2003, el programa ha demostrado avances focalizados, escalables, graduales y flexibles¹⁰.

Focalizados, al entender que la visión de transformación general de políticas públicas a partir de las infancias, debía ser medida con estrategias específicas. En primer lugar, en la modificación de la estructura burocrático-administrativa, mediante la introducción de nuevas tecnologías: la gestión en red y mecanismos matriciales, destacando la creación de una Comisión Intergubernamental. Su implementación se destaca como un hecho disruptivo:

⁹ *La Ciudad de las Oportunidades* como quinta línea de trabajo de Plan Estratégico persigue 3 objetivos específicos: “mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, promoviendo la integración física y social de la ciudad; promover la educación como factor estratégico de desarrollo; y, modernizar la gestión pública local para lograr eficiencia, calidad en la prestación de servicios y participación ciudadana en la gestión” (MR-PER, 1998:63).

¹⁰ Un estado pormenorizado de actividades y proyectos a manera de hitos significativos puede encontrarse en “Romano Octavio, *Rosario: el paisaje de la nueva ciudadanía. Participación de infancias en el diseño de políticas públicas a partir de un estudio de caso: Laboratorio La Ciudad de los Niños, Municipalidad de Rosario, 1996 - 2003*, Polilab, UNR, 2024

“Una metodología de gobierno no burocratizada, ágil y creativa, que demuestra que los programas horizontales son más eficientes que las jerarquías y las divisiones en campos estancos y que es posible a partir de esta experiencia, atravesar el campo social por secretarías interconectadas, conformando un gabinete social”. (Bifarello, 2002:8)

En segundo lugar, mediante la promoción de una cultura política alineada a la visión de la organización, lo cual ha implicado la capacitación y sensibilización de funcionarias y funcionarios de gobierno, periodistas y referentes de organizaciones de la sociedad civil, en conjunto con trabajadoras y trabajadores públicos locales, mediante una diversidad de formatos. En tercer lugar, mediante la programación cultural, como una estrategia en el corto plazo para la visibilización de resultados, desarrollando muestras y celebraciones, entendidas como “instancias de participación, juegos relacionados con sus derechos y propuestas alejadas del modelo repetitivo consumista”¹¹ y campañas, que tuvieron como objetivo establecer lazos de solidaridad entre los distintos sectores sociales de la comunidad.

Por otro lado, esos avances fueron *escalables* en tanto asumieron diferentes formatos. Ya sean aportes al plan de gobierno y al plan estratégico de 1998, la creación de nuevos programas y proyectos, así como acciones particulares entrelazadas a manera de programación. En referencia a los programas, el mayor impacto se consolida mediante la obra pública, en la creación del Tríptico de la Infancia. Aúna 3 infraestructuras culturales públicas al estilo de parques lúdicos, construidos a partir de los postulados del Laboratorio entre los años 1998 y 2003 -La Granja de la Infancia en 1998, El Jardín de los Niños en 1999 y La Isla de los Inventos en 2003-.

A su vez, *graduales*, en tanto incrementaron los espacios de participación de manera sostenida hasta llegar a 6 espacios descentralizados; y *flexibles*, en tanto el formato de Laboratorio internacional se logró adaptar al contexto político gubernamental local y sus postulados, dejándose permear por el componente de la descentralización.

¹¹ La Ciudad de las Niñas y Los Niños (1997) [Informe de Gestión] Documento histórico sin registrar, Fondo Red Latinoamericana La Ciudad de las Niñas y Los Niños - Archivo Ministerio de Cultura, Gobierno de Santa Fe.



De esta manera, entre los años 1996 y 2003 se estima una inversión directa de al menos USD 3.889.153¹². Al finalizar su último año, el Laboratorio se encuentra consolidado, en un proceso de descentralización que implementa 9 espacios de participación integrados por al menos 395 niños y niñas en 3 distritos de la ciudad.

