

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

---

### TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

De la participación ciudadana al Gobierno Abierto:  
Iniciativas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
(2007-2018)

---

AUTOR: NICOLÁS JOSÉ RUGNA

TUTOR: NORA GORROCHATEGUI

AGOSTO 2022

---

## Agradecimientos

Dedicatoria especial para mis padres María Catalina Fernández y Ricardo José Lucio Rugna, mis hermanos Luciana María Rugna y Gabriel Ricardo Rugna (QEPD) y mi sobrino Gonzalo Lafont, porque son mi guía, ejemplo y apoyo en los diferentes momentos de mi vida.

Especial agradecimiento a mis amigos por compartir caminos comunes y hacer especial las distintas experiencias vividas.

También, a la profesora Nora Gorrochategui por ofrecer su conocimiento, paciencia y acompañamiento en el desarrollo de esta tesis de investigación. Su aporte fue fundamental para el desarrollo de este trabajo.

A todas las personas que conocí por participar de esta maestría en la Universidad de Buenos Aires.

## Resumen

Con la apertura de la democracia, el gobierno con el tiempo fue implementando mecanismos de participación característicos del sistema político que se venían usando en los países del primer mundo. Una de los tantos cambios, que realizaron los gobiernos democráticos, fue la apertura de la gestión a la ciudadanía, y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) no fue la excepción. Esto significa que ahora que los ciudadanos<sup>1</sup> pueden acceder a la información de la Administración Pública (AP), proponer ideas, controlar e interactuar con los diferentes funcionarios sobre las distintas políticas públicas que se implementan. Además, se desarrolló el trabajo colaborativo entre todas las dependencias que conforman el Estado. Por ello, en esta investigación se considera necesario analizar, en un principio, cómo ha evolucionado el concepto de “Participación Ciudadana” entre 2007-2018 en la gestión del gobierno de la CABA y cuál fue el rol del paradigma de Gobierno Abierto (GA) en esta nueva dinámica.

Se realiza un trabajo descriptivo, a través de técnicas cualitativas-cuantitativas. Se define de forma conceptual qué es la participación ciudadana y qué herramientas utiliza para que los habitantes de una jurisdicción puedan participar en el sector público. En segundo lugar, se detallan las distintas medidas implementadas de “Gobierno Abierto”, durante el espacio temporal 2007-2018. Por último, se examina el rol de los diferentes actores (ciudadanía, sector público y organizaciones de la sociedad civil (OSC)) que intervinieron en el proceso de desarrollo de estas acciones de gobierno. Se busca responder la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles fueron las medidas de Gobierno Abierto implementadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2007-2018?

---

<sup>1</sup> Persona considerada como miembro activo de un Estado, titular de derechos políticos y sometidos a sus leyes (RAE, 2020).

## Índice

Agradecimientos.....	2
Resumen .....	3
Capítulo 1: Introducción.....	8
1.1 Problema de investigación.....	8
1.2 Justificación .....	9
1.3 Objetivos.....	10
1.4 Propositiones.....	11
1.5 Metodología.....	12
1.6 Unidad de análisis: AP de CABA .....	12
1.7 Estructura de la tesis .....	18
Capítulo 2: Marco teórico.....	20
2.1 Gobierno Abierto.....	21
2.1.1 El Gobierno Abierto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) .....	23
2.2 Política Pública.....	23
2.2.1 El ciclo de la política pública .....	24
2.3 Gobierno Electrónico.....	25
2.3.1 Sociedad de la información .....	25
2.3.2 Tecnología de la Información y la Comunicación.....	26
2.3.3 Internet.....	26
2.3.4 Word Wide Web.....	27
2.3.5 Gobierno Electrónico.....	27
2.3.6 Comparación entre Gobierno Abierto y Electrónico .....	29
2.4 Ciudadanía y Participación Ciudadana.....	31
2.4.1 La participación ciudadana dentro del sistema democrático .....	33
2.4.2 De participación ciudadana a Gobierno Abierto .....	34
2.5 Gobernanza Moderna .....	34
2.6 Teoría para analizar las medidas de GA en CABA.....	36
2.6.1 Las cuatro ideas de gobierno que asume el GA.....	36
2.6.2 Matriz de actores .....	37
2.6.3 Capacidades estatales .....	39
2.6.4 Coordinación .....	40
2.7 Estructura del marco teórico en el trabajo de investigación.....	41
Capítulo 3: Relación entre Participación Ciudadana y Gobierno Abierto en CABA.....	43
3.1 La participación ciudadana dentro del sistema democrático en CABA .....	43
3.2 La participación ciudadana dentro del contexto de Gobernanza Moderna .....	44

3.3 La participación ciudadana dentro del contexto de Gobierno Abierto.....	45
3.3.1 Adaptación del Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 16 en CABA.....	47
3.4 Evolución de la participación ciudadana en CABA durante el período 2007-2018 .....	49
3.5 Conclusión.....	51
3.5.1 Recomendaciones .....	55
Capítulo 4: Clasificación de las medidas de GA implementadas en CABA (2007-2018) .....	56
4.1 Las medidas de GA implementadas en CABA y el ciclo de políticas Públicas... ..	56
4.2 Políticas Públicas de Gobierno Abierto desarrolladas en CABA.....	58
4.2.1 Políticas gubernamentales de GA (2007-2018).....	58
4.2.2 Análisis cualitativo de las medidas de GA .....	70
4.2.2 Análisis cuantitativo de las medidas de GA .....	74
4.3 Conclusión.....	76
4.3.1 Recomendaciones .....	80
Capítulo 5: Actores que intervinieron en el desarrollo de políticas públicas de Gobierno Abierto en CABA (2007-2018) .....	81
5.1 Actores.....	81
5.1.1 Poder Ejecutivo .....	81
5.1.2 Poder Legislativo.....	81
5.1.3 Poder Judicial .....	81
5.1.4 Ministerio de Modernización.....	82
5.1.5 Agencia de Sistema de Información.....	82
5.1.6 Secretaría de legal y técnica de CABA .....	82
5.1.7 La Dirección General Seguimiento de Organismos de Control y Acceso a la información.....	83
5.1.8 Defensoría del pueblo de CABA .....	83
5.1.9 OGP .....	83
5.1.10 OSC .....	83
5.1.11 Ciudadanía CABA.....	84
5.2 Matriz de actores .....	85
5.3 Impacto de los actores en las medidas implementadas.....	98
5.4 Planificación, implementación y evaluación de las medidas de GA.....	101
5.4.1 Función gerencial .....	103
5.4.2 Tipo de compromisos en la acción en conjunta.....	104
5.5 Rol del Poder Ejecutivo Local.....	105
5.6 Conclusiones.....	109
5.6.1 Recomendaciones .....	110

Capítulo 6: Conclusiones finales .....	111
Objetivo específico 1: Relacionar el concepto de “Participación Ciudadana” con el paradigma de “Gobierno Abierto”, dentro de un sistema democrático .....	111
Objetivo específico 2: Elaborar una taxonomía de las medidas de Gobierno Abierto .....	114
Objetivo específico 3: Examinar las acciones de los diferentes actores que participaron en el desarrollo de las medidas de Gobierno Abierto.....	119
Aporte de la tesis .....	121
Referencias Bibliográficas.....	123
Abreviaturas utilizadas .....	130
Anexo Metodológico .....	132
Anexo I: información sobre CABA.....	133
Reforma de la Constitución Argentina de 1994 .....	133
Estructura política.....	133
Poder ejecutivo .....	134
Poder Judicial .....	135
Poder Legislativo.....	137
Anexo II: <i>OGP</i> .....	140
Anexo III: Entrevista a informantes claves .....	145

## Cuadros

Cuadro N°1: GA en CABA en el período 2007-2018 .....	14
Cuadro N°2: Unidad de análisis: AP de CABA .....	15
Cuadro N°3: Metodología de trabajo .....	17
Cuadro N°4: El ciclo de la política pública .....	25
Cuadro N°5: Comparación entre GA y GE .....	29
Cuadro N°6: Las ideas de gobierno.....	37
Cuadro N°7: Matriz de actores .....	38
Cuadro N°8: Funciones gerenciales .....	39
Cuadro N°9: Tipo de los compromisos de los diferentes actores.....	40
Cuadro N°10: Ciclo de políticas pública .....	56
Cuadro N°11: Medidas de GE y GA implementadas entre 2007-2018 .....	58
Cuadro N°12: Análisis cuantitativa de las medidas de GA, según criterio de clasificación.....	67
Cuadro N°13: Análisis de las medidas de GA .....	70
Cuadro N°14: Análisis cuantitativo de las medidas de GA .....	75
Cuadro N°15: Matriz de actores de CABA.....	85

Cuadro N°16: Impacto de los actores en las medidas implementadas.....	98
Cuadro N°17: Gestión de las medidas de GA.....	102
Cuadro N°18: Planificación, implementación y evaluación de las medidas de GA.....	103
Cuadro N°19: Matriz de acuerdo .....	104
Cuadro N°20: Análisis de las entrevistas con informantes claves.....	105

## Ilustración

<b>Ilustración N° 1:</b> Estructura de la tesis.....	18
<b>Ilustración N°2:</b> Nivel de abstracción del marco teórico .....	20
<b>Ilustración N° 3:</b> Marco teórico de la tesis.....	42
<b>Ilustración N°4:</b> Pasos para elaborar los planes de acción de GA en CABA .....	47
<b>Ilustración N° 5:</b> Medidas de GE y GA en el período (2007-2018) .....	49

## Capítulo 1: Introducción

Se esboza el problema que da origen a este trabajo de investigación: la centralización que tienen los poderes ejecutivos en la elaboración de políticas públicas, que afectan al conjunto de la sociedad, más allá de que participen o no en este proceso. Se efectúa una reflexión en base al paradigma de Gobierno Abierto y se utiliza como metodología la descripción, en base a técnicas de estudio cuantitativo y cualitativo, determinando el nivel teórico-práctico que se desarrolla en este trabajo. Por último, se menciona el aporte conceptual que realiza esta investigación a esta corriente del pensamiento.

### 1.1 Problema de investigación

El problema que se percibe es la centralización que tienen los poderes ejecutivos locales en la planificación, desarrollo e implementación de políticas de gobierno y los pocos mecanismos que existen para que los diferentes actores puedan conocer y controlar el accionar de la Administración Pública. En base a esta problemática, surge el paradigma de GA, que tiene como objetivo acercar a los distintos sectores que conforman una sociedad, para trabajar de forma colaborativa en la elaboración de acciones gubernamentales, además de generar espacios de intercambio de información sobre el desempeño del sector público. Entre el 2007-2018, se desplegó en CABA, acciones para mejorar los procesos y acercar la AP a los habitantes de esta ciudad, a las organizaciones estatales y de la sociedad civil. Por eso, en esta investigación se relaciona el concepto de “Participación Ciudadana” en un contexto de “democracia” con las ideas de GA. Para luego elaborar una taxonomía de las medidas que implementó la AP de CABA; con el objetivo de aumentar la transparencia en los procesos, de acercar información pública, de mejorar la rendición de cuentas de las autoridades y de aumentar la participación de la sociedad civil. Por último, se examina el rol de los diferentes actores que participaron en el proceso de desarrollo e implementación de estas acciones gubernamentales.

El jefe de gobierno de CABA durante el periodo 2007-2015, Mauricio Macri, realizó diferentes afirmaciones sobre cómo la Ciudad iba a implementar acciones orientadas hacia estas ideas. Al principio de su segundo mandato presentó oficialmente las iniciativas de GA en esta jurisdicción.

Entonces el jefe de gobierno, dijo:

“Queremos a partir de estos instrumentos que nos da el avance maravilloso de la tecnología que la gente no tenga que esperar ni diez días ni meses para saber que estamos haciendo. Que lo sepa todo el tiempo, en tiempo real (...) De todas las ideas que recibiremos, vamos a poder elegir buenas ideas, compartirlas y trabajar juntos, para que todos juntos encontremos maneras creativas de una gran metrópoli como la Ciudad de Buenos Aires que busca tener cada vez más gente viviendo, trabajando en ella. Se pueda vincular mejor y funcione mejor”. (Macri, 2012)

En el año 2015, se produce cambio de mandatario en esta jurisdicción y asume Horacio Rodríguez Larreta perteneciente al mismo espacio político de su antecesor. Por lo tanto, se continúa con estas políticas. En el año 2017 en el panel de GA, el jefe de gobierno presentó la plataforma digital, denominada “Ecosistema de Gobierno Abierto”, en donde los habitantes de la ciudad, pueden acceder a datos e información pública y participar en el desarrollo de acciones gubernamentales (GCBA, 2017).

## 1.2 Justificación

A fines del siglo XX y principios del siglo XXI, a través de políticas orientadas a Gobierno Abierto (GA) se acercó la ciudadanía a los diferentes gobiernos (municipal, provincial y nacional), con el objeto de aumentar la participación ciudadana, la transparencia y otras virtudes asociadas a la claridad en detrimento del secreto, la cerrazón y la oscuridad (Kaufman & Oszlak, 2014).

Con la llegada del Propuesta Republicana (PRO), representados por Mauricio Macri y Horacio Rodríguez Larreta, a la jefatura de gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el año 2007, se implementaron diferentes medidas de GA en esta jurisdicción, se introdujo a la Ciudad en la *Open Government Partnership (OGP)* y se abrieron espacios de trabajo con otros actores de la AP y de la sociedad, más allá del poder ejecutivo. Por lo tanto, desarrollar este tipo de investigaciones sirve para conocer el alcance de esta nueva corriente del pensamiento en la gestión de la cosa pública, sus efectos y la coordinación con otras formas de administrar el sector público. Una acción de gobierno no se presenta en forma aislada, sino que forma parte de un plan de gobierno,

en un momento y lugar determinado. Macri durante su gestión (2007-2015) desarrolló diferentes acciones de gobierno encuadradas dentro de este concepto, complementándolas con la teoría de gobierno electrónico. Por su parte, Rodríguez Larreta (2015-2018) las continuó. Durante esos once años se utilizaron las nuevas tecnologías para acercar el gobierno a la ciudadanía. La idea de esta investigación es analizar las diferentes acciones orientadas a esta corriente del pensamiento y el rol de los diferentes actores dentro de CABA en el periodo 2007-2018. Se elige esta jurisdicción, porque es la capital de la Argentina y además permite conocer como es la planificación, desarrollo e implementación del GA en una ciudad latinoamericana.

Por otro lado, es relevante socialmente realizar este tipo de trabajos, porque los ciudadanos se ven afectados diariamente por las diversas decisiones que toman los diferentes gobiernos. Mientras más espacios de interacción haya, los habitantes de la Ciudad van a desarrollar una actitud proactiva hacia el sector público y van a estar más presentes en las diferentes tomas de decisiones, más allá de la elección de los diferentes representantes de los poderes del Estado. De esta manera, se va a ampliar y garantizar la información pública disponible para los distintos actores, mejorar el acceso a los servicios públicos, proteger los derechos de usuarios y funcionarios, incrementar la transparencia de la gestión pública, promover la participación ciudadana en la gestión estatal y aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta.

Por último, a nivel teórico permitirá analizar el GA en un caso concreto, analizando su implementación, su recepción, su desarrollo y sus consecuencias. Los conceptos en este nivel, pueden expresar una idea, pero una vez que se contrasta en un determinado caso puede abrir el campo de estudio a nuevas acepciones, enriqueciendo y ampliando el marco teórico.

### 1.3 Objetivos

Esta tesis le interesa responder los siguientes interrogantes:

¿Qué es la participación ciudadana?

¿Cómo se relaciona la participación ciudadana con el sistema democrático y el paradigma de GA y Gobernanza Moderna?

¿Qué medidas implementó CABA dentro del paradigma de GA?

¿Cómo se clasifican estas medidas?

¿Cómo evolucionó el trabajo de los diferentes actores para desarrollar estas acciones gubernamentales?

De este planteo surge la pregunta principal de la investigación:

¿Cuáles fueron las medidas de Gobierno Abierto implementadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el periodo 2007-2018?

En base a estas preguntas se desprende el objetivo general de la investigación y sus objetivos específicos:

**Objetivo general:**

Analizar las medidas implementadas de Gobierno Abierto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el periodo 2007-2018.

**Objetivos específicos:**

1. Relacionar el concepto de “Participación Ciudadana” con el paradigma de “Gobierno Abierto”, dentro de un sistema de gobierno democrático.
2. Elaborar una taxonomía de las medidas de “Gobierno Abierto”.
3. Examinar las acciones de los diferentes actores que participaron en el desarrollo de las medidas de “Gobierno Abierto”.

#### 1.4 Propositiones

Debido al carácter descriptivo de este trabajo de investigación no se proponen hipótesis, sino proposiciones adelantadas:

- La planificación, desarrollo, implementación y control de las medidas de GA se realizó de forma gradual y transversal en las diferentes áreas del sector público de CABA durante el período 2007-2018.

- Aunque no se complete el proceso de política pública de GA en el poder ejecutivo de CABA, se comienza la planificación, desarrollo e implementación en otros poderes del Estado (judicial y legislativo) y organismos autárquicos.
- Cuanto más coordinación y consenso haya entre los distintos actores aumenta la factibilidad de que se materialicen los procesos de GA
- Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) son condición necesaria, pero no suficiente para que se plasme el GA en CABA, porque se ven condicionadas, principalmente, por los siguientes factores: 1) la accesibilidad de las herramientas informáticas (hardware y software) para participar en la gestión estatal, 2) la educación en el uso de estas herramientas, y 3) la resistencia al cambio y al nuevo método para participar en el accionar y desarrollo de la Administración Pública.

## 1.5 Metodología

Se realiza un estudio descriptivo, porque se propone describir y clasificar las políticas de GA en la CABA y cómo fue el accionar de los diferentes actores, durante el período 2007-2018, para elaborarla. Para llevarlo a cabo, se seleccionará como unidad de análisis la AP de esta jurisdicción.

Se realiza una descripción, en base a técnicas de estudio cuantitativo y cualitativo, porque se profundizan las características de este concepto en esta unidad de análisis. Se registran los hechos tal y como sucedieron, se describen las distintas situaciones y se trata de brindar conocimiento.

Para recolectar los datos se utilizan diferentes fuentes, primarias y secundarias, como estadísticas gubernamentales o realizadas por diferentes consultoras del sector privado. También se realizan entrevistas no estructuradas con informantes claves.

## 1.6 Unidad de análisis: AP de CABA

CABA en el año 1994 se vuelve autónoma del poder central, a través de la reforma de la Constitución Nacional argentina (Constitución de la Nación Argentina, 1994, Art. 129). Al mismo tiempo se establece como capital de la República Argentina, significando que los tres poderes nacionales (ejecutivo, legislativo y judicial) residan y desarrollen su actividad en esta jurisdicción (Anexo 1, Reforma de la constitución Argentina de 1994).

El sector público de esta jurisdicción se conforma: por los tres poderes del estado local (ejecutivo, legislativo y judicial) y los órganos autárquicos y descentralizados.

El poder ejecutivo es ejercido por el jefe de gobierno, vicejefe de gobierno y sus ministros. Los dos primeros son elegidos a través del método electoral, en el cual la población a través del voto obligatorio, secreto y universal, los elige por un periodo de cuatro años, con la posibilidad de una reelección. Una vez que el jefe de gobierno asume su cargo determina la cantidad de ministerios que necesitará para desarrollar su gestión y a sus respectivos ministros.

El Poder Judicial de la ciudad tiene el conocimiento y decisión de todas las causas que versen sobre puntos regidos por su Constitución, por los convenios que celebre la ciudad, por los códigos de fondo y por las leyes y normas nacionales y locales, así como también organizar la mediación voluntaria conforme la ley que la reglamente (Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1996, Art. 106). Lo integra el Tribunal Superior de Justicia, el Consejo de la Magistratura, los demás tribunales que la ley establezca y el Ministerio Público.

El Poder Legislativo es ejercido por una Legislatura compuesta por sesenta diputados o diputadas, cuyo número puede aumentarse en proporción al crecimiento de la población y por ley aprobada por dos tercios de sus miembros, vigente a partir de los dos años de su sanción (Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1996, Art. 68). Según el artículo 69 de la Constitución de CABA, para ser parte de la legislatura debe ser elegido por voto directo no acumulativo conforme al sistema proporcional. Los diputados duran cuatro años en sus funciones. Se renuevan en forma parcial cada dos años. Si fueren reelectos no pueden ser elegidos para un nuevo período sino con el intervalo de cuatro años (1996) (Anexo 1, estructura política).

Además, completan el panorama institucional, la Auditoría General y la Defensoría del Pueblo de la CABA, que son órganos autárquicos, que tienen como objetivo controlar a los otros poderes.

La estructura de la Ciudad de Buenos Aires (BA) la convierten en una verdadera “ciudad-Estado”: 3 millones de habitantes y otros 3,5 millones que ingresan diariamente, nivel provincial y municipal en simultáneo, 600 edificios afectados a la AP, cerca de 1.200 escuelas, 35 hospitales públicos, 125.000 funcionarios de gobierno, 55.000 usuarios de sistemas, cerca de 850 variedades de trámites, 25

millones de transacciones anuales, 15 millones de documentos por año. (Clusellas, P, Martelli, E, & Martelo, M, 2014, p.21)

Actualmente, año 2022, todos los trámites se realizan en forma digital y se utiliza la plataforma de ecosistema de GA de CABA, que tiene como objetivo acercar la información pública a la sociedad civil, rendir cuentas e involucrar al ciudadano en el proceso de elaboración de las políticas públicas.

En esta investigación analizará cómo el sector público de CABA modificó su forma de gestionar a través del GA durante el periodo 2007-2018.

En el Cuadro N°1 se presenta los conceptos, variables e indicadores que se utilizan para el desarrollo de esta investigación.

**Cuadro N°1:** GA en CABA en el período 2007-2018

Concepto	Variable	Indicador
GA	Grado de apertura	Cantidad de medidas en la que participan los ciudadanos. Cantidad de canales de comunicación de la gestión de CABA Cantidad de momentos en donde exista interacción entre ciudadanos y gobierno. Cantidad de espacios donde el ciudadano pueda expresar sus ideas y sensaciones sobre la gestión Información en los diferentes sitios Web. Mecanismos para presentar reclamos. Evaluación por otros organismos.
GE	Nivel de uso de la tecnología	Cantidad de medidas en las cuales se utilizan las nuevas tecnologías como medio.

**Fuente:** Elaboración propia

De la lectura del cuadro se trabaja sobre los conceptos de “Gobierno Abierto y Electrónico”, y se utiliza como variables el “grado de apertura” y “el nivel de uso de la tecnología”.

-Por “grado de apertura” se entiende a la capacidad que tienen los ciudadanos para acceder a la información pública y a interactuar con funcionarios del sector público. Los

indicadores que se utiliza para medir esta variable son: la cantidad de medidas en la que participa la ciudadanía, la cantidad de los canales de comunicación sobre la gestión de CABA, la cantidad de momentos en que existe interacción sector público y sociedad civil, la cantidad de espacios donde se pueden expresar reclamos sobre la gestión, la cantidad de información que hay en los sitios web y la cantidad de organismos que evalúan su desempeño.

Por “nivel de uso de la tecnología”, se entiende la forma en que se utilizan el hardware y el software para la implementación de las diferentes políticas públicas de GA. El indicador que se utiliza para medirlo es la cantidad de medidas en las cuales se utilizan las NTIC como medio.

En base a las variables e indicadores determinados, se aplica en la unidad de análisis: AP de CABA, y se establecen las dimensiones y categorías.

**Cuadro N°2:** Unidad de análisis: AP de CABA

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Categorías</b>
Grado de apertura	Disponibilidad de información	Cantidad de canales de comunicación de la gestión de CABA	1. Menos de 2. 2. 2 a 5. 3. 5 a 10. 4. Más de 10.
	Transparencia	Información en los diferentes sitios Web.	1. Menos de 2. 2. 2 a 5. 3. 5 a 10. 4. Más de 10.
		Mecanismos para presentar reclamos.	1. Menos de 2. 2. 2 a 5. 3. 5 a 10. 4. Más de 10.
		Evaluación por otros organismos. Se mide en función de informes presentados por organismos externos.	1. Menos de 2. 2. 2 a 5. 3. 5 a 10. 4. Más de 10.
	Participación ciudadana	Cantidad de espacios donde el ciudadano pueda expresar sus ideas y sensaciones sobre la gestión	1. Menos de 2. 2. 2 a 5. 3. 5 a 10. 4. Más de 10.

		Cantidad de medidas en la que participan los ciudadanos.	1. Menos de 2. 2. 2 a 5. 3. 5 a 10. 4. Más de 10.
	Dinámica del ambiente	Cantidad de momentos en donde exista interacción entre ciudadanos y gobierno. Se mide en función en la cantidad de momentos al año se reúne autoridades de la AP con ciudadanía. Puede ser una interacción física o virtual.	1. Menos de 10. 2. 10 a 30. 3. 30 a 50. 4. Más de 50.
Nivel de uso de la tecnología	Dinámica del ambiente	Cantidad de medidas en las cuales se utilizan las nuevas tecnologías como medio. Se mide en función de la cantidad de medidas que utilizan las tecnologías como medio.	1. Menos de 10. 2. 10 a 30. 3. 30 a 50. 4. Más de 50.

**Fuente:** Elaboración propia

Dentro de “grado de apertura” se estipula como dimensión de análisis la disponibilidad de información, transparencia, participación ciudadana y la dinámica del ambiente. La disponibilidad de información hace referencia a la cantidad de medios (virtuales y físicos) que tienen los residentes y no residentes de la ciudad para comunicarse con el sector público. La transparencia se relaciona a la cantidad de información pública a la que se puede acceder y a los medios que tiene un ciudadano para realizar reclamos. Además de tener en cuenta al conjunto de organismos externos que controlan las acciones del Estado de CABA. La participación ciudadana se refiere a los espacios en donde los habitantes de la ciudad pueden proponer ideas y conocer las acciones de gobierno que desarrollan los diferentes poderes del Estado. Por último, la dinámica del ambiente representa los momentos en donde de forma programada se encuentra funcionarios públicos con los vecinos de la jurisdicción. En el “nivel del uso de la tecnología” sólo se considerará la dinámica del ambiente y se relaciona con la cantidad de NTIC que se utilizan para el desarrollo de las acciones de GA.

En el Cuadro N°3 se proponen los objetivos específicos y se explica que fuentes (primaria y secundaria) se utiliza, la población que se analiza y en base a que técnicas se procesa la información. Se esquematizan por cada objetivo específico, las fuentes,

**Cuadro N°3: Metodología de trabajo**

Objetivo específico	Fuente secundaria de datos	Fuente primaria de datos/ Instrumento de recolección	Población/muestra	Técnicas de procesamiento
Relacionar el concepto de “Participación Ciudadana” con el paradigma de “Gobierno Abierto”, dentro de un sistema de gobierno democrático.	Informes e investigaciones elaborados por organismos públicos y privados.	Conversación con informantes claves Entrevistas no estructuradas.	Ciudadanía y AP de CABA.	Registro electrónico → Codificación de los conceptos claves Notas de campo → Codificación de los conceptos claves
Elaborar una taxonomía de las medidas de “Gobierno Abierto”.	Boletín oficial de CABA durante este período.	Conversación con informantes claves Entrevistas no estructuradas.	Conjunto de medidas que se engloben dentro del concepto de GA.	Constante comparación de los códigos y categorías que emergen con los subsecuentes datos recolectados y con los conceptos sugeridos por la literatura.  Registro electrónico → Codificación de los conceptos claves  Notas de campo → Codificación de los conceptos claves
Examinar las acciones de los diferentes actores que participaron en el desarrollo de las medidas de “Gobierno Abierto”.	Entrevistas elaboradas por medios de comunicación públicos y privados.  Informes elaborados por organismos públicos y privados.	Conversación con informantes claves. Entrevistas no estructuradas.	Actores participantes en la elaboración de medidas de GA.	Registro electrónico → Codificación de los conceptos claves. Notas de campo → Codificación de los conceptos claves.

**Fuente:** Elaboración propia

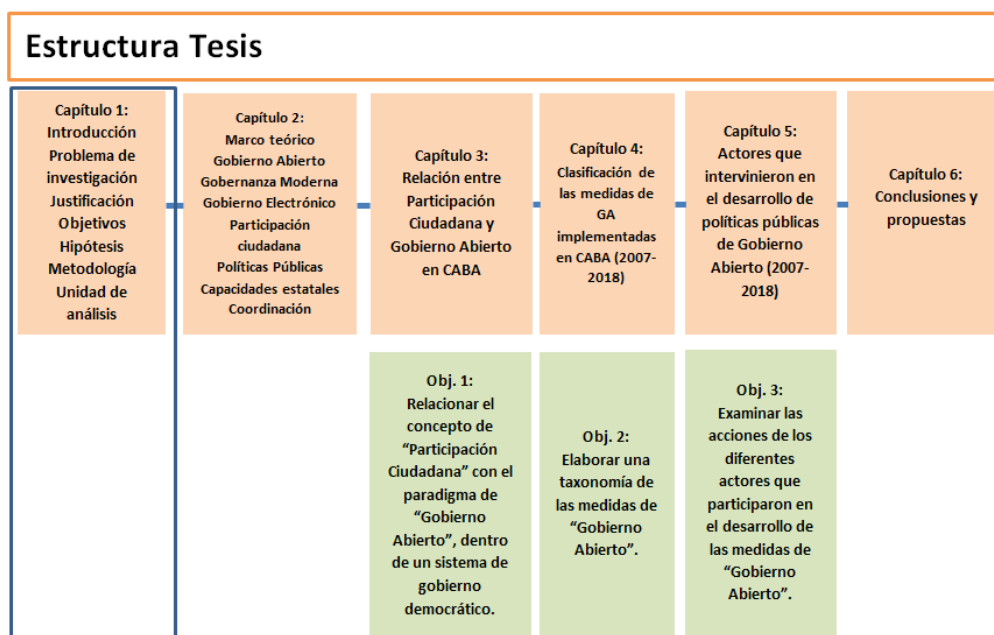
En el Cuadro N°3 se enumera los objetivos específicos del trabajo y se determina que fuentes de datos se utilizaron para recolectar la información. Para el primer objetivo se utilizó como fuente secundaria: informes e investigaciones elaborados por organismos públicos y privados, y como fuente primaria, se realizaron entrevistas no estructuradas

con informantes claves. Para el segundo objetivo, se utilizó como fuente primaria el Boletín Oficial Web de la Ciudad, para determinar la normativa y leyes que daba sustento a las distintas políticas públicas de GA, que se implementaron durante este periodo. Agregándole, entrevistas no estructuradas con informantes claves, como fuente primaria. Para el último objetivo, se utilizaron como fuente secundaria, las entrevistas elaboradas por medios de comunicación públicos y privados e informes elaborados por organismos públicos y privados. Se complementaron estos datos, con fuentes primarias, a través de entrevistas no estructuradas con informantes claves. En base a toda esta información, se codificó y extrajo los conceptos claves, que se relacionan con el paradigma de GA.

## 1.7 Estructura de la tesis

En la Ilustración N°1, se presenta la estructura de la tesis, especificando los capítulos del trabajo y como se relaciona cada uno con los objetivos específicos.

**Ilustración N° 1:** Estructura de la tesis



**Fuente:** Elaboración propia

En el Capítulo 1, se realiza una introducción al tema que trata esta tesis. Se indica la problemática a resolver, por qué es importante para la ciencia de la Administración Pública, el objetivo principal y los objetivos específicos que se desprenden, las proposiciones a comprobar, la unidad de análisis que se investiga y con qué metodología.

En segundo capítulo, se desarrollan las ideas de los diferentes autores que se utilizan para trabajar sobre esta problemática.

En los capítulos 3, 4 y 5 se trabaja sobre la unidad de análisis (AP de CABA), en el período 2007-2018. Cada uno de estos apartados, resuelve los objetivos específicos elaborados anteriormente. En capítulo 3, se explica cómo es la relación del concepto de participación ciudadana con el paradigma de GA y cómo se desarrolla dentro de esta jurisdicción. En Capítulo 4, se clasifican las diferentes medidas dentro del marco de GA, implementadas en la Ciudad. En el capítulo 5, se investiga sobre los diferentes actores que intervinieron en el proceso de planificación, desarrollo e implementación de las acciones gubernamentales de GA, y se analiza su rol.

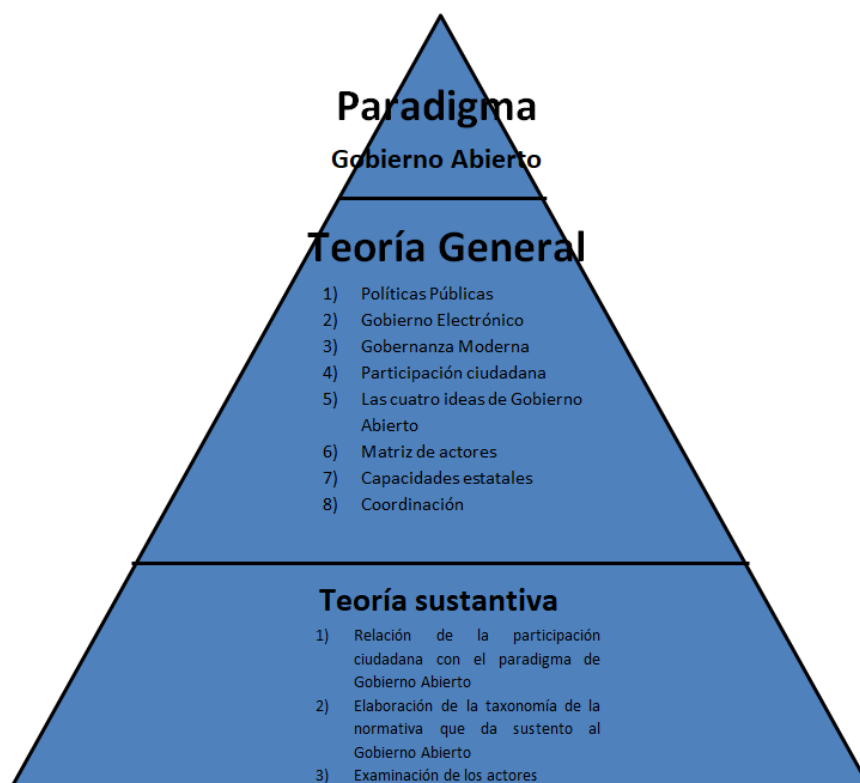
Por último, para cerrar este trabajo de investigación, se efectúa una conclusión final, sobre todos los temas abordados y se resuelven las proposiciones planteadas en un primer momento.

## Capítulo 2: Marco teórico

En el marco teórico se profundizan los diferentes conceptos que conformarán esta investigación: Gobierno Abierto, el ciclo de política pública, Participación Ciudadana, Gobierno Electrónico y Gobernanza Moderna. Primero, se define en base a diferentes autores, qué es el Gobierno Abierto. En segundo lugar, se determina qué es una política pública, cuáles son sus ciclos, y se estudia si las medidas de GA se pueden encuadrar dentro de este paradigma. Tercero, se analiza la idea de GE, se explica su significado, cuáles son sus beneficios y se la compara con el GA. En cuarto lugar, se explora el concepto de Gobernanza Moderna y la participación ciudadana; y se establece qué implica implementar medidas de este tipo. Por último, se desglosan los diferentes autores que se utilizan para analizar las medidas de GA y los actores que estuvieron involucrados en su desarrollo en CABA durante el período de investigación.

En la Ilustración N°2 se muestran los niveles de abstracción de estas ideas.

**Ilustración N°2:** Nivel de abstracción del marco teórico



**Fuente:** elaboración propia

En la cima de la pirámide, se encuentra el paradigma de Gobierno Abierto, que tiene un nivel de abstracción más alto y afecta al resto de las ideas que se desarrollarán en esta investigación. En el segundo nivel, se desprende la teoría general, que abarca las diferentes nociones que utilizarán para desarrollar el marco conceptual y que después se aplicará en el campo de trabajo, cómo: Políticas Públicas, Participación Ciudadana, Gobierno Electrónico, Gobernanza Moderna, ideas de Gobierno Abierto, Matriz de actores, Capacidades Estatales y Coordinación. Para luego determinar la teoría sustantiva, que indica en que situación concreta se aplicará este paradigma y la teoría general en CABA en el período 2007-2018: 1) Relación de la participación ciudadana con el paradigma de Gobierno Abierto, 2) Elaborar la taxonomía de la normativa que da sustento al Gobierno Abierto, y 3) Examinación de los actores.

## 2.1 Gobierno Abierto

El GA es una nueva forma de gestionar la cosa pública, que surge a principio del siglo XXI, cuando los ciudadanos demandan apertura de los gobiernos, transparencia de la gestión, rendición de cuentas, control sobre la AP y participación en el desarrollo las políticas públicas.

Además, se puede definir de la siguiente manera:

“Es el gobierno aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta, que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente, y lo consigue gracias a las TIC actualmente disponibles, sobre todo en la Web 2.0.” (Hofmann, Ramírez Alujas, & Bojórquez Pereznieta, 2012, p.71)

Esta nueva filosofía de gobierno, vislumbra una modalidad de gestión pública más transparente, participativa y colaborativa entre Estado y sociedad civil (Oszlak, 2013). Esta nueva forma de pensar el Estado de gobierno, se apoya en el acceso que tiene la sociedad a las NTIC. Esta forma de gestión, no sólo se sustenta en estas herramientas, porque se puede abrir al público en general a través de otras estrategias.

Para el CLAD (2016) el GA es:

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, centrandose 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. (p.5)

Se observa que esta nueva modalidad de gestión del sector público busca acercarse a la ciudadanía, involucrar a otros actores en el desarrollo de acciones de gobierno, aumentar la transparencia y mejorar la eficacia y eficiencia de sus procesos.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe para que se materialice el GA es necesario transparentar la gestión pública y la rendición de cuentas, garantizar el acceso a la información pública y fortalecer la interacción y colaboración con los diversos sectores de la sociedad para hacer más efectiva la provisión y la calidad de los servicios públicos, incorporando la participación ciudadana en todo el ciclo de las políticas públicas (2017). Los principios que incluye son: transparencia, rendición de cuentas, colaboración y participación.

El concepto de GA ha ido evolucionando, ya no sólo busca la apertura y transparencia de los gobiernos locales, sino que quiere involucrar a otras dependencias del sector público, como pueden ser los otros poderes del estado u organismos autárquicos, buscando que haya un Estado Abierto. Este concepto hace referencia a la voluntad formalmente expresada por parte de gobiernos, parlamentos, cortes de justicia, organismos de control público u otras instituciones estatales o paraestatales de promover la apertura de sus repositorios de datos, el acceso ciudadano a la información, la participación social en las distintas fases del ciclo de las políticas públicas, la rendición de cuentas y, en general, el control de la gestión pública por parte de la ciudadanía (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017). Lo que busca el Estado Abierto es ampliar el modelo de gestión de GA a toda la AP, reforzar los controles mutuos entre los diferentes agentes del sector público, involucrar activamente a la ciudadanía en la planificación, desarrollo e implementación de políticas públicas y aprovechar el avance de NTIC para mejorar la vinculación entre los diferentes actores.

La conceptualización de este paradigma se utilizará, en los capítulos 3,4 y 5 de la tesis, para analizar el proceso que desarrolló CABA en relación a esta forma de gestionar la

cosa pública, pasando de una gestión que centralizaba la toma de decisiones, a otra que generaba espacios de interacción y debate con otros sectores del sector público y la sociedad. Además de apoyarse en las nuevas tecnologías, para sostener este proceso.

### 2.1.1 El Gobierno Abierto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En el año 2015, los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, que incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para poner fin a la pobreza, lucha contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático.

El Objetivo 16, busca promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible. Este objetivo se relaciona con el paradigma de GA, porque busca a través de una gestión participativa, mejorar los resultados que ofrecen los estados a través de la retroalimentación con los diferentes actores de la sociedad (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017). En la tesis se explicará, en el capítulo 3, cómo la AP de la Ciudad adaptó este objetivo a las condiciones y contexto de esta jurisdicción.

## 2.2 Política Pública

Para Aguilar Villanueva (2011) una política pública son las acciones de gobierno que tienen como propósito realizar objetivos de interés público y que los alcanzan con eficacia y aún eficiencia.

En base a esta definición se puede considerar la existencia de cuatro elementos centrales que permiten identificar la existencia de una política pública:

1. Implicación del gobierno o de una autoridad pública.
2. Percepción de problemas o expresiones de insatisfacción
3. Definiciones de objetivos
4. Procesos.

Según estos elementos se puede inferir que se necesita que la AP (gobierno) identifique la existencia de un problema en la sociedad, determine un objetivo y un plan para solucionarlo.

Según Roth (1999):

Se puede considerar política pública al conjunto conformado por uno o “varios” objetivos colectivos considerados necesarios o deseables, de medios y acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática. (p.14)

Siguiendo la teoría elaboradas por Muller y Surel (1998), es preciso insistir en que la política pública no existe “naturalmente” en la realidad, sino que se trata, a la vez, de una construcción social y de una construcción de un objeto de investigación. Eso implica dificultades para la identificación de sus contornos exactos. Según estos autores, una política pública no se puede definir sin antes determinar su campo de acción: social, económico, cultural y educativo. Que son una construcción del conjunto de personas que la llevan adelante. Por lo tanto, las medidas de GA implementadas por CABA, son transversales, porque se pueden desarrollar e implementar en las diferentes áreas de la AP, permitiendo la participación de los diferentes actores que la conforman y a su vez esta distribución de tareas es una construcción social porque se define de manera arbitraria en qué sector se llevarán a cabo.

#### 2.2.1 El ciclo de la política pública

Para analizar las acciones de gobierno sobre GA, se tendrá en cuenta el ciclo que debe llevar a cabo una política pública. Esta herramienta fue sugerida por Lasswell y Mc Dougal (1992) y desarrollada por Jones (1970). Se presenta a la política pública como un objeto de análisis dividido en varias fases que se pueden estudiar separadamente.

**Cuadro N°4:** El ciclo de la política pública

<b>Fase I</b>	<b>Fase II</b>	<b>Fase III</b>	<b>Fase IV</b>	<b>Fase V</b>
Identificación de un problema	Formulación de soluciones o acciones	Toma de decisión	Implementación	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apreciación de los acontecimientos.</li> <li>• Definición de un problema.</li> <li>• Agregado de intereses.</li> <li>• Organización de las demandas.</li> <li>• Representación y acceso ante las autoridades públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de respuestas.</li> <li>• Estudio de soluciones.</li> <li>• Adecuación a los criterios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una coalición.</li> <li>• Legitimación de la política elegida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución.</li> <li>• Gestión y administración.</li> <li>• Producción de efectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacciones a la acción.</li> <li>• Juicio sobre los efectos.</li> <li>• Expresión</li> </ul>
Demanda de la acción pública	Propuesta de una respuesta	Política efectiva de acción	Impacto sobre el terreno	Acción política o reajuste.

**Fuente:** Roth Deubel (2017)

En el Cuadro N°4 se muestran las diferentes fases que debe transitar una Política Pública para ser considerada como tal. Primero, se identifica un problema que la acción pública demanda una solución; segundo, se proponen posibles estrategias para resolver esa problemática; tercero, se elige una alternativa entre todas las opciones elaboradas en la fase anterior; cuarto, se implementa en el territorio; y por último, se evalúa la acción desarrollada, para realizarle reajustes.

En el Capítulo 4 de la tesis, se explicará, porqué las diferentes medidas de GA desarrolladas por CABA en el período 2007-2018, son Políticas Públicas.

### 2.3 Gobierno Electrónico

A continuación de desarrollar el concepto de política pública y como se relaciona con el paradigma de GA, se va a definir en qué consiste el GE, y porque se relaciona con esta nueva corriente de gestión del sector público.

Para adentrarse dentro de esta teoría, hay que entender que significa la Sociedad de la Información (SI), Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), Internet y Word Wide Web (WWW), porque combinándolas forman las NTIC, centro neurálgico del GE.

#### 2.3.1 Sociedad de la información

La SI es cuando la información se distribuye de manera eficaz y eficiente, entre todos los actores, favoreciendo el desarrollo y la innovación (Jordana, 1999). Según la Comisión Europea consiste en la liberalización del sector de las telecomunicaciones, flexibilización

de su marco regulador, promoción de redes sociales y potenciación de los aspectos sociales y culturales (1994).

Son los diferentes medios que permiten que la información generada se distribuya, a gran velocidad, entre los diferentes actores que conviven en una misma sociedad. Las innovaciones en las TIC son importantes para que esto suceda.

### 2.3.2 Tecnología de la Información y la Comunicación

Las TIC podrían definirse como un conjunto de herramientas e infraestructuras utilizadas para recolectar, almacenar, tratar, difundir y transmitir la información<sup>2</sup>. Pueden distinguirse tres tipos: terminales, redes y servidores. En los servidores encontramos los contenidos (la información) y para acceder a ellos necesitamos un terminal (ordenador, teléfono móvil, televisión digital). Para alcanzar los contenidos desde los terminales son necesarias las redes de comunicaciones (redes troncales: fibra óptica y radioenlaces; redes fijas de acceso: cobre original o mejorado -RDSI, ADSL- o sistemas de cableado eléctrico) que se comercializan a través de los servicios de comunicaciones.

Las TIC se pueden sintetizar en una visión amplia y restringida. La primera incluye el conjunto de actividades de investigación, desarrollo, fabricación, integración, instalación, comercialización y mantenimiento de componentes, subconjuntos, productos y sistemas físicos y lógicos, fundamentados en la tecnología electrónica, así como la explotación de servicios basados en dichas tecnologías, la producción y difusión de contenidos soportados electrónicamente y las aplicaciones de Internet (Banegas, 2000). En cambio, la visión restringida se refiere sólo a las industrias fabricantes de equipos informáticos y de telecomunicaciones, al software y a los servicios informáticos y de telecomunicaciones. (Fundación Retevisión, 2001).

Al aunar estas visiones, se forma la industria electrónica, que desarrolla el hardware y el software que se utiliza en los diferentes dispositivos a los que puede acceder una persona.

### 2.3.3 Internet

---

<sup>2</sup> Se trata de un concepto diferente de Sistema de Información, ya que éste incorpora un componente humano, es decir, debe estar fundamentado en alguna combinación de esfuerzos humanos, métodos basados en papel y Tecnologías de Información (Heeks, 2001).

Desde un plano meramente conceptual, Internet no es más que una red de redes de ordenadores capaces de comunicarse entre ellos a través de un lenguaje común, llamado TCP/IP (Castells, 2001) y (Criado & Fernández, 2002). Desde un plano técnico, Internet opera dividiendo la información en pequeñas partes autónomas e independientes, llamadas paquetes, y transmitiendo esos paquetes desde el origen al destino a través de diferentes caminos disponibles (Abbate, 2000).

#### 2.3.4 Word Wide Web

La WWW es un proceso interconectado que permite transferir documentos usando hipertexto (Lawrence, 1999). Es el servicio que ha permitido acercar el internet a la persona común, que no fue educada en sistemas, porque utiliza un lenguaje sencillo y claro para sus usuarios. Sumado al desarrollo de las nuevas tecnologías y su acceso al público en general, permiten un contexto, en donde cualquier ciudadano puede tener un dispositivo electrónico para comunicarse o informarse.

#### 2.3.5 Gobierno Electrónico

Por lo tanto, el GE es la aplicación de tecnologías basadas en Internet para actividades comerciales y no comerciales en el seno de las Administraciones Públicas (OCDE, 1998). Otras definiciones eliminan las limitaciones a ese concepto, manifestando que las relaciones pueden extenderse desde la conexión on-line, pasando por los *Personal Digital Assistant* (PDA), hasta llegar a la interacción y los mensajes instantáneos con sistemas *Internet Relay Chat* (IRC) (Silcock, 2001).

Una definición aún más amplia de GE se refiere a la adopción de las TIC por las Administraciones Públicas, a través de las páginas web, correo electrónico, aplicaciones y mensajería instantánea (Criado, J I & Ramilo, M C, 2001).

Desde esta perspectiva conceptual, la utilización de una definición más amplia se fundamenta en la previsión de un uso cada vez más integrado de las tecnologías, tal y como lo plantean varios autores. Cebrián (2000), en su Informe para el Club de Roma (publicado con el nombre de La Red), insiste en esa integración no sólo para las tecnologías digitales, sino que describe el gran avance que supone Internet al “abrazar armoniosamente todas las tecnologías previas”.

En la Carta Iberoamericana de GE define este concepto de la siguiente manera:

Las expresiones de “Gobierno Electrónico” y de “Administración Electrónica” son presentadas como sinónimos, ambas consideradas como el uso de las TIC en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos. Todo ello, sin perjuicio de las denominaciones establecidas en las legislaciones nacionales. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007, p.7)

Los principios que debe buscar son: principio de igualdad, legalidad, conservación, transparencia, accesibilidad, proporcionalidad, responsabilidad y adecuación tecnológica. En los últimos años la literatura avanzó en identificar algunos de los beneficios asociados a la implementación de TIC dentro de las estructuras de las administraciones gubernamentales.

Se pueden identificar tres tipos de resultados: (a) mejoras en los procesos y circuitos administrativos gubernamentales; (b) reducción de costos y aumento de la eficiencia en los servicios transaccionales que brinda el gobierno a sus ciudadanos; (c) aumento de la legitimidad democrática y de la transparencia de los gobiernos (Diéguez, Gasparín, Sánchez, & Schejtman, 2015). Por otro lado, también aumenta la participación ciudadana, enriqueciendo el debate público.

Esta nueva forma de gestión aumenta la eficiencia de los propios gobiernos ya que no sólo se reformulan los procedimientos burocráticos, sino que la inclusión de las nuevas tecnologías rediseña los procesos gubernamentales en pos de la eficacia como pilar de la gestión pública (Rubino Hallman, 2002). Por otro lado, Criado (2009) sostiene que cuando el GE alcanza un alto grado de madurez o sofisticación y permite un intercambio multilateral de información y servicios, genera altos índices de participación, transparencia, ciudadanía y promoción de los valores democráticos. Estas herramientas les darán más poder de decisión a la sociedad civil, permitiéndole participar de forma activa en el desarrollo de las acciones de gobierno. Rubino Hallman (2002) adhiere a esta idea, afirmando que esta interacción más estrecha entre gobierno y ciudadanía contribuye a la calidad de la Gobernanza.

En segundo lugar, otros autores como Wong y Welch (2004) y West (2004), analizan el impacto de las nuevas tecnologías en las burocracias estatales y la transformación que el

GE realiza mediante el uso intensivo de las TIC en el sistema de provisión de bienes y servicios públicos.

Esta ruptura organizacional produce una renovación en las formas de gestión pública que facilita la actividad económica y la relación de las instituciones estatales no sólo con los ciudadanos sino también con el sector privado (Picci, 2005). Permite nuevos canales entre Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y empresas. No afectará directamente al mercado, pero permite mejorar la fluidez entre estos sectores.

Por último, la implementación de TIC contribuye positivamente con la eficacia y eficiencia del sector público en tanto permite una reducción significativa de costos (Aladawi, 2005) y (Rubino Hallman, 2002), porque se ahorran porcentajes importantes del presupuesto al reducir los gastos en materiales y recursos humanos destinados a la actividad del Sector Público (Diéguez, Gasparín, Sánchez, & Schejtman, 2015).

El concepto de GE se profundiza en el Capítulo 4, en base a las medidas que implementó CABA en el período 2007-2018.

### 2.3.6 Comparación entre Gobierno Abierto y Electrónico

Luego de haber analizado al GE, se lo compara con el GA con el fin de determinar sus semejanzas y similitudes y explicar porque este último es más amplio que sólo el uso de las NTICs.

**Cuadro N°5:** Comparación entre GA y GE

Atributo	Gobierno Abierto	Gobierno Electrónico
<b>Definición</b>	Consiste en medidas que tienden a la mejora de los servicios públicos, aumentar la integridad pública, utilización de los recursos públicos con eficacia y eficiencia, construcción de comunidades más seguras, y rendición de cuentas por partes del Estado (Bojórquez Pereznieta, Hofmann y Ramírez-Alujas, 2012).	Es la aplicación de tecnologías basadas en Internet para actividades comerciales y no comerciales en el seno de las Administraciones Públicas (OCDE, 1998)
<b>Origen</b>	En una ceremonia realizada el 12 de julio de 2011 en Nueva York, en el marco de la Asamblea General de Naciones Unidas, los presidentes Barak Obama, de los Estados Unidos, y Dilma Rousseff, de Brasil, presentaron las bases de la iniciativa	En el año 1998 la OCDE recomienda a los diferentes niveles de gobierno la promoción y utilización de las TIC para: 1) posibilitar el desarrollo de una economía basada en el conocimiento que fomente la inclusión social y

	<p>multilateral <i>Open Government Partnership</i> como una iniciativa internacional que promueve políticas de transparencia mediante tres principios: confianza pública, sistema de transparencia y participación de la sociedad con el gobierno. La iniciativa multilateral busca que los gobiernos se comprometan a elevar los niveles de transparencia, a fomentar la participación ciudadana en los asuntos públicos y a combatir la corrupción a partir del uso de las nuevas tecnologías de la información para generar comunidades seguras (Bojórquez Péreznieto, Hofman, &amp; Ramírez-Alujas, 2012)</p>	<p>disminuya las desigualdades en el acceso y uso de las TIC; y para 2) garantizar la receptividad de los Gobiernos y Administraciones Públicas y una gestión de los recursos públicos no sólo más eficaz y eficiente, sino más democrática y participativa, que responda a las necesidades de los ciudadanos (INFO XXI, 2001).</p>
<b>Aplicación en la AP</b>	<p>Según la <i>OGP</i> para considerarse una gestión que implementa políticas de GA se debe: 1) difundir la información: el público, la sociedad civil y otros actores clave deberán recibir información oportuna sobre todos los aspectos del proceso nacional de <i>OGP</i>, incluyendo en qué medida se toman en cuenta sus aportaciones. 2) espacios y plataformas de diálogo y cocreación: se deberá facilitar un diálogo permanente e incluyente utilizando diversos foros y plataformas adecuadas al contexto nacional. 3) apropiación y toma de decisiones conjunta: el gobierno, la sociedad civil y otros actores deberán adueñarse del proceso y llevarlo a cabo de forma conjunta (Open Government Partnership, 2020)</p>	<p>Cuando se incorporan redes de ordenadores personales conectados entre sí, y con capacidad para alcanzar, distribuir, compartir, generar información, en tiempo real, se puede hablar de potencial para importantes transformaciones en la gestión y organización de las Administraciones Públicas. En ese sentido, la incorporación y extensión de Internet abriría las puertas a impactos más serios en las estructuras organizativas y los modelos de gestión interna y externa propuestos por los gerentes y responsables públicos como líderes o campeones del cambio (Criado Grande, Ramilo Araujo, &amp; Serna, 2002).</p>
<b>Ciudadanía</b>	<p>Desde una perspectiva de gobierno abierto, lo deseable es que se pueda contar con una ciudadanía con las siguientes características: 1) que pase de la crítica per se a implicarse en el rediseño de políticas y servicios públicos como evaluador permanente. 2) que sea participativa y no simple espectadora. 3) que pase de ser dependiente de las acciones de los gobiernos y de las administraciones a ser autogestora. 3) que contribuya a la construcción de una cultura de</p>	<p>La ciudadanía digital es el punto de partida para la humanización de las tecnologías. Es necesario reconocer que en los procesos de intercambio de información y comunicación con el otro se funda una comunidad. Esa gran comunidad de ciudadanos ayudará a mantener un territorio digital más rico en recursos y más seguro para todos. El único menester es participar activamente en su reconstrucción. Para ello, se necesita tener en cuenta el fortalecimiento de la</p>

	la prevención y la colaboración. 4) que utilice la información como parte de su cotidianidad y que contribuya a mejorar su toma de decisiones. 5) que genere valor público. Se construye una ciudadanía con una cultura participativa (Bojórquez Péreznieto, Hofman, & Ramírez-Alujas, 2012).	autonomía del usuario, quien, en última instancia, decide sobre sus acciones en la red. Para que dichas acciones se lleven a cabo de una manera responsable e informada, es importante preparar a los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, maestros, padres de familia y directivos docentes) para comprender las TIC, usarlas de manera adecuada y participar activamente en los procesos de implementación y transformación. La ciudadanía digital según Galindo (2009) requiere: 1. Estrategias de desarrollo. 2. Infraestructura. 3. Desarrollo de e-servicios. 4. Fomento del acceso.
<b>Corriente del pensamiento</b>	El Gobierno Abierto se convierte en una corriente del pensamiento en sí mismo.	Nueva Gestión Pública Gobernanza

**Fuente:** Elaboración Propia

En base al Cuadro N°5 se puede observar que las medidas de GA se relacionan con el gobierno electrónico, porque necesitan de NTIC y Web 2.0 para llevarlas a cabo, pero se remarca que no sólo utilizan estos métodos, sino que pueden utilizar otras herramientas. Para llevar a cabo ambos modelos es necesaria una ciudadanía informada, educada y con conciencia de lo público.

En capítulo 4 de la tesis, se desarrollará esta comparación entre las medidas implementadas por CABA, en el período 2007-2018.

#### 2.4 Ciudadanía y Participación Ciudadana

La ciudadanía tiene un rol preponderante en el desarrollo de este nuevo paradigma, porque se ve afectada por las decisiones que toman los diferentes funcionarios públicos. Además, como contribuyente, siente el derecho de poder intervenir en el desarrollo de la gestión. Los ciudadanos no son, por naturaleza, actores políticos. Lo son si participan, pero para ello, deben tener una causa o razón que los movilice (Oszlak, 2013).

La iniciativa del *Open Government* señala tres ejes que presidirían la estrategia de los gobiernos para avanzar en su concreción: la transparencia, la participación y la

colaboración. En cierto sentido, todas ellas suponen formas de participación, por más que sólo una de ellas esté explícitamente mencionada.

Pero a pesar de los impactos que todas estas posibilidades suponen para la relación gobierno-ciudadano, resultan todavía insuficientes para transformar las actuales estructuras de poder y otorgar más autonomía a los ciudadanos, un mejor empoderamiento y una mejor dinámica de inclusión social.

Junto con los indudables beneficios que podría traer aparejado el GA, también se han observado sus riesgos. En primer lugar, se va a generar desigualdad entre los ciudadanos que tengan acceso a las NTIC (United Nations, 2012) y los que no, provocando que haya una brecha entre estos dos grupos. En segundo lugar, todavía no hay una cultura asociada al uso de las tecnologías en el desempeño de la AP. Por último, se pueden promover prácticas clientelistas, porque bajo la apariencia de intentar promover una democracia deliberativa, muchos gobiernos ofrecen a veces una imitación de participación social, intentando ocultar motivaciones de tipo proselitista o respondiendo a consideraciones de patronazgo y reciprocidad en el intercambio de favores políticos (Oszlak, 2013).

Por lo tanto, la Participación Ciudadana son los diferentes mecanismos democráticos que existen para que los habitantes de una jurisdicción, afecten el accionar del Estado. Esto sucede, cuando la población se ve amenazada por una política pública, que pone en riesgo algún derecho o situación adquirida. Los ciudadanos, no son actores políticos per se, sino que deben tener una causa que los movilice (Oszlak, 2013).

Por otro lado, Aldret (2015) lo define como el proceso, en el que los ciudadanos, pueden influenciar a las decisiones gubernamentales, sin tener algún cargo formal en la gestión. Agrega al accionar colectivo para incidir en las decisiones de gobierno. Cunill (1991) añade que es la interacción entre la comunidad y los diferentes niveles de gobierno en la búsqueda de soluciones que afectan directamente al colectivo social. Además, se considera a la capacidad de influencia que tienen los habitantes de una región sobre diferentes acciones gubernamentales, con el fin de que se adapte a las necesidades de la mayoría.

En conclusión, es importante la participación de la ciudadanía, porque afecta y se ve afectada por la gestión del sector público. Además, la mayoría de los representantes públicos son elegidos a través de elecciones democráticas. Por ende, se supone que las medidas que se aplican deben estar acordes a las demandas de las personas. Si no es así, se utilizarán diferentes estrategias para demostrar su descontento.

#### 2.4.1 La participación ciudadana dentro del sistema democrático

En las democracias la participación ciudadana es relevante, porque en primera instancia los ciudadanos determinan por medio de su voto los distintos representantes que ejercerán el poder ejecutivo y legislativo durante un periodo determinado. Además, pueden utilizar diferentes medios para colaborar e intervenir en el sector público. Según Peruzzotti y Smulovitz (2002) esta forma de participación, se la denomina *accountability*, que se la puede clasificar en legal o política. La legal se basa en las normas establecidas por la sociedad. En cambio, la política se basa en la capacidad del electorado para hacer que las políticas gubernamentales respondan o se adecuen a sus preferencias. Este tipo de *accountability*, se aproxima el concepto de participación ciudadana desarrollado en la primera parte de este capítulo. Dentro de este enfoque, se puede dividir a la *accountability*, en horizontal y vertical. La *accountability* horizontal (AH) son instituciones estatales que tienen autoridad legal y tienen la capacidad de realizar acciones de control sobre actos u omisiones de agentes estatales, que en principio pueden ser calificados como ilícitos (O'Donnell, 2004). Los habitantes pueden participar, más allá del voto, a través de diferentes instituciones generadas para hacer contrapeso con los diferentes poderes del Estado y reducir la brecha entre representantes y representados. Los funcionarios públicos deben rendir cuenta sobre su gestión, en base a las normas constitucionales, códigos legales, procedimientos administrativos y derechos fundamentales. En cambio, la *accountability* vertical determina que el proceso electoral aprueba o desaprueba la gestión de la cosa pública. O'Donnell sostiene que en Latinoamérica es deficitario el uso de la AH, porque las democracias de esta región son delegativas y no representativas. El poder ejecutivo centraliza el poder decisión sobre el accionar del Estado. Por eso, la participación ciudadana se convierte en un atributo importante en los sistemas democráticos del siglo XXI, porque a través de diferentes herramientas, virtuales o físicas, los ciudadanos pueden intervenir en el devenir del sector público. Ya no es posible centralizar la información y los canales de comunicación. La NTIC aparecen como un medio de gran impacto en la AP, pero sólo con utilizarla no es suficiente para que los habitantes de una jurisdicción puedan participar en el desarrollo, ejecución y control de las políticas públicas. Se necesita una verdadera articulación entre los diferentes actores que conforman una sociedad y se ven afectados por el accionar del gobierno. En ese contexto surge el paradigma de GA.

#### 2.4.2 De participación ciudadana a Gobierno Abierto

El desarrollo de las NTIC a fines del siglo XX y principios del siglo XXI, permitió pensar al sector público desde otra perspectiva, el GE. El uso de las tecnologías permitió que se mejoraran la eficacia y la eficiencia de ciertas áreas del gobierno. Como se definió en el marco teórico, esta corriente del pensamiento propone el uso de la tecnología para la gestión del sector público, con el objetivo de mejorar los procesos. A fines de la década del 2000, surge el paradigma de GA, que incluye al uso de las NTIC para el desarrollo de las acciones de gobierno, pero le agrega el concepto de participación ciudadana, con la finalidad de aumentar la transparencia, mejorar los procesos, aumentar la incidencia de los habitantes sobre las acciones de gobierno y generar espacios de control sobre la totalidad del Estado (poder ejecutivo, legislativo y judicial). Se amplifica este concepto, porque convierte al ciudadano en un actor relevante para la planificación, ejecución y control de las diferentes medidas de gobierno. Además, se crea un espacio en donde se pueda conocer y debatir con los diferentes agentes que conforman una sociedad. Sobre la base de las ideas desplegadas en esta sección, se explicará en el capítulo 3 de esta investigación, como el concepto de participación ciudadana evolucionó en CABA durante el período objeto de estudio.

#### 2.5 Gobernanza Moderna

El concepto de GA tiene una relación cercana con un nuevo paradigma surgido en el año 2005, desarrollado por Renate Mayntz (2005), denominado “Gobernanza Moderna”. Surge por las interacciones que realizan los diferentes actores que conforman una sociedad, con el objetivo de solucionar los problemas y desarrollar diferentes alternativas para tratar la diversidad, complejidad y el dinamismo de las situaciones sociopolíticas. Además, se caracteriza al período actual, como moderno, porque se basan en dos tradiciones filosóficas: la racionalidad y el humanismo (Gorrochategui, 2019). Dentro de esta corriente del pensamiento, es muy importante el trabajo colaborativo entre los gobiernos y los diferentes actores sociales, para el desarrollo de las distintas políticas públicas.

Se tienen que dar tres condiciones para que suceda este tipo de gobernanza: 1) los actores estatales y privados deben ser fuertes y autónomos; 2) la sociedad civil tiene que estar

organizada y 3) debe existir un mínimo sentido de identificación y responsabilidad con la totalidad.

A esta forma de ver la gestión pública, se le agrega el tema de sustentabilidad, dando lugar a la expresión “gobernanza reflexiva” (Vob & Kemp, 2006). Teniendo como características: 1) para que suceda el desarrollo sustentable debe ser negociada políticamente; 2) sucede en diferentes niveles de gobernanza, generando espacios de interacción entre los distintos niveles; 3) la evaluación debe tener en cuenta los procesos para monitorear la interacción multinivel y, 4) se tiene en cuenta a la reducción de la complejidad en el desarrollo de los objetivos (Gorrochategui, 2015).

En Latinoamérica se presenta el “Modelo Abierto de Gestión para Resultados”, que se asocia a la lógica gerencial dentro del sector público (que se relaciona con el tema de capacidades estatales desarrollado por Isuani y se profundizará más adelante en el marco teórico), buscando como objetivo: 1) asegurar la optimización de la producción y distribución de bienes públicos; 2) los procesos deben ser transparentes, equitativos y controlables y 3) promover y desarrollar mecanismos internos para mejorar el desempeño de los dirigentes y trabajadores públicos (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007). Se utilizan los mecanismos de *accountability* como medio para hacer partícipe al ciudadano en los procesos de control y rendición de cuentas. Además, se incorpora la noción de *stakeholder*, que en este trabajo de investigación se los denominará actores y se los analizará en la matriz desarrollada por Estévez. Son los grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la organización, en este caso por el sector público de CABA.

La rendición de cuentas dentro de este paradigma significa que el sector público tiene que explicar los procesos y los resultados obtenidos en las diferentes políticas públicas implementadas, pero además tiene que colaborar con los otros actores que conforman a la sociedad. Además, lo tienen que hacer con la ayuda de la NTIC, que deben ser soporte de las diversas fases del proceso y una herramienta que comunique las diferentes etapas en las que se encuentran las políticas gubernamentales. En este marco encuentra una relación estrecha con el GA y el GE, pero remarca la necesidad de que exista: 1) voluntad política; 2) la identificación por parte de las organizaciones públicas de aquello que se va ofrecer para el interior de las organizaciones; 3) la asociación activa entre organizaciones gubernamentales y sus *stakeholders* (actores), especialmente los desarrolladores de software; 4) la existencia de leyes sobre la transparencia; 5) la disposición de datos abiertos, que posibiliten la gestión de los intereses públicos en la que los ciudadanos

participen en la cocreación de soluciones para entender sus necesidades como usuarios de servicios públicos, el uso de la opinión pública para la elaboración de políticas y el diseño de métodos de financiamiento; 6) la transformación de la cultura de las organizaciones públicas orientadas a la excelencia a de los servicios públicos, y 7) la demostración de resultados evaluables, tangibles y frecuentes (Gorrochategui, 2019). En el capítulo 3, se profundiza cómo se refleja la Gobernanza Moderna en la AP de CABA durante el espacio temporal de investigación.

## 2.6 Teoría para analizar las medidas de GA en CABA

Para analizar cómo evolucionó el GA en CABA durante el periodo de investigación se utilizan diferentes estrategias elaboradas por distintos autores. En primer lugar, se contrasta con las cuatro ideas de gobierno que asume el GA. En segundo lugar, se analiza a los actores en base a la matriz elaborada por Estévez (s.f.). Por último, se analizan las capacidades estatales, sobre la base a la teoría desarrollada por Isuani (2007).

### 2.6.1 Las cuatro ideas de gobierno que asume el GA

En esta investigación se analiza al GA desde las cuatro ideas de gobierno que asume esta corriente del pensamiento elaborado por los autores Bojórquez Pereznieto, Hofmann y Ramírez-Alujas (2012). Los fines de su uso, los procedimientos incorporados al proceso y, sobre todo, los marcos de creencias y valores que subyacen al desarrollo de estos tipos concretos de innovaciones de gestión a través de las TIC nos permiten diferenciar al menos cuatro grupos o marcos de ideas que confluyen en el *Open Government*: 1. Las del gobierno promotor de bienestar a través de la capacidad regulatoria. 2. Las del gobierno transparente que rinde cuentas. 3. Las del gobierno participativo y promotor de civismo. 4. Las del gobierno eficiente, colaborador y generador de conocimiento. Las dos primeras están basadas en la regulación y en el papel del Estado, generando instituciones para mejorar la sociedad; las dos segundas se basan en la capacidad de la sociedad para crear, por sí misma y con el Estado, mejoras sociales.

**Cuadro N°6:** Las ideas de gobierno

<b>Regulación/Ciudadanos</b> 1. Gobierno promotor de bienestar a través de la capacidad regulatoria	<b>Regulación/Gobierno</b> 2. Gobierno transparente que rinde cuentas
<b>Colaboración/implicación</b> 3. Gobierno participativo y promotor de civismo	<b>Colaboración/eficacia</b> 4. Gobierno eficiente, colaborador y generador de conocimiento

**Fuente:** Bojórquez Pereznieta, Hofmann y Ramírez-Alujas (2012)

1. El gobierno interviene en la vida cotidiana de los ciudadanos a través de diferentes medidas de regulación, con el objetivo de mejorar su calidad de vida.
2. El gobierno regula para incentivar conductas virtuosas en el mismo gobierno. Se vincula con la transparencia de la información y la lucha contra la corrupción.
3. Se basa en modelo de gobierno republicano clásico, que activa la participación y promueve el ejercicio de la soberanía popular. Además, asume que un buen gobierno requiere civismo.
4. La apertura de información y la transparencia generan eficiencia, porque permiten tomar mejores decisiones a los distintos actores (ciudadanos, inversores y empresas) (Stiglitz (2000) y (2002)).

Esta teoría se utilizará en el Capítulo 4 de la tesis, para analizar las medidas implementadas por CABA en el período 2007-2018.

#### 2.6.2 Matriz de actores

Se utiliza para analizar la interrelación entre los diferentes actores que intervinieron en el proceso de elaboración de las medidas de GA en CABA.

Supuestos:

- En torno a las políticas públicas encontramos un conjunto de grupos<sup>3</sup> en instituciones que tienen interés en influir esa decisión pública de acuerdo a sus

---

<sup>3</sup> Consideraremos a los grupos de interés o presión como aquel conjunto de personas que se agrupan en torno a intereses homogéneos y que pueden petitionar o presionar al Estado o a otras instancias relevantes, por la defensa o promoción de sus objetivos.

intereses o sus problemáticas específicas. Consideraremos a las instituciones como grupos dentro de nuestro esquema.

- Todos los actores o grupos tienden a buscar la maximización de sus intereses; sean estos materiales o inmateriales.
- Estos grupos e instituciones pueden tener intereses contradictorios entre sí, pero también pueden formar alianzas, de acuerdo al tema que se trate. Sus intereses serán los que determinen el conflicto o la negociación
- Las formas con las que ciertos actores formulan sus demandas, no siempre explicitan claramente cuál es el interés real que persiguen con su acción (por ejemplo: pensando en términos de una organización empresarial frente a un proceso de reforma laboral, la demanda es la modernización laboral; mientras que el interés perseguido es la baja del costo laboral).
- El incremento del grado de actividad en torno a un proyecto determinado de un grupo, lleva al incremento del accionar de los otros grupos interesados.
- Si bien los grupos están en un plano “formal” de igualdad, en la realidad, demuestran una capacidad de utilización de sus recursos (políticos, económicos, legales, periodísticos, etc.) muy dispar. De allí surge una “capacidad diferencial” de influir sobre las decisiones públicas que hará que ciertos grupos obtengan resultados más “parecidos” a sus demandas e intereses que otros.

**Cuadro N°7:** Matriz de actores

Actor	Demanda	Interés	Impacto del proyecto	Jerarquización de su poder
Conjunto de Personas dotadas de intereses homogéneos que participan en el proceso de decisión de un proyecto.	Formulación formal de los objetivos perseguidos	Objetivo real que persigue el actor con sus demandas y accionar.	Grado de beneficio o pérdida que le provoca al actor en cuestión el proyecto considerado (podremos tener impactos negativos y positivos al mismo tiempo)	Capacidad del actor considerado de obstaculizar o vetar el proyecto considerado.

**Fuente:** Estévez (s.f.)

Esta matriz se la utilizará en el capítulo 5, para analizar los diferentes actores que intervinieron en el proceso de planificación, desarrollo e implementación de las acciones de gobierno que se encuadran en el GA.

### 2.6.3 Capacidades estatales

Rodríguez Gustá (2007) define a las capacidades estatales como las “habilidades para lograr un propósito”. Hildebrand y Grindle (1997) definen la capacidad estatal como la habilidad de las agencias estatales para realizar tareas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad. Repetto (2003) refiere a la aptitud para plasmar los máximos niveles posibles de valor social. Por lo tanto, la capacidad estatal es la habilidad que tiene un Estado en llevar adelante un propósito y lograr superar los diferentes obstáculos que van surgiendo.

Además, el Estado se encuentra condicionado por los diferentes actores, con los cuales tiene que negociar por diversos canales las políticas públicas a desarrollar e implementar. Se trata de una autonomía inserta en una serie de lazos sociales concretos, que ligan al Estado con la sociedad y suministran canales institucionales para la negociación y renegociación continuas de los objetivos y políticas (Evans, 1996).

Para analizarlas se define en qué consiste la implementación de una política pública y qué recursos tiene un Estado para llevarla a cabo. Se toma el concepto de la implementación, sobre la base del enfoque gerencial. La mirada gerencial se centra en las acciones que lleva a cabo el gerente dentro de todo el proceso (Cortázar, 2005). Las funciones gerenciales se dividen en tres: desarrollo de estrategia, implementación de estrategia y evaluación.

**Cuadro N°8:** Funciones gerenciales

Desarrollo de estrategia	Implementación de estrategia	Evaluación
Elaboración de visión Planificación de políticas (programática) Planificación organizativa y de recursos	Gestión de operaciones  Control de gestión	Generación y análisis de información  Retroalimentación estrategia
Desarrollo de capacidades		

**Fuente:** Cortázar (2005)

Desde esta perspectiva, se define a la implementación como el conjunto de procesos mediante los cuales las organizaciones operan para producir los bienes y servicios deseados, ejercen control estratégico sobre el curso que siguen dichas operaciones y, finalmente, desarrollan o fortalecen las capacidades que son necesarias para el desempeño adecuado de las actividades operativas y de control necesarias.

Este abordaje gerencial permite asumir que no todos los problemas que se presentan en la implementación de una política determinada son atribuibles al diseño de la misma, sino que es posible encontrar problemas que, manifestándose durante su implementación, tienen soluciones dentro de las actividades que la componen. Así, señala Cortázar (2005), se puede asumir que el proceso de implementación tiene naturaleza y consistencia propia y que, por lo tanto, los gerentes públicos enfrentan problemas que son específicos de la implementación y que ponen en riesgo el éxito de una política en ejecución.

Partiendo de la matriz elaborada por Isuani (2007), se analizará el tipo de compromiso de los diferentes actores.

**Cuadro N°9:** Tipo de los compromisos de los diferentes actores

**Acuerdos con los procesos**

		Alta	Baja
Acuerdos con los objetivos	Alto	1	2
	Bajo	3	4

**Fuente:** Isuani (2007)

En el Cuadro N°9 se muestra como es la relación de los actores en el momento de definir los objetivos y los procesos de trabajo; y según el cuadrante donde se encuentre, influye en el desarrollo de las medidas de GA. Se determina si hay acuerdo en la metodología de trabajo y sobre el fin que se desea alcanzar.

El tema de las capacidades estatales se desarrollará en el Capítulo 5 de la tesis, explicando cómo se gestionó para introducir el paradigma de GA en CABA.

2.6.4 Coordinación

La coordinación se refiere al momento en que los diferentes actores determinan las acciones que desarrollarán cada uno, los recursos que se utilizarán y los tiempos de cumplimiento de cada etapa. También se determinan los métodos de control y evaluación.

Según Guy Peters (s.f.), existen cuatro niveles de coordinación: coordinación negativa, coordinación positiva, integración política y desarrollos de estrategias para gobernar. La coordinación negativa, sucede cuando no se produce interacción entre los involucrados. En cambio la coordinación positiva, implica trabajar conjuntamente entre los distintos actores, para conseguir y proveer de mejores soluciones a los clientes, ciudadanos cuando hablamos del sector público. En tercer lugar, la integración política implica trabajar en conjunto para cumplir con los objetivos de las organizaciones públicas. Por último, en el desarrollo de estrategias para gobernar, no sólo se incluyen los objetivos a corto plazo, sino que se debe determinar una clara visión de futuro de la política y del gobierno.

Isuani (2007) remarca lo dificultoso que es en el ámbito de la política, implementar sistemas de coordinación efectiva, porque es necesaria la cooperación de todos los agentes de una sociedad y la coordinación no es una función natural de la acción social y colectiva, sino que se trata de un proceso organizacional e institucional que debe ser diseñado expresamente tanto en el plano de lo formal, como en el plano de los referentes individuales y de los sistemas de regulación social.

Cuando los distintos agentes, tratan de coordinar sus acciones entre sí, se encuentran con ciertos condicionamientos que dificultan este proceso. Por lo tanto, es necesario de las instituciones formales e informales, para que cada actor interactúe entre sí, y de esta manera se evita que se obstaculicen y *se* provoquen conflictos (Isuani A. , 2007). Es importante para desarrollar las medidas del GA tener en cuenta a todos los afectados por esta medida, porque esta corriente propone una apertura en la participación y si no se hiciese, iría en detrimento de ella, y no se vería enriquecida por la visión y experiencia de otros participantes. Por eso, es importante en la coordinación elaborar ciertos consensos, entre todos los involucrados.

En esta tesis, en el Capítulo 5, se utilizará esta teoría para identificar a los diferentes actores y sus objetivos y su relación entre sí, para instrumentar (desarrollo e implementación) las distintas políticas públicas de GA en la ciudad.

## 2.7 Estructura del marco teórico en el trabajo de investigación

En el siguiente cuadro se muestra los conceptos que se definieron en este capítulo y además se especifica cómo se los va a utilizar a lo largo de las próximas secciones.

**Ilustración N° 3:** Marco teórico de la tesis



**Fuente:** elaboración propia

En el capítulo 3 se utilizarán los conceptos de GE, GA, Participación ciudadana y Gobernanza Moderna para explicar cómo evolucionó la AP de CABA en este período, en relación a lo que es la participación ciudadana con el GA. En el Capítulo 4 se utilizará las ideas de GA para clasificar las distintas medidas de este paradigma que se implementaron en CABA. En el capítulo 5 se utilizará la matriz de actores y las capacidades estatales y coordinación para dilucidar el rol de los diferentes agentes.

## Capítulo 3: Relación entre Participación Ciudadana y Gobierno Abierto en CABA

En este capítulo se relaciona la noción de Participación Ciudadana con la de GA en el contexto de CABA, durante el período 2007-2018. En un primer momento se explica cómo este concepto se corresponde y aplica en el contexto democrático de la Ciudad. Para luego, analizar la evolución que tuvo, pasando de GE a Gobernanza Moderna, hasta culminar dentro del paradigma de GA.

### 3.1 La participación ciudadana dentro del sistema democrático en CABA

Según la Constitución Nacional, la Argentina adopta el sistema de gobierno representativo, republicano y federal. Es representativo, porque el pueblo no delibera ni gobierna sino por medio de sus representantes y autoridades, que elige por medio del voto. Es republicano, porque está basado en la división, control y equilibrio de los poderes (ejecutivo, legislativo y judicial) y tiene como fin último la garantía de las libertades individuales. Es federal, porque el poder del Estado se divide fundamentalmente entre el Ejecutivo Nacional y los gobiernos provinciales, los que conservan todo el poder no delegado por la Constitución Nacional al Gobierno Federal.

Con la reforma constitucional de 1994, se determina que CABA sea considerada un Estado autónomo, con facultades propias de legislación y jurisdicción, y su jefe de gobierno será elegido directamente por los habitantes de la ciudad. Conformando su poder ejecutivo y legislativo siguiendo los lineamientos de la Constitución Nacional y en su propia Constitución refrenda este sistema de gobierno (Anexo 1: Información sobre CABA).

Además, los habitantes tienen diferentes espacios en donde pueden aplicar su derecho a la *Accountability*, legal o política. El primer tipo se desarrolla cuándo el poder legislativo elabora las distintas leyes y el poder judicial juzga su cumplimiento al conjunto de la sociedad porteña. En cambio, el segundo, se centra en la ciudadanía y en los diferentes espacios donde puede influenciar la agenda de gobierno de los distintos poderes del estado local, dividiéndose en vertical y horizontal. La primera se focaliza en el momento donde el electorado a través del voto determina la aprobación o desaprobación de la gestión. Esto sucede en la ciudad cada cuatro años, las elecciones ejecutivas y cada dos en las

legislativas. En cambio, la segunda busca espacios donde la ciudadanía puede influir en la agenda de gobierno a través de diferentes instituciones, como la Sindicatura General de CABA, la Auditoría General de la Ciudad o la Defensoría del pueblo. A través de estos organismos se pueden realizar denuncias o reclamos. Además, los ciudadanos pueden impulsar leyes, siempre que se cumplan ciertos requisitos<sup>4</sup> y realizar denuncias en la justicia. De esta manera la participación ciudadana se materializa y se convierte al ciudadano en un actor político que influye y afecta el desempeño de la AP durante su administración.

Teniendo como base a esta estructura el gobierno de la ciudad decide implementar medidas de GE en un primer momento, para luego desarrollar Gobernanza Moderna y para finalmente adoptar el modelo de GA.

### 3.2 La participación ciudadana dentro del contexto de Gobernanza Moderna

Para que el sector público desarrolle el GA en CABA, durante este periodo, creó una Dirección de Gobierno Abierto, conformada por profesionales de distintas disciplinas (economía, derecho, ciencias políticas, sistemas, comunicación social y relaciones institucionales). Las estrategias que se estipularon para implementar el GA en CABA son: a) marco legal favorable; b) apertura de catálogo reutilizable de datos; y c) promover la cultura del GA (Gorrochategui, 2019).

En el 2014 se lanzó el proyecto de innovación pública, en donde se generó un espacio de encuentro entre los agentes de la administración, ONG; OSC, empresas, universidades y ciudadanos. Su objetivo era generar políticas públicas con técnicas del emprendimiento de base tecnológicas, como *design thinking*<sup>5</sup>, prototipado y análisis de datos (Gorrochategui, 2019).

El gobierno local no sólo quiere que el ciudadano participe en el desarrollo de las políticas públicas, sino que se genere una cultura de GA, con la finalidad de crear soluciones de gobierno en forma conjunta. Las estrategias que utiliza para hacerlo son: 1) de forma interna, con los *GobCamps* que nuclean funcionarios para resolución de problemáticas

---

<sup>4</sup> Las leyes tienen origen en la Legislatura a iniciativa de alguno de sus miembros, en el Poder Ejecutivo, en el Defensor del Pueblo, en las Comunas o por iniciativa popular - Ley 40- en los casos y formas que lo establece la Constitución de la Ciudad. Art. 85 de la Constitución de la Ciudad. Todo proyecto debe presentarse por escrito y firmado por su autor o autores (Legislatura de CABA, 2021).

<sup>5</sup> Espacios donde se plantean soluciones considerando la experiencia de los usuarios y poniendo énfasis en experimentar y crear prototipos que permitan crear productos y servicios efectivamente útiles en virtud de las necesidades de la comunidad y accesibles a la ciudadanía.

propias de la gestión; 2) de forma externa, con los *Hackatones* que buscan vincular a los grupos de interés con los responsables de la administración del proyecto y 3) las mesas de trabajos que se realizan para llevar adelante los diferentes planes de acción de GA. Los entornos abiertos que permiten nuevas modalidades de generación de soluciones cívicas están representados, sobre todo, por los laboratorios de innovación, la mayoría de los cuales se enmarcan en el ámbito local y urbano (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017). Los laboratorios son espacios donde se favorece, entre otras cosas, la experimentación, la consideración de ideas inusuales, las técnicas de ideación, los procesos iterativos de ensayo y error, y las aproximaciones lúdicas a los espacios urbanos. La cultura de los datos abiertos y la innovación ha forjado una combinación única en la forma de abordar las políticas públicas. La existencia y el uso frecuente de datos producidos u obtenidos por los gobiernos han contribuido a elaborar políