

# Políticas de Gobierno Abierto en los deliberativos municipales

*Marta Valeria Pau y Ricardo Sebastián Piana*

## Introducción

Los estudios sociales y políticos sobre la globalización han llamado recientemente la atención respecto a la influencia de las tendencias mundiales sobre el buen gobierno en relación a las políticas públicas locales, describiendo un fenómeno que ha sido identificado como *glocal*.<sup>1</sup>

Dentro de estas políticas, comienzan a proponerse prácticas de gobierno abierto en el marco de los procesos de reforma del Estado que se vienen dando en los últimos años en los gobiernos de América Latina. El gobierno abierto estuvo relacionado en su origen con el *Freedom of Information* y también con otros conceptos, como el de *open data*, software libre, *open source*, wikipedias, etc., incluyendo el gobierno electrónico. En este sentido, los planes de gobierno abierto instaurados a partir de la campaña de Barack Obama en 2009, fomentando la transparencia, participación y colaboración, parecen ser un *leitmotiv* en las políticas de reforma del Estado y la Administración Pública. Pero “gobierno abierto” es mucho más amplio e implica la responsabilidad y rendición de cuentas (*accountability*), asociación público-privado (*public-privatepartnership*), transversalidad, implicación y empoderamiento ciudadano.

En este contexto se ha instalado como buena práctica, como *good governance*, una modalidad distinta de gestión estatal de lo público: a todos los niveles, la

---

<sup>1</sup> Sobre la doble vinculación entre lo global y lo local, véase Robertson (1992) y Beck (2008).

actividad estatal tiende a la descentralización, a la horizontalización y a la negociación (también con los actores de la sociedad civil), frente a la centralización, la jerarquía y la imposición del clásico modelo del proceso del *state building*.<sup>2</sup>

El presente trabajo pretende relevar qué políticas de gobierno abierto están disponibles para los ciudadanos en el ámbito de los Honorables Concejos Deliberantes de los municipios de la provincia de Buenos Aires ya que casi toda la literatura sobre las políticas de gobierno abierto se centra en los ejecutivos y, mayoritariamente, están enfocadas en los ejecutivos nacionales. La ausencia de datos y metodologías consolidados en el espacio de esta investigación deriva en un gran margen discursivo en cuanto a los verdaderos alcances de las políticas públicas abiertas a nivel municipal. Este relevamiento pretende aportar datos certeros para este debate y discusión.

## De las reformas globales a las políticas locales

El actual proceso de reforma ha sido precedido por las políticas que desde los noventa han generado una profunda metamorfosis del Estado argentino.<sup>3</sup> Si bien las propuestas del Consenso de Washington afectaron directamente los Estados de Latinoamérica, los grandes cambios operaron tanto en el Estado Nacional como en los provinciales, modificando sus roles frente a la sociedad.

El traspaso de las responsabilidades por los servicios públicos, educativos, hospitalarios y de seguridad hacia las provincias puede resultar la nota más característica de este cambio, pero otro tanto debe decirse respecto del perfil de su personal y la composición de su presupuesto, lo cual debió alterar sustancialmente su organización interna (Piana, 2012). Sin embargo, las reformas administrativas necesarias para soportar esta nueva estructura funcional se llevaron adelante de manera desarticulada y discrecional.

En efecto, forzadas por las políticas de los años noventa, pero también por este contexto internacional que pone las soluciones (y consecuentemente los reclamos) en el nivel local, las provincias argentinas han asumido funciones que antaño estaban asignadas, exclusiva o principalmente, al nivel nacional. De esta manera, la minimización del Estado producto de la reforma de primera generación ha terminado siendo, como afirma Oszlak (2000, p. 14)

---

<sup>2</sup> Respecto a los diversos modelos de creación de las formas estatales, podemos remitirnos de Poggi (1997), Matteucci (1998), Grossi (2003), Fioravanti (2004).

<sup>3</sup> Véase Orlansky (1995), Oszlak (2000), Cao y Estesio (2001), Centrángolo y Jiménez (2004), Cao (2008), entre otros.

la “continuación del Estado por otros medios”, ya que si bien las políticas de descentralización de servicios de salud y educación y la descentralización parcial de servicios de acción social redujeron el aparato estatal nacional, implicaron, por otro lado, la correspondiente expansión de las administraciones provinciales. Salud, educación y seguridad son hoy políticas centrales de los gobiernos provinciales en un nuevo esquema de reparto de competencias: diseño de programas nacional, transferencia de recursos y ejecución local. Las administraciones provinciales, relativamente sencillas, en pocos años vieron multiplicadas sus funciones y recursos, que transformaron su fisonomía sin recibir la correspondiente capacitación para asumir esas nuevas tareas.

Este escenario generó una serie de problemas organizacionales, de recursos humanos y tecnologías de gestión en las estructuras de los subsistemas político-administrativo (Tecco, 1997, p. 116) que ha puesto en crisis la gobernabilidad de las provincias. Esta falencia se traduce en un sobredimensionamiento de las plantas de personal, por un lado, insuficientemente capacitadas, por el otro.<sup>4</sup> Además, sabido es que los déficits en los sistemas de gestión no se actualizan con el mero aprovisionamiento de infraestructura informática, sino que requieren de largos y complejos procesos de reingeniería organizacional que los gobiernos locales no están capacitados para llevar adelante sin el asesoramiento externo, cayendo en la tentación de comprar proyectos enlatados (Piana, 2012). Las formas organizativas tendieron a la rigidez y a la jerarquía, ordenándose según competencias funcionales, sin flexibilidad suficiente para articularse conforme a objetivos (Pargimigani de Barbará, 2002).

Este cambio operado hasta el año 2000 ha tenido un giro en los últimos años en un contexto aparentemente contradictorio: un marcado proceso de personalización del poder en torno a las figuras de los gobernadores, por un lado, junto con una creciente territorialización de la política que le ha dado un fuerte poder a los intendentes, especialmente a los del Conurbano. Decíamos que la contradicción es aparente porque entendemos que es la desinstitucionalización lo que ha derivado en una creciente “municipalización” de la

---

<sup>4</sup> Otro de los grandes problemas de este nuevo esquema es el desequilibrio fiscal de los gobiernos locales, cada vez más dependiente de las transferencias de recursos nacionales. El alto porcentaje de su presupuesto que destinan al pago de salarios también condiciona su política y la provisión de bienes públicos.

política, especialmente la bonaerense.<sup>5</sup> En forma cada vez más creciente son ahora los intendentes quienes se “ponen al frente” de los reclamos y asumen funciones y responsabilidades más allá de su competencia pero que resultan esenciales para asegurarles estabilidad. El manejo directo de planes sociales, el giro de Aportes del Tesoro Nacional en forma directa a los municipios para realizar obras públicas, el involucramiento cada vez más directo en funciones de seguridad son notas de este período. Este cambio de eje nos impone la necesidad de repensar el ámbito de los análisis institucionales y las políticas públicas: el ámbito local resurge con fuerza, ocupando la provincia de Buenos Aires y sus municipios un lugar privilegiado en el espectro de estudio.<sup>6</sup>

## El Gobierno Abierto

Las políticas de gobierno abierto parecen haber ocupado todas las líneas de acción en materia de reforma estatal de los últimos años. Definido al gobierno abierto de forma vaga y ambigua como gobiernos participativos, colaborativos y transparentes,<sup>7</sup> los aspectos tecnológicos parecen haberse corrido del lugar central que ocuparan con el concepto de gobierno electrónico, otrora

---

<sup>5</sup> Además contribuyó la estrategia de los últimos años de vinculación directa con los intendentes para su construcción política. Pero sin ese proceso de desinstitucionalización, la estrategia hubiera fallado.

<sup>6</sup> No es necesario en nuestro país resaltar la importancia de la provincia de Buenos Aires en cuanto a su población, producción y superficie: es la provincia con mayor población, aporte al PBI nacional y la segunda en extensión territorial. Además, cuenta con sectores de población bien diferenciados, tanto en lo geográfico como en lo socioeconómico y es por ello representativa del contexto nacional. Geográficamente ocupa menos del 10% del territorio nacional, pero su población, que alcanza los 15.625.084 habitantes según el censo 2010, tiene el 38,94%. Además, en ella puede verse reproducida la desigual distribución de la población: en el conurbano, que ocupa una superficie de 3.630 Km<sup>2</sup>, esto es, un porcentaje de 1,2% respecto de la superficie total, habita el 63% de su población. Por ello, al igual que de la Argentina, de la provincia de Buenos Aires puede también decirse que es un Estado macrocefálico.

<sup>7</sup> El gobierno de Barack Obama aprobó a inicios de 2009 la Iniciativa *Open Government* como un esfuerzo de su administración para crear niveles de apertura en el gobierno sin precedentes. La iniciativa está basada en tres principios o postulados, que traducimos y resumimos: El gobierno debe ser transparente. La transparencia promueve la rendición de cuentas y provee información a los ciudadanos acerca de lo que su gobierno está haciendo. El gobierno debe ser participativo. El compromiso público potencia la efectividad del gobierno y mejora la calidad de sus decisiones. El gobierno debe ser colaborativo. La colaboración promueve activamente la participación de los ciudadanos en la labor de su gobierno.

de moda. Otros conceptos más políticos también aparecen junto al de gobierno abierto, como los de rendición de cuentas, transversalidad, implicación y empoderamiento ciudadano, apertura-disponibilidad de la información pública.

En esta línea está trabajando la Alianza de Gobierno Abierto, más conocida por su acrónimo en inglés OGP (*Open Government Partnership*), que fue acordada en el marco de las actividades de la 66<sup>ta</sup>. Asamblea General de las Naciones Unidas.<sup>8</sup> Para ser miembro de la OGP, los países interesados deben rubricar una Declaración de Gobierno Abierto, entregar un plan de acción nacional (bianual) elaborado en consulta pública (proceso de co-creación entre el gobierno y la sociedad civil) y comprometerse a informar de forma independiente sobre sus progresos en el futuro. Estos planes de acción definen compromisos concretos vinculados a la necesidad de aumentar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales, apoyar la participación ciudadana, aplicar los más altos estándares de integridad profesional en todos nuestros gobiernos y aumentar el acceso a las nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas.

Cabe mencionar, respecto a la Declaración de Gobierno Abierto a la que están adhiriendo los Estados, que la misma es ambigua y con contenido poco detallado (Oszlak, 2012), pues más allá de esas directrices no hay en las declaraciones consignas expresas o detalladas sobre cómo alcanzar esos compromisos.<sup>9</sup>

El dato destacable para la región es que tanto los gobiernos de Brasil como México fueron los primeros países que suscribieron el documento fundacional en septiembre de 2011, y que de los actuales 64 países que han suscripto el documento, 15 son de Latinoamérica,<sup>10</sup> haciendo de la región una de las áreas más comprometidas con estas iniciativas.

---

<sup>8</sup> Para más información sobre este tema puede consultarse <https://www.opengovpartnership.org/>

<sup>9</sup> En efecto, si bien es cierto que los Estados, como parte del compromiso para aumentar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales, reconocen la carga de “solicitar comentarios del público para saber cuál información le es más valiosa” y tienden “...a tomar en cuenta esos comentarios en la mayor medida posible” ¿quiénes son los legitimados para hacer esos comentarios? ¿todos, los ciudadanos, los usuarios, los extranjeros residentes?, ¿será por votación secreta, audiencia pública?, ¿quién define qué se consulta, cuándo se consulta, cómo se consulta?, ¿podrán hacerlo a iniciativa de los propios interesados?, ¿qué implica “tomar en cuenta”?, ¿es más o menos vinculante, o no?

<sup>10</sup> Brasil, México, Chile, Colombia, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Paraguay, Perú y Uruguay y más recientemente, Argentina, Costa Rica, Panamá y Trinidad y Tobago.

La República Argentina se unió a la OGP en noviembre de 2012 y presentó su primer Plan de Acción en abril de 2013. En el mismo, participaron para su elaboración “distintos actores multisectoriales, organismos del Estado, Universidades, ONGs y *stakeholders* involucrados en la temática” (Argentina, 2013, p. 2). El Plan destaca las políticas que se vienen realizando en materia de “Desarrollo de la Sociedad de la Información”, “Gobierno electrónico y servicios públicos” y “Participación Ciudadana, Transparencia y Acceso a la Información Pública”,<sup>11</sup> y se compromete a la realización de 19 nuevas acciones en esas tres áreas, muchas de las cuales, sin embargo, suponen la profundización o mejora de planes que ya venían desarrollándose.<sup>12</sup> La elaboración y la propia ejecución del Plan han sido evaluadas con magros resultados (Aiyar et al., 2016).

El segundo Plan de Acción de la República Argentina (2015-2017) fue elaborado a mediados de 2015, en el contexto de un futuro cambio de gobierno. Que se hayan presentado seis compromisos de medio término,<sup>13</sup> incluyendo la elaboración de nuevos compromisos para el futuro inmediato, explicita la inestabilidad de las políticas públicas en nuestro país y la falta de consensos entre partidos para el diseño de una política a mediano plazo. Cambio de gobierno mediante, surge un nuevo documento integrante del segundo Plan (Argentina 2016), donde se destaca la creación de un Ministerio, el de Modernización, con responsabilidad específica en la ejecución de los compromisos, así como el Plan de Apertura de Datos (Decreto N° 117/2016). El documento agrega 9 nuevos compromisos.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Las más conocidas se encuentran vinculadas al desarrollo de la Sociedad de la Información, tales como la Agenda Digital Argentina (Fecha de implementación: mayo 2009), el Programa Conectar Igualdad (Fecha de implementación: abril 2010), la Televisión Digital Abierta (implementada desde agosto de 2009), el Plan Nacional de Telecomunicaciones Argentina Conectada (en ejecución desde octubre de 2010) y el Programa Mi PC (iniciado en 2005).

<sup>12</sup> Por ejemplo, en material de firma digital, software público argentino, sistema electrónico de contrataciones públicas o Programa Carta Compromiso con el Ciudadano.

<sup>13</sup> Ellos son: Compromiso I: Desarrollo de capacidades estatales en Gobierno Abierto; Compromiso II: Fortalecimiento del Portal de Datos Públicos; Compromiso III: Diálogo para la Formulación de Políticas Públicas para Personas con Discapacidad: Salud, Rehabilitación y Vida en Comunidad; Compromiso IV: Acceso a la normativa y a las políticas públicas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: Un derecho de todos; Compromiso V: Universidad Abierta; Compromiso VI: Desarrollo de nuevos compromisos en término medio.

<sup>14</sup> Compromiso VII: Mesa de diálogo para identificar, mapear y visibilizar información sobre asentamientos y villas en el país; Compromiso VIII: Publicación de estadísticas sobre

En un marco más Regional, en la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, celebrada en Colombia en julio de 2016, se aprobó la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto que lo define como:

...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, p.5).

El documento señala que estas políticas deberán buscar crear valor público teniendo por finalidad la concreción del derecho de los ciudadanos a un buen gobierno, un mayor bienestar y prosperidad, mejores servicios públicos y calidad de vida de las personas para contribuir al fortalecimiento de la democracia, afianzar la confianza del ciudadano en la administración pública y al desarrollo efectivo de las máximas del bien común. Los criterios orientadores de la Carta se basan en la apertura de datos e información pública y en la apertura de procesos públicos y de gobierno a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación, en especial de las emergentes plataformas digitales y redes sociales.

En lo que hace al acceso a los datos, la Carta señala como uno de los pilares del Gobierno Abierto el acceso a la información pública que genera la obligación de los gobiernos de poner a disposición de la ciudadanía, de forma proactiva, aquella información que dé cuenta de sus actividades, del uso de los recursos públicos y sus resultados, con base en los principios de la publicidad activa, tales como la relevancia, exigibilidad, accesibilidad, oportunidad, veracidad, comprensibilidad, sencillez y máxima divulgación.

---

seguridad social; Compromiso IX: Federalización de prácticas de Gobierno Abierto; Compromiso X: Plataforma piloto para la publicación de pedidos y respuestas a solicitudes de información pública; Compromiso XI: Plataforma para la participación ciudadana y el acceso a la información de la justicia. “Justicia 2020”; Compromiso XII: Mapa de apoyo directo al sector productivo del Ministerio de Producción; Compromiso XIII: Desarrollo de una Unidad de Vinculación Tecnológica Virtual; Compromiso XIV: Portal de transparencia y datos socio-sanitarios del PAMI; Compromiso XV: Transparencia de la información del Ministerio de Cultura de la Nación.

En el plano nacional debemos destacar que, con la nueva composición del Congreso, se saldó un déficit que hacía de Argentina uno de los pocos países de la región que todavía no había sancionado una ley que regulase el derecho de acceso a la información. La norma que estaba vigente era solo aplicable al Poder Ejecutivo, Decreto N° 1172/03 y la Suprema Corte de Justicia había marcado esa carencia, tanto en la normativa como en las prácticas de los diversos Organismos del Ejecutivo.<sup>15</sup>

La flamante Ley N° 27.275 pretende regular el acceso a la información pública en todas las áreas del Estado, incluyendo el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial, organismos centralizados, descentralizados, empresas y sociedades estatales y cualquier otra entidad privada a la que se le haya otorgado subsidios o aportes del Estado Nacional, entre otros. Se clarifica el alcance de la información pública, enumerando de modo preciso las circunstancias y procedimientos que permiten denegar los pedidos de información.<sup>16</sup>

Finalmente, siguiendo a Migliore y Pau (2015) tendremos en cuenta dos conceptos coligados pero diferentes, el Gobierno Electrónico (en adelante el GE) y el Gobierno Abierto (GA):

...podemos interpretar que el GE está más orientado a la eficacia y eficiencia de las Administraciones Públicas, a través del uso de las tecnologías, mientras que el GA se orienta a una manera de gobernar, a una nueva y mejor forma de relacionarse y gestionar. En esta instancia se da por hecho que se produjeron avances en la mejora en la provisión de bienes y servicios a la comunidad, fundamento del GE y, en consecuencia, el Estado debe reenfocarse en nuevas y mejores formas de gobernar, de achicar la brecha representante-representado que mencionáramos anteriormente. Entonces, lo que está en discusión es si el Estado satisface (o intenta satisfacer) las expectativas que el pueblo ha puesto en él. De esta manera, el GA vendría a ser el mecanismo satisfactor de esas expectativas (Migliore y Pau, 2015, p. 46)

---

<sup>15</sup> Los casos más relevantes donde la Corte Suprema de Justicia de la Nación marcó esta deficiencia fueron “Asociación por los Derechos Civiles c/ PAMI”, en 2012 y el caso “CIPPEC c/EN M° de Desarrollo Social” de 2014. Los fallos están disponibles en <https://goo.gl/KD00Ck> y <https://goo.gl/S9K9xx>, respectivamente.

<sup>16</sup> Para un detalle de la norma, puede accederse en el siguiente vínculo: <https://goo.gl/2D0DJ4>

## El Parlamento Abierto

En el marco de la OGP se encuentra en marcha el Grupo de trabajo de Apertura Legislativa (LOWG, por sus siglas en inglés). El LOWG tiene como objetivo profundizar el intercambio de conocimientos a través de los gobiernos, los parlamentos, la sociedad civil y las instituciones internacionales en la elaboración y promulgación de los compromisos para la apertura legislativa, es decir, permitir a los ciudadanos participar eficazmente en el proceso de formulación de políticas, garantizando el acceso a la información sobre las leyes, así como oportunidades para influir en las deliberaciones legislativas. En este contexto es posible que, aprovechando los avances de la tecnología de información y comunicaciones, un número creciente de parlamentos se encuentre adoptando nuevas herramientas para involucrar a los ciudadanos en la labor legislativa y abrir sus datos legislativos.

Bajo este marco, nacen los principios de Parlamento Abierto, como resultado de las demandas que organizaciones sociales hacen a instituciones legislativas, con el ánimo de dotar a los ciudadanos de verdaderos instrumentos de supervisión, participación, difusión y monitoreo que: 1) favorezcan la transparencia parlamentaria; 2) propicien la generación de puentes entre representantes y representados, y 3) abonen a la consolidación democrática.

En el documento citado se describe que los principios fueron construidos bajo un enfoque incluyente, participativo, transparente y de rendición de cuentas, y constituyen un referente básico e inicial de cómo deben conducirse los recintos que congregan a los representantes populares. El decálogo de principios se enfoca en cinco ejes:

- Promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas.
- Impulsar la participación ciudadana en el ámbito legislativo.
- Transparentar la información y recursos legislativos y de los representantes populares.
- Facilitar el acceso a la Información Parlamentaria y a los legisladores.
- Permitir el acceso electrónico y el análisis de la información parlamentaria.

En función de esos ejes, a continuación, se presentan los principios sobre los que se sustenta un Parlamento Abierto. Es dable señalar que los mismos se tienen presentes para su aplicabilidad a escala local, para avanzar hacia un Concejo Abierto:

### ***Derecho a la Información***

Garantizar el derecho de acceso a información sobre la que producen, poseen y resguardan, mediante mecanismos, sistemas, marcos normativos, procedimientos, plataformas, que permitan su acceso de manera simple, sencilla, oportuna, sin necesidad de justificar la solicitud e imparciales.

### ***Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas***

Promover la participación de las personas interesadas en la integración y toma de decisiones en las actividades legislativas; utilizar mecanismos y herramientas que faciliten la supervisión de sus tareas por parte de la población, así como las acciones de control realizadas por sus contralorías internas y los demás organismos legalmente constituidos para ello.

### ***Información parlamentaria***

Publicar y difundir de manera proactiva la mayor cantidad de información relevante para las personas, utilizando formatos sencillos, mecanismos de búsqueda simples y bases de datos en línea con actualización periódica sobre: análisis, deliberación, votación, agenda parlamentaria, informes de asuntos en comisiones, órganos de gobierno y de las sesiones plenarias así como de los informes recibidos de actores externos a la institución legislativa.

### ***Información presupuestaria y administrativa***

Publicar y divulgar información oportuna, detallada sobre la gestión, administración y gasto del presupuesto asignado a la institución legislativa, así como a los organismos que lo integran: comisiones legislativas, personal de apoyo, grupos parlamentarios y representantes populares en lo individual.

### ***Información sobre legisladores y servidores públicos***

Requerir, resguardar y publicar información detallada sobre los representantes populares y los servidores públicos que lo integran, incluidas la declaración patrimonial y el registro de intereses de los representantes.

### ***Información histórica***

Presentar la información de la actividad legislativa que conforma un archivo histórico, accesible y abierto, en un lugar que se mantenga constante

en el tiempo con una URL permanente y con hipervínculos de referencia de los procesos legislativos.

### ***Datos abiertos y no propietarios***

Presentar la información con característica de datos abiertos, interactivos e históricos, utilizar software libre y código abierto y facilitar la descarga masiva de información en formatos de datos abiertos.

### ***Accesibilidad y difusión***

Asegurar que las instalaciones, las sesiones y reuniones sean accesibles y abiertas al público, promover la transmisión en tiempo real de los procedimientos parlamentarios por canales de comunicación abiertos.

### ***Conflictos de interés***

Regular, ordenar y transparentar las acciones de deliberación, contar con mecanismos para evitar conflictos de intereses y asegurar la conducta ética de los representantes.

### ***Legislación a favor del gobierno abierto***

Aprobar normativas que favorezcan políticas de gobierno abierto en otros poderes y órdenes de gobierno, asegurándose de que en todas las funciones de la vida parlamentaria se incorporen estos principios.

Si bien los principios enunciados responden a un enfoque incluyente, participativo, transparente y de rendición de cuentas, se sugiere que su aplicación sea paulatina y escalable, es decir, debe diseñarse una estrategia de implementación en la cual, mediante consensos y compromisos de gestión, los legislativos locales definan etapas, priorizando actividades en función de los principios clave que establezcan para cada una de ellas.

Asimismo, Pagani y Pau (2015) refieren a las posibilidades de las NTIC y de los principios del gobierno abierto en los Concejos Deliberantes, citando a Belbis (2010), quien denomina a este fenómeno como gobernanza legislativa o gestión legislativa abierta y afirma que su constitución conlleva a un cambio de práctica, a una modificación cultural en lo que suele implicar el modelo de gestión tradicional de un despacho. En opinión de Belbis, el uso de redes sociales logra un vínculo efectivo en las relaciones entre los legisladores y los electores.

Asimismo, menciona que la comunicación en tiempo real de la gestión, junto a otras iniciativas como balances semanales de la gestión, conferencias periódicas en vivo, etc., son formas de ir achicando la brecha entre representantes y votantes. También se hace eje en la utilización de herramientas colaborativas de trabajo en red para la elaboración de normas, lo que facilitaría que distintos grupos de gente participen en un mismo proyecto de ley, integrando posiciones que incluyan las necesidades de todos los actores involucrados.

## Relevando iniciativas de gobierno abierto en los Honorables Concejos Deliberantes

Existen pocos antecedentes de análisis de las *web* municipales de la provincia de Buenos Aires y, menos aún, parámetros para analizar este tipo de políticas. Se pueden destacar como antecedentes, a nivel nacional, el documento “Análisis de páginas web municipales en Argentina” de 2006 elaborado por la Cátedra Software AG –Alianza Sumaq en eGovernment, de la Universidad de San Andrés– que analiza el grado de madurez de los portales municipales de Argentina.<sup>17</sup> Dicho estudio continuó con la construcción del “Índice Nacional de Páginas Web Municipales”, diseñado por el Programa de Desarrollo Local de CIPPEC y el Programa de Gobierno Electrónico de la Universidad de San Andrés, que desde 2007 ha venido exponiendo sus resultados desde la fecha hasta 2014. Este índice ha utilizado como metodología de evaluación de los portales municipales<sup>18</sup> tanto los contenidos, es decir, la información y

---

<sup>17</sup> Define cinco niveles desde la perspectiva del ciudadano: 1. Presencia: en esta fase los portales ofrecen información en línea, búsquedas básicas dentro del sitio y descarga de archivos. Los servicios incluyen cuatro categorías: impresos, plenos/información legislativa, buscador, mapa del sitio; 2. Información urbana: se provee información sobre el callejero (mapa completo de la comuna) y los transportes urbanos que circulan dentro de la ciudad o que permiten llegar hasta ella. Servicios: callejero/mapa y transportes urbanos; 3. Interacción: se informa al menos un número telefónico y un correo electrónico para contactarse con el municipio. Servicios: correo electrónico, número de teléfono; 4. Transacción: esta etapa incluye fundamentalmente la posibilidad de realizar trámites en forma totalmente electrónica o acceder a la personalización del portal. Servicios: móvil (acceso a través de terminales móviles), trámites online, seguimiento de trámites, certificado digital, carpeta ciudadana, pagos por red y personalización; 5. e-Democracia: supone el desarrollo de servicios de participación ciudadana online. Por ejemplo, foros de discusión o encuestas sobre asuntos municipales Servicio: participación ciudadana.

<sup>18</sup> El índice cuenta con un coeficiente que pondera los contenidos, disminuyendo su valor en la medida en que el sitio web presenta menos indicadores de usabilidad pues en-

servicios que se brindan al ciudadano,<sup>19</sup> como la usabilidad, esto es, la facilidad con la que pueden acceder los diferentes usuarios.<sup>20</sup>

A nivel específicamente provincial, encontramos los trabajos de Pagani y Pau “¿Qué muestran que hacen los municipios de la provincia de Buenos Aires respecto a la modernización?”, de 2012, realizado en el marco de una línea de investigación de la Dirección Provincial de Gestión Pública-IPAP, que fuera actualizado en 2013 con un trabajo titulado “NTIC y modernización en los municipios de la provincia de Buenos Aires: resultados de un estudio sobre sus portales web”. La metodología utilizada en estos estudios fue cualitativa y cuantitativa a partir del análisis de contenido de los portales en presencia en la web y utilización de dominios, grado de desarrollo de las páginas web municipales,<sup>21</sup> políticas y herramientas de modernización referidas a la gestión

---

tiende que la información es valiosa en la medida en que puede ser utilizada. El máximo de descuento si se obtienen 0 puntos en usabilidad se fijó en 50%.

<sup>19</sup> También definida en cinco ejes: 1. Presencia: se mide a partir de la oferta de un conjunto de datos básicos sobre el municipio, tales como la dirección y teléfono del edificio municipal, los nombres y cargos de las máximas autoridades, información y/o datos sobre las actividades productivas y culturales, fotos de la localidad, teléfonos útiles, enlaces a otros sitios web o documentos, noticias y normas, representando en total el 10% del puntaje del eje de contenidos; 2. Información: identifican datos que facilitan una acción posterior, tales como un mapa completo de la ciudad, de una guía de trámites y/o de los formularios para descargar y presentar en las agencias municipales, asignándosele un 15% del puntaje; 3. Interacción: supone medios para la comunicación bidireccional entre los ciudadanos y el gobierno (correo electrónico) y de los vecinos entre sí, incluyendo las redes sociales (Facebook y Twitter), representando el 20% del puntaje total de contenido; 4. Transacción: supone crear herramientas para la realización de trámites en forma electrónica, desde la posibilidad de dar seguimiento a los expedientes, realizar consultas sobre deudas, efectuar pagos electrónicos de tributos locales y otros trámites en línea y el puntaje se corresponden con el 25% del puntaje total en contenidos; 5. Transformación: incluye la información vinculada con la transparencia y la participación ciudadana (declaraciones juradas de las autoridades, el presupuesto y su ejecución, compras y licitaciones y participación de los ciudadanos a través de encuestas online), representando el 30% del puntaje total en contenido.

<sup>20</sup> Para medir el eje de usabilidad, el Índice tiene en cuenta dimensiones que hacen a la efectividad, eficiencia y satisfacción con que un usuario utiliza un sitio web, utilizando catorce indicadores, entre ellos, estándares de accesibilidad (WAI, W3C), actualización, buscador, mapa y diseño del sitio, perfiles de usuario, secciones, idioma, etc.

<sup>21</sup> Para su medición se relevaron como fases e indicadores: Fase 1- Información: autoridades, organigrama (áreas), teléfono y dirección, datos generales del municipio (superficie, población, etc.), teléfonos útiles, digesto municipal (acceso a normas), agenda municipal y campañas,

pública<sup>22</sup> y apropiación de la web 2.0. El estudio concluye con que es baja la apropiación de las TIC para mejorar la información y los servicios que se brindan a la comunidad. Así, afirman que “aún no es mayoritaria la presencia de información detallada sobre los servicios y trámites en las web (42% de los municipios), la gestión de reclamos (27%) y el seguimiento de trámites y de expedientes en línea (que no superan el 15%)” (Pagani y Pau, 2013, p. 14).

A excepción del último artículo citado no existen relevamientos sobre los Honorables Concejos Deliberantes de la Provincia de Buenos Aires (HCD, a partir de ahora), encargados de aprobar las Ordenanzas Impositivas y la determinación de los recursos y gastos de la Municipalidad, aprobar los informes económicos de la gestión del Intendente, establecer zonas industriales y residenciales del partido, radicación, habilitación y funcionamiento de los establecimientos comerciales e industriales, entre muchas otras.<sup>23</sup> De esa investigación realizada en marzo del año 2014, sobre los 135 HCD de la provincia de Buenos Aires, destacamos algunos de los resultados de mayor impacto orientados al ciudadano y que responden a características observadas (*front office*) en los sitios web en funcionamiento de los HCD:<sup>24</sup>

- En general (94%) contienen información acerca de sus autoridades y composición.
- Un poco menos de la mitad (42%) brinda información acerca del funcionamiento del Concejo, entre ellas, período de sesiones, características de las mismas, cómo se conforman los distintos bloques, etc.

---

servicios (información básica), transporte y accesos, buscador, noticias, servicios (información detallada), fotos /galería de fotos ciudad, mapa/plano (imagen), formularios p/ descargar (PDF/ Word); Fase 2-Interacción: GIS/enlaces dinámicos, solicitud de turnos, trámites y servicios (instancia presencial); Fase 3-Transacción : seguimiento de expedientes, consulta de deuda en línea, pago electrónico, trámites en línea, gestión de reclamos, acceso mediante celulares; Fase 4-Transparencia y Participación Ciudadana: informes de gestión, publicación del presupuesto y/o ejecución del gasto, información de licitaciones, listado de empleados, declaraciones juradas, encuestas para conocer opinión, políticas de participación para la toma de decisiones.

<sup>22</sup> Los indicadores fueron: guía de trámites, gobierno digital/electrónico, transparencia, planes (de gobierno, estratégico, etc.), presupuesto participativo, organigramas, boletín de comunicación, calidad, concursos de personal y otros.

<sup>23</sup> Para los alcances y competencias puede consultarse el Decreto-Ley 6.769/58.

<sup>24</sup> Sólo el 64% de los Concejos Deliberantes de los 135 municipios tenían web propia o había información sobre ellos dentro de la web municipal.

- Respecto a la búsqueda avanzada de normas, por tema o período o fecha o responsable de su presentación, entre otros, observamos que se pueden encontrar en la mitad de los sitios relevados. Esta información podía o no estar identificada como Digesto.
- La interacción con el ciudadano, ya sea a través de formularios de consulta o emails de contacto específicos, se encuentra presente en el 65% de los sitios de los HCD.
- Un dato relevante es que solo un 10% de los sitios relevados visualiza información de los proyectos en Comisión.

Transcurridos casi dos años desde la fecha de aquel relevamiento, resulta importante observar los cambios que ha habido a la fecha, para lo cual hemos seleccionado los 24 HCD que habían obtenido mejores resultados.<sup>25</sup> Se espera contrastar si estos cuerpos deliberativos, por estar más avanzados, han seguido construyendo políticas abiertas o si, por el contrario, ha habido estancamientos y retrocesos.

---

<sup>25</sup> El ranking de los mejores resultados se construyó tomando los casos que resultaban positivos (indicaban presencia) en todos los indicadores evaluados. Los 24 mejores municipios según el relevamiento 2014 en orden alfabético eran Adolfo Alsina, Bahía Blanca, Brandsen, Coronel Pringles, Ensenada, Escobar, Exaltación de la Cruz, General Guido, General San Martín, General Villegas, Leandro N. Alem, Lobería, Luján, Marcos Paz, Monte Hermoso, Morón, Patagonas, Pergamino, Pinamar, Rivadavia, Tandil, Tigre, Tres Arroyos y Veinticinco de Mayo.

Indicadores	2014 (casos)	2016 (casos)	Estado	Observaciones
Presencia web	24	21	Retroceso	Se indagó acerca del estado de funcionamiento de la web (si es o no alcanzable el sitio a partir de la URL).
Información acerca de autoridades e integrantes	21	21	Igual	En este caso de releva la información respectiva a las autoridades del Concejo y de las Comisiones que lo conforman.
Información de funcionamiento del HCD	21	21	Igual	Aquí se releva la publicación del reglamento interno, preguntas frecuentes; tipo y cronograma de sesiones; composición del Concejo, etc.
Búsqueda de normas por tema	21	18	Retroceso	En este ítem, además, se indagó acerca de la búsqueda avanzada (por fecha, tema, palabra clave, n° de ordenanza, etc.) encontrándose solo 9 casos con esta posibilidad.
Presencia de mecanismos de interacción con el ciudadano	17	17	Igual	Se indaga la difusión de teléfono y/o email. Si bien en términos relativos es equitativo, 6 Concejos incorporaron formularios de contacto para la interacción.
Uso de Facebook	5	5	Igual	En este caso se indagó acerca de la difusión de cuenta institucional y se corroboró su funcionamiento. En términos cualitativos, representa un retroceso dada la incapacidad de apropiarse de redes sociales masivas para la difusión de las actividades y/o la interacción con los vecinos.
Uso de <i>Twitter</i>	4	3	Retroceso	Ídem anterior.

**Fuente: elaboración propia**

A fin de comparar los resultados, se tomaron los mismos indicadores de esa fecha (cuadro anterior) y se le agregó un conjunto de nuevos indicadores

inherentes a prácticas o iniciativas características del GA, que se encuadran en los principios para Parlamentos Abiertos antes mencionados, a saber:

- Evidencia ordenanza de Acceso a la Información Pública (AIP)
- Evidencia mecanismos para AIP
- Evidencia ordenanza de transparencia
- Publica presupuesto
- Publica ejecución del gasto
- Publica nómina de empleados
- Publica Declaración Jurada patrimonial de integrantes
- Publica proyectos en comisión
- Publica orden del día
- Publica actas de sesión
- Evidencia ordenanza de participación ciudadana
- Evidencia mecanismos de participación ciudadana efectivos
- Publica datos abiertos

De esta manera, los resultados obtenidos son los siguientes:<sup>26</sup>

- Los sitios web en funcionamiento eran 21 sobre 24 relevados.<sup>27</sup>
- Respecto a la posibilidad de encontrar y acceder a normativa de interés emanada del HCD: en 9 casos (43%) estaba disponible la búsqueda avanzada de normas (por tema o período o fecha o responsable de su presentación, entre otros); mientras que en la mayoría de los Concejos (86%) se podía acceder a la búsqueda de normas por tema.
- Respecto a los mecanismos de interacción con el ciudadano: el 14% no los tiene; 1 HCD solo tenía correo electrónico y 2 solo teléfono; 9 de ellos (43%) ponían a disposición correo electrónico y teléfono y, finalmente, el 29% (6 casos) disponía de correo electrónico, teléfono y formulario de contacto en la web.
- En cuanto a la utilización y difusión de redes sociales, pudo observarse que el 19% (4 casos) de los Concejos bajo estudio difunde cuenta oficial de Facebook y el 10% (2 casos) en Twitter. Mientras que en un solo caso se visualizaba la utilización de Youtube.

---

<sup>26</sup> El relevamiento se realizó la última quincena de diciembre de 2016.

<sup>27</sup> De los tres que no pudieron relevarse, uno estaba en mantenimiento, uno inalcanzable (enlace roto) y, el último, contenía información obsoleta (estática al 2014). Por lo tanto, el total para análisis es: 21=100%.

- La información relevada en la categoría Ordenanzas arrojó en 7 casos (33%) la existencia de ordenanzas de acceso a la información pública (1 solo con mecanismo evidente para el acceso); el 38% (8 casos) relativa a Transparencia (solo 1 coincide con AIP) y, finalmente, se evidenciaron 7 (33%) HCD con ordenanzas relativas a Participación ciudadana (2 coinciden con transparencia y 1 de ellos con los 3 indicadores).
- Respecto a la visualización de acciones inherentes a la transparencia y el acceso a la información pública, se relevó lo siguiente:
- 3 casos publican “Presupuesto y ejecución del gasto” (15%);
- 3 casos publican “Nómina de empleados” (15%), 1 no coincide con indicador anterior;
- 2 casos publican “Declaración Jurada Patrimonial de los integrantes del Cuerpo” (10%), 1 coincide con Presupuesto y ejecución del gasto;
- 5 casos publican “Proyectos/expedientes en Comisión” (24%);
- 9 casos publican “Orden del día” (43%);
- 12 casos publican “Actas de sesión” (57%);
- 0 casos publican “Datos abiertos” (0%).

## Conclusiones finales

Hemos tratado a lo largo de este artículo la influencia del *good governance* en los legislativos municipales de la provincia de Buenos Aires. Para ello, uno de los propósitos fue relevar qué políticas de gobierno abierto están disponibles para los ciudadanos en el ámbito de esos cuerpos deliberativos. En vista de los resultados obtenidos, queda expuesta la poca incidencia que tienen aún las iniciativas emanadas desde organizaciones internacionales como la OGP y en particular el LOWG, y regionales, como el CLAD, en relación a las prácticas o iniciativas que deberían aplicar los HCD para considerarse abiertos.

De la muestra seleccionada y objeto de análisis se desprende que si bien se han producido avances en línea con los principios del Parlamento Abierto, la apropiación de los mismos por parte de los HCD es casi nula.

En materia de políticas de GE, se advierte que no se ha avanzado de forma contundente; por el contrario, la mayoría de los indicadores relevados en los municipios con mejores resultados en 2014 arroja un retroceso en la comparación 2014-2016, lo que nos permite afirmar que no toda innovación se mantiene en el tiempo.

La “Política 2.0” es un buen indicador para efectuar el diagnóstico general, pues su administración es sencilla y no compromete información sensible. La misma solo refiere a la aplicación de herramientas de comunicación social entre políticos (y gestores públicos) y ciudadanos, en particular a través de las redes sociales (Facebook, Twitter, blogs, wikis y foros, etc.). Los resultados, en lo que respecta a la utilización de redes sociales, particularmente Facebook y Twitter, han demostrado una ineficiente gestión de las comunicaciones.

¿Qué sucede respecto a la visualización de acciones inherentes a la transparencia y el acceso a la información pública, pilares básicos del GA y de los Parlamentos Abiertos? Los datos también son contundentes: los indicadores evaluados en estos temas han sido de exiguos a nulos. Si bien en materia de ordenanzas sobre acceso a la información pública, transparencia y de participación ciudadana se detectó que aproximadamente un tercio de los municipios relevados cuenta con normas en estas materias, en los aspectos vinculados al presupuesto y ejecución del gasto, nómina de empleados y declaración Jurada Patrimonial de los integrantes del Cuerpo los HCD que cuentan con esta información, no llegan a representar siquiera el 15%.

En definitiva, pese a que se han detectado políticas dentro de los HCD de la Provincia que siguen los lineamientos de las nuevas demandas ciudadanas respecto a la gestión de la “cosa pública”, la incidencia de las buenas prácticas globales en materia de gobierno abierto aún no ha permeado los mecanismos tradicionales del quehacer de la política y la gestión pública local. Son necesarios nuevos incentivos para que estas buenas prácticas no solo se imiten, sino que se consoliden.

## Bibliografía

- Aiyar, Y., Budlender, D., Fox, J., McGee, R. y Munck, G. (2016). *Mecanismo de Revisión independiente. Argentina: Informe de Avance 2013-2014*. Washington: Open Government Partnership.
- Argentina. (2013). *Plan de Acción de la República Argentina*. Documento presentado a la OGP. Recuperado de <https://goo.gl/YjiiDO>.
- Argentina. (2015). Ministerio de Modernización. Secretaría de Innovación pública y Gobierno Abierto. Secretaría de Gestión e Innovación Pública. *Plan de acción nacional de Gobierno Abierto de la Republica Argentina II*.
- Argentina. (2015). *Plan de Acción de la República Argentina (2015-2017)*. Documento presentado a la OGP. Recuperado de <https://goo.gl/KTjC3z>

- Argentina. (2016). Plan de Acción de la República Argentina (2015-2017). 2° documento. Documento presentado a la OGP. Recuperado de [http://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/Argentina\\_NAP2\\_V.2.pdf](http://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/Argentina_NAP2_V.2.pdf)
- Argentina. (1958). Provincia de Buenos Aires. Decreto-Ley 6.769/58, <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/1-58-6769.html>
- Beck, U. (2008). *¿Qué es la globalización?: falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Buenos Aires: Paidós.
- Belbis, J. (2010). Gobernanza Abierta en espacios legislativos. En C. Calderón y S. Lorenzo (Coords.), *Open Government. Gobierno Abierto* (pp. 239-249). Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Cao, H. y Esteso, R. (2001). *La Reforma de las Administraciones Públicas Provinciales, balance de la década de los 90 y nueva agenda*. Ponencia presentada en el I Congreso Argentino de Administración Pública, Rosario. Recuperado de [http://aaep.org.ar/wp-content/uploads/2013/03/esteso\\_Cao.pdf](http://aaep.org.ar/wp-content/uploads/2013/03/esteso_Cao.pdf)
- Cao, H., (2008). *Administración pública argentina: nación, provincias y municipios*. Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de [www.horaciocao.com.ar/wp-content/uploads/2015/06/40-la-administracion.pdf](http://www.horaciocao.com.ar/wp-content/uploads/2015/06/40-la-administracion.pdf)
- Cetrángolo, O. y Jiménez, J. P. (2004). *Las relaciones entre niveles de gobierno en argentina. Raíces históricas, instituciones y conflictos persistentes*. Trabajo presentado en XVI Seminario regional de política fiscal. CEPAL en Santiago de Chile.
- CLAD. (2016). *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*. Recuperado de [http://www.clad.org/images/declaraciones/CIGA\\_2016.pdf](http://www.clad.org/images/declaraciones/CIGA_2016.pdf)
- Fioravanti, M. (2004). Estado y Constitución. En M. Fioravanti (Ed.), *El Estado moderno en Europa. Instituciones y derecho* (pp. 13-43). Madrid: Trotta.
- Grossi, P. (2003). *Mitología jurídica de la modernidad*. Madrid: Trotta.
- Matteucci, N. (1998). *Organización del poder y libertad. Historia del constitucionalismo moderno*. Madrid: Trotta.
- Mexico. 2015. Diagnóstico sobre el Parlamento Abierto en México”. Alianza para el Parlamento Abierto. Recuperado de [http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/04/2015\\_DPA\\_DocumentoCompleto\\_Diagnostico\\_de\\_Parlamento\\_Abierto\\_en\\_M%C3%A9xico.pdf](http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/04/2015_DPA_DocumentoCompleto_Diagnostico_de_Parlamento_Abierto_en_M%C3%A9xico.pdf)
- Migliore, A. y Pau, V. (2015). El Gobierno Abierto en la Provincia de Buenos Aires. Evidencias concretas de gestión. *Estudios sobre Gestión Pública*.

- Aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial*. Recuperado de <http://www.modernizacion.gba.gov.ar/expertos/sites/default/files/Libro%20Estudios%20sobre%20Gesti%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20-%20ISBN%20online.pdf>.
- Orlansky, D. (1995). Crisis y transformación del Estado en la Argentina (1960-1993). *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 5, 375-403.
- Oszlak, O. (2000). *El mito de Estado mínimo: Una década de reforma estatal en Argentina*. Trabajo presentado en IV Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo.
- Oszlak, O. (2012). *Gobierno Abierto: promesas, supuestos, desafíos*. Trabajo presentado en la VIII Conferencia Anual INPAE: Gobierno Abierto: Por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa, San Juan de Puerto Rico. Recuperado de <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/Gobierno%20abierto.pdf>
- Pagani, M. L. y Pau, V. (2013). NTC y modernización en los municipios de la provincia de Buenos Aires: resultados de un estudio sobre sus portales web. La Plata: *Instituto Provincial de la Administración Pública*. <http://www.modernizacion.gba.gov.ar/expertos/sites/default/files/WEBs%20municipales%202013%20-%20FINAL.pdf>
- Pagani, M. L. y Pau, V. (2015). Las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas a los gobiernos locales. En M. L. Pagani, M. Payo y B. Galinelli (Comps.), *Estudios sobre Gestión Pública. Aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial* (pp. 193-212). Recuperado de <http://www.modernizacion.gba.gov.ar/expertos/sites/default/files/Libro%20Estudios%20sobre%20Gesti%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20-%20ISBN%20online.pdf>.
- Parmigiani de Barbará, M. C. (2002). *La coordinación intergubernamental subnacional de cara a la crisis: posibilidades y límites*. Trabajo presentado en VII Congreso del CLAD). Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044408.pdf>.
- Piana, R. (2012). *La reforma de la Administración Pública en la Provincia de Buenos Aires. Su estudio en los años de la gestión 2002-2007*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10915/31545>.
- Poggi, G. (1997). *El desarrollo del Estado Moderno. Una introducción sociológica*. Quilmes: Universidad de Quilmes.
- Robertson, R. (1992). *Globalization: Social Theory and Global Culture*. Londres: Sage.

Tecco, C. (1997). El gobierno local como promotor del desarrollo local-regional. En García Delgado, D. (Coord.), *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y Sociedad Civil en Argentina* (pp. 107-123). Buenos Aires: FLACSO, CBC/UBA, UCC.