Producto de los espacios de participación y colaboración se implementan 16 proyectos, que evidencian dinámicas alternativas de relación de la ciudadanía y el gobierno con la cultura, la seguridad urbana, la salud y la movilidad. La recuperación y apertura de espacios públicos abiertos se consolida como la marca diferencial, recuperando al menos 97.000 metros cuadrados¹³ y 26 parques y plazas que suman 432 hectáreas de espacios verdes sobre balcones al Río Paraná, incluyendo la recuperación de edificios patrimoniales abandonados, y la construcción de nuevas infraestructuras.

A partir de estos impactos, es posible observar que el programa ha generado cambios significativos e internalizados en el proceso de toma de decisiones, tanto al interior del municipio mediante la comisión intergubernamental, como hacia su exterior, incluyendo por un lado la institucionalización de la participación de partes interesadas y por otro su ampliación a las *nuevas* ciudadanías, las infancias. En esa intersección, ha promovido una visión de participación de las infancias en la vida democrática a través del juego, y en simultáneo ha desarrollado una metodología aplicable a todo gobierno que quiera incorporar su visión en las políticas públicas y que busque contribuir a su estructuración como sujetos de derecho, en alineación a la CDN.

Un segundo impacto, ha sido la reflexión crítica en torno a la reforma del Estado necesaria para el abordaje de lo común, promoviendo una ciudad inclusiva y solidaria que responda a las necesidades y aspiraciones sociales a través de la participación activa en el espacio público. Allí, el programa ha contribuido a mejorar la *calidad de la Democracia* (Ramírez-Alujas, 2012) al facilitar la aproximación e incorporación de la ciudadanía a la

¹² COMISIÓN INTERGUBERNAMENTAL [CI], *Rosario, el Paisaje de la Nueva Ciudadanía* (1999) [Postulación de la Intendencia al premio UNESCO Alcaldes por la Paz], Municipalidad de Rosario, Documento histórico sin registrar, Archivo Red Latinoamericana La Ciudad de las Niñas y Los Niños - Ministerio de Cultura, Gobierno de Santa Fe.

¹³ RASINO Élida (2002), *Rosario: el paisaje de la Nueva Ciudadanía* [Postulación al premio BEST ONU Habitat - Dubai E.A.U] Documento histórico sin registrar, Fondo Red Latinoamericana La Ciudad de las Niñas y Los Niños - Archivo Ministerio de Cultura, Gobierno de Santa Fe.

acción pública, al fortalecer el vínculo con la capacidad para resolver problemas colectivos, y promover los marcos institucionales que aseguren la formación de capital social. Esta existencia de mecanismos reglamentados y espacios ofrecidos por el gobierno municipal a la ciudadanía para habilitar su participación en los asuntos públicos ha sido un indicador de la calidad de la democracia (Auditoría Ciudadana, 2008) en la ciudad de Rosario:

“Estas experiencias generaron un clima propicio para asegurar vínculos positivos entre los vecinos e instituciones locales. Incluyeron un componente educativo y preventivo y se inició un largo y sostenido proceso de relaciones estado-sociedad civil, basado en la construcción conjunta y no en el clientelismo o el paternalismo”. (Auditoría Ciudadana, 2008:133)

III.3. Metodología de Participación

El equipo local partió de sus capacidades previas para la creación de una metodología con una clara direccionalidad hacia el juego, a partir de diferentes experiencias estructurantes entre las que se destacan prácticas teatrales situadas y experiencias de vinculación con juventudes en espacios gubernamentales locales.

- 1. Conformación de un estado de Juego.** En un primer momento, se delimita la conformación de un *estado de juego*. Una instancia de expresión e interacción en la que se pueden decodificar significaciones propias de una manera de ser y estar en el mundo de las infancias y sus realidades que habitan: una llave que permite comprender los códigos en los cuales significan sus realidades. Allí, una dupla de coordinación despliega estrategias lúdicas de distracción y extrañamiento, donde el espacio y el lugar de los cuerpos cobran centralidad protagónica.
- 2. Observación.** En segundo lugar, sucede un momento de observación. Quien coordina no busca sólo la participación verbal, sino que observa las sensaciones que ciertas dinámicas o disposiciones despiertan en los cuerpos, incluidos los silencios, las maneras de desplazarse, de relacionarse mediante un espacio. La observación es el modo de establecer algún tipo de contacto empírico a los fines de descripción, explicación, comprensión. En el caso del tipo de observación que se realiza sobre la escena de juego, esta puede caracterizarse (Marradi, Archenti y Piovani, 2018) como participante y de tipo directa, oscilando entre situaciones controladas en espacios



experimentales, y no controlada en ambientes naturales, campos de juego. A su vez, la observación controlada posee instancias participante y no participante.

- 3. Identificación de la divergencia.** En tercer lugar, se procede a la identificación de una divergencia. Una idea disruptiva, una metáfora, una necesidad, una aspiración común, pero sobre todo, una alternativa creativa a una situación problemática. Proceso en el cual, la empatía y/o vinculación afectiva ha sido destacada a la hora de facilitar el proceso.

- 4. Clarificación de los hallazgos.** A lo largo de la experiencia se busca identificar la *prevalencia de una figura* (MR, 2009:70) una potencial propuesta que aparece de forma sistemática a lo largo de todo el proceso. Mediante el pensamiento crítico, la coordinación busca profundizar con las infancias participantes los hallazgos identificados. Allí, dialogar implica garantizar un lugar en el cual se pongan en juego las interacciones del grupo, las singularidades actorales, los cuerpos, las esperas y los silencios, especialmente a partir de sus discursos, en los lenguajes corporales: mediante el dibujo, las palabras o toda forma de expresión artística que haya facilitado una manifestación espontánea.

- 5. Diseño e internalización.** En un proceso iterativo, la coordinación ensaya junto al consejo el cómo abordar el hallazgo identificado. Este puede tomar formato de acción, proyecto o programa según el grado de incidencia que la Dirección y la Comisión otorguen a la propuesta en relación con la alineación de las áreas de gobierno y la interpretación del ejecutivo, así como la proyección de escalabilidad identificada por la coordinación de los consejos. Una vez diseñada la idea, la coordinación del Laboratorio es la encargada de trasladar a la Comisión Intergubernamental, aquello que las infancias han manifestado, lo cual en algunos casos llega con un formato delimitado, especialmente al menos un proyecto por cada experiencia de participación. A su vez, el resto de las ideas pueden ser incorporadas como datos, información, análisis y/o conocimiento, así como acciones, proyectos y/o programas que se diseñan e implementan desde otras áreas de gobierno a partir de pedidos de la Comisión.



6. Implementación. En conjunto, la Comisión Intergubernamental, la coordinación de los consejos y las infancias que lo integran, junto a sus familias y actores comunitarios, ejecutan el proyecto, predominando acciones comunicacionales y de coordinación de acciones, con un rol director del gobierno.

III.4. Lecciones Aprendidas

La experiencia del programa *La Ciudad de los Niños* ofrece un conjunto de aprendizajes significativos para abordar la reforma del Estado desde una perspectiva situada, relacional y democratizadora. A partir del análisis del caso, se proponen reflexiones que, ancladas en la evidencia empírica, buscan proyectar contribuciones destinadas a gobiernos locales, para estructurar un sistema de innovación.

1. *La textura de la gobernanza es tanto más consistente cuando se traman las capacidades de experimentar, institucionalizar y movilizar. Los desequilibrios, desintegran los nodos del tejido.*

El funcionamiento de la comisión intergubernamental, la institucionalización de *consejos* como mecanismos de participación ciudadana, el protagonismo del Laboratorio en el diseño del plan de gobierno, el plan urbanístico y el plan estratégico, así como la planificación conjunta con múltiples áreas del gobierno local y de la sociedad civil, evidencian que se logró consolidar un patrón de gobernanza con impacto concreto en la cultura política, las políticas públicas y el régimen de gobierno.

El balance entre la experimentación y la institucionalización demostrado en procesos de trabajo estables y su estandarización, marcos normativos propios y presupuesto permanente, fortalece de manera interdependiente uno de los nodos estratégicos de la organización: la gestión en red. Esta tecnología moviliza actores plurales y diversos, tanto del sector gubernamental como de la sociedad civil, que internalizan la cuestión de las infancias, y su visión, especialmente en áreas de gobierno, promoviendo impactos diversos.

Sostener en el tiempo una organización pública con dirección innovadora requiere múltiples momentos fundacionales, los cuales son interpretados como acontecimientos, hitos significativos. Ello demanda una arquitectura institucional capaz de integrar prácticas experimentales con estructuras estables, en un ecosistema relacional donde los vínculos con actores diversos y con la ciudadanía se traduzcan en aprendizaje colectivo.



2. *Reformar exige ambidestreza en una dirección ética que responda con sensibilidad a los desafíos complejos del presente a la par que se construye valor público.*

Se juega aquí la posibilidad de que las organizaciones públicas actúen con *capacidades ambidiestras*¹⁴ ofreciendo servicios “tradicionales” a la ciudadanía mientras hacen frente con creatividad e innovación, en un contexto de crisis del Estado, de alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, a nuevos desafíos que se les presentan de manera exponencial. La morigeración de su *visión*, con resultados focalizados, escalables, graduales y flexibles potencian el impacto y alinean el presente a la perspectiva de futuro de la organización.

No se trata de adaptabilidad o mera flexibilidad, sino de equilibrar la tensión de las inercias institucionales, la tendencia a brindar resultados inmediatos y tangibles para legitimar la gestión, y la construcción de valor público desde la visión de la organización. En este proceso, la modernización, las mejoras continuas y la innovación se ligan al valor público: el gobierno se deja permear por las cuestiones socialmente problematizadas, construye mecanismos de gestión colaborativa, incluye actores excluidos e integra sus temas en la agenda de gobierno, sin trocar demanda por representación: construye consensos e internaliza en su red de gobernanza una toma de posición basada en una ética pública, orientando bienes colectivos y no beneficios privados.

3. *Al reformar el Estado desde sus bordes, la inclusión puede ser una tecnología de producción de valor público.*

La ampliación de la ciudadanía, y la ciudadanización de las infancias reconfigura el vínculo institucional Estado-sociedad civil. El caso de estudio demuestra cómo a partir de la participación ciudadana, puede el gobierno interpelar las formas de representatividad, participación, perfil del gobernante, planificación y toma de decisiones. La experiencia ha añadido valor público al incluir a sectores históricamente excluidos y al haber institucionalizado nuevas formas de ciudadanía con incidencia en las cuestiones de gobierno. A la par y de manera dual, ampliaba esa condición a las infancias como actor político mediante acciones afirmativas, e incorporaba al sujeto ciudadano en su red vincular: desde las infancias hacia sus familias y organizaciones de pertenencia -

¹⁴ GRANDINETTI Y ZURBRIGGEN, *¿Hackeando lo público? Innovación para la construcción de nuevas capacidades públicas*, en Hackear lo público. Innovación en la gestión pública, CLAD, 2021.

iglesia, escuela, club- con el gobierno local, en la implementación de los proyectos y como metodología de gestión.

4. *La reforma del Estado es también una reforma de los vínculos y de los sentidos con los que trabajadoras y trabajadores públicos se comprometen con lo común.*

En el caso del Laboratorio, las personas coordinadoras de los consejos han dado cuenta de *valores* fuertemente sedimentados y compartidos, que incluyen: la autonomía en la planificación diaria alineada a los objetivos de gobierno y la planificación estratégica; la colaboración, la cooperación y la creatividad. Esta combinación no solo contribuyó a fortalecer los procesos laborales y profesionales, sino que además otorgó sentido y valor a sus propias experiencias.

El *conocimiento* fue un segundo factor nodal que sostuvo el proceso de innovación, apoyado en la identificación de perfiles multidisciplinares y la revalorización de sus capacidades preexistentes, demostrando que toda capacidad de innovación pública se apoya en saberes previos, las cuales no necesariamente provienen del mismo campo.

La capacidad de reflexionar sobre lo sucedido contribuyó a la creación de sentido colectivo y direccionalidad en la acción pública, otorgando cohesión institucional y fortaleciendo la conducción organizacional. Esto se tradujo en un alto grado de involucramiento personal en las acciones programáticas.

Las *formas* de trabajar de los equipos constituyeron un punto de inflexión para algunos integrantes de la administración pública local que vivenciaron nuevas dinámicas, herramientas y metodologías. La inclusión de la sociedad civil en la planificación conjunta, la planificación estratégica, los diseños matriciales, la comisión intergubernamental como herramienta para transversalizar una gestión de gobierno entera, y la creación de redes, fue combinada con la relación vincular y afectiva de las personas. Estas no escinden sus vínculos laborales de las posibilidad de involucrar sus vidas, placer y disfrute. Aún donde han reconocido tensiones y diferencias, aparecen nociones de amor, placer, disfrute y pasión.

5. *Cuando las ciudadanías dejaron de ser mero objeto destinatario, las infancias aparecieron como sujeto epistémico, capaces de disputar sentidos e interpelar las formas de gobernar, conocer y decidir sobre la cosa pública.*

El Laboratorio se presenta como un salto no anticipado: replican un modelo organizacional europeo, pero lo tiñen de rosarinidad, lo impregnan tomando como



referencia a una ciudadanía barrial con nombre y apellido. Es una interpretación gubernamental de las aspiraciones sociales, que observa con atención el formato, pero pone en el centro de la escena a la ciudadanía. No provee el servicio que se espera de él: no hace políticas públicas *para* las infancias, sino propone como síntesis un modelo integral de política pública: *desde las infancias para todas las ciudadanías*.

En su diseño y ejecución, el programa no se limitó a incorporar demandas o canalizar participación, sino que permitió interpelar su sistema a partir de las infancias como sujeto epistémico. Para ello, debió reconocer que los saberes no se generan exclusivamente desde la tecnocracia gubernamental ni desde el conocimiento científico, sino también desde la interdisciplinariedad y la intergeneracionalidad, combinado la experiencia situada de los actores sociales como fuentes legítimas de sentido, diagnóstico y orientación para la gestión. En ese marco, innovación no es creatividad administrativa, sino apertura cognitiva del Estado a otras formas de saber, a otros lenguajes, a otras racionalidades, y allí, el Juego es legitimación de saberes y producción de datos para la toma de decisiones.

IV. CONCLUSIONES

El programa *Laboratorio La Ciudad de los Niños* (Rosario, 1996-2003) constituye un caso primigenio de gobierno abierto e innovación pública, actuando como nudo estructurado y estructurante de ambas tramas en el gobierno local de la ciudad de Rosario. Al incorporar a las infancias como sujeto político y epistémico, promovió formas alternativas de interacción entre el Estado y la ciudadanía, impulsando nuevas dinámicas orientadas al co-diseño de bienes y servicios. En ese camino, tejió capacidad de innovación pública en un patrón de gobernanza.

El Laboratorio desafía la lógica jerárquica-administrativa clásica y propone un desplazamiento desde un modelo unidireccional de gestión -desde el gobierno hacia sus direcciones, y desde ellas al territorio- hacia un modelo multidireccional, de interrelación con la sociedad civil y la ciudadanía. En esta búsqueda, la gestión pública permitió equivocarse, favoreciendo la innovación en una dinámica controlada. Experimentó un abordaje diferente para una serie de problemas complejos, de manera integral, interdisciplinar, intersectorial e intergeneracional.



En relación a su metodología de participación, su fundamento es claro: si es el juego el mecanismo mediante el cual las infancias aprehenden el mundo que les rodea, no es posible entonces pensar la participación de infancias en la vida democrática sin juego. El estudio sugiere que esta metodología no es exclusiva para infancias y puede adaptarse a otras experiencias de participación.

Es cierto que el programa habita una paradoja: las infancias no se preguntarían por la participación ciudadana. Para ellas, el juego como pedagogía del vivir la vida es la máxima expresión de participación en el mundo y en la cultura. Esto implica que en la esencia de su ciudadanía radica el juego mismo. *Prohibido jugar*, no solo constituye una ilegalidad en tanto impide un derecho humano, sino porque suspende su condición de ciudadanía. Un laboratorio que observa mediante el juego como pedagogía, y a partir de él diseña políticas públicas, no solo contribuye a la construcción de ciudadanía al implicar una idea de gobierno abierto, sino que además es más y otra cosa diferente: al jugar, permite vivenciar y construir ciudadanía, y a su vez, funciona como un faro de su garantía.

El dispositivo per se no transforma la ciudad, no impregna las políticas públicas, no genera un proceso de ciudadanización de las infancias, no fomenta el gobierno abierto: son las capacidades de los equipos locales, la coordinación política y los recursos estatales, en conjunción a un paradigma de gobernanza que entienda en la innovación un proceso permanente, que altera la cultura en su totalidad y la cultura política en particular, las que pueden hacer uso del dispositivo y la metodología para configurar un gobierno asertivo

En contextos contemporáneos caracterizados por una crisis del Estado moderno, el descreimiento ciudadano, la fragmentación social y la erosión de los vínculos representativos, la experiencia del Laboratorio permite identificar que la apertura de dispositivos participativos no solo cumple una función instrumental en el ciclo de vida de las políticas públicas, sino que constituye un mecanismo sustantivo de construcción de ciudadanía y de reconstrucción del lazo estatal entre el Gobierno y la sociedad civil.



V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUDITORÍA CIUDADANA, Informe sobre la Calidad de las Prácticas Democráticas de Rosario, CABA, 2008

BALLESTEROS Paula, *¿Una ciudad con ojos de niño? Experiencia Rosario. Proyecto “Ciudad de los niños”*, V Jornadas de Jóvenes Investigadores - Instituto de Investigaciones Gino Germani, UBA, 2009.

BIFARELLO Mónica, *Una ciudad participativa y eficaz. Derecho a un Estado municipal, transparente y cercano a la gente*, en Políticas de Gobernabilidad Experiencia Rosario, Municipalidad de Rosario, 2006.

BLOJ Cristina, *Ciudades e Infancia: juego, participación y derechos culturales en Rosario Argentina*, CEPAL, 2015.

COMISIÓN INTERGUBERNAMENTAL [CI], *La Ciudad de las Niñas y Los Niños* (s/f. ca. 2007) [Informe de Gestión 1996-2007] Secretaría de Promoción Social de la Municipalidad de Rosario, Documento histórico sin registrar, Archivo Ministerio de Cultura del Gobierno de Santa Fe.

CLAD, *Carta Iberoamericana del Gobierno Abierto*, XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016.

CORVERA, *Niñas y Niños de Rosario y Montevideo: la voz de una nueva ciudadanía*, Revista EURE VOL 40, 2011.

CUENYA Beatriz, *Ciudad y Niñez, la investigación, la planificación y la experiencia de Rosario como ciudad de los niños*, Municipalidad de Rosario y UNICEF, 2002.

FERNANDEZ CARMEN, *Con los Niños para todos*, en Políticas de Gobernabilidad Experiencia Rosario, PNUD, 2006.

GONZÁLEZ María de los Ángeles, *Una ciudad con ojos de niño, políticas de infancia. El paisaje de la ciudadanía*, en Políticas de Gobernabilidad Experiencia Rosario, Municipalidad de Rosario, 2006.



GONZÁLEZ María de los Ángeles, (s/f) *Habitar la Infancia*,
<https://chiquigonzalez.com.ar/project/habitar-la-infancia/>.

GONZÁLEZ María de los Ángeles, (s/f) *Muestra Berni para niños, Las infancias que vio Berni, 2003*, <https://chiquigonzalez.com.ar/project/habitar-la-infancia/>.

GRANDINETTI Rita, *Innovación en la gestión pública, más allá y más acá del gobierno abierto*, Revista Estado Abierto, VOL 3 N2, 2018

GRANDINETTI Y ZURBRIGGEN, *¿Hackeando lo público? Innovación para la construcción de nuevas capacidades públicas*, en Hackear lo público. Innovación en la gestión pública, CLAD, 2021.

GUERRERO Omar, *Nueva Gerencia Pública: ¿Gobierno sin Política?* Revista Venezolana de Gerencia N 8, 2003.

MEDELLÍN TORRES, *Inestabilidad, Incertidumbre y Autonomía Restringida: elementos para una teoría de la estructuración de políticas públicas en países de baja autonomía gubernativa*, Revista Reforma y Democracia No. 8, CLAD, Caracas, 1997.

MUNICIPALIDAD DE ROSARIO (MR), *Proyecto la Ciudad de las Niñas y los Niños Experiencia Rosario*, 2009.

MUNICIPALIDAD DE ROSARIO (MR-PER), Plan Estratégico Rosario 1998 (PER 98), 1998

NOVAGOB, *Innovación Pública Abierta: ideas, herramientas y valores para participar en la mejora de la administración*, Novagob Estudios, 2017.

O'DONNELL, *Acerca del Estado, la democratización y algunos problemas conceptuales*, En Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas, Proyecto de Modernización del Estado, Buenos Aires, 2007.

OCDE, *Recomendación del Consejo sobre Gobierno Abierto*, 2017.

OCDE, *Scan Los Estudios de Gobierno Abierto: Santa Fe*, 2019.

ONU, *Declaración Universal de Derechos Humanos (Resolución 217A)*, Asamblea



General, 1948.

OSZLAK, *Gobierno Abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública*, Red GEALC, 2013.

OSZLAK Y O'DONNELL (1976), *Estado y políticas estatales en América Latina*, CEDES, Buenos Aires, 1989.

PRZEWORSKI ADAM, *Democracia sustentable*, Paidós, 1998.

RAMÍREZ-ALUJAS, *Gobierno abierto y modernización de la gestión pública: tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene*, Revista Enfoques Vol. IX, núm. 15, Universidad Central de Chile Santiago, Chile, 2011

SANCHEZ GONZALEZ José, *Las reformas neogerenciales en Hispanoamérica. Enseñanzas para incrementar las capacidades de gobierno*, Revista Chilena de Administración Pública N 12, Chile, 2008.

SVAMPA Maristella, *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*, Ed. Taurus, Buenos Aires, 2005

TAPARELLI Dante, [La Ciudad de Las Niñas y Los Niños Rosario] (6/10/2021) *Conversatorio 25 años La Ciudad de las Niñas y los Niños* [Video]. Youtube. https://youtu.be/6MngleILsRM?si=jSL_Y8V8hXcHF13m

TORRADO Susana (1992), *Estructura social de la Argentina: 1945-1983*, Buenos Aires, Ediciones de la Flor, 2008

TORRE, *El proceso político de las reformas en América Latina*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1998

TONUCCI FRANCESCO, *La Ciudad de los Niños, un nuevo modo de pensar la ciudad* (1997), Losada, Buenos Aires, 2012.

TONUCCI – RENZI – PRISCO, *El Consejo de los Niños* (2011), Losada, Buenos Aires, 2015

UNESCO, *Estatuto del premio UNESCO Alcaldes por la Paz*, (1996) EX/18, PARIS, 27 de agosto de 1997



VIRCHER GARCÍA Mónica, *Evolución y prospectiva de la Administración pública en Hispanoamérica*, Revista Encrucijada N2, UNAM, 2009

VILA, *Política y políticas públicas en América Latina*, en Fioramonte C. y Anaya P., (comps.), *El Estado y las políticas públicas en América Latina*, 2011



Atribución, No Comercial, Sin Derivadas:

Revista Iberoamericana de Gobierno Local by CIGOB is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
No se permite un uso comercial ni la generación de obras derivadas.

RIGL. ISSN: 2173-8254
NÚMERO ESPECIAL
Marzo 2026. Volumen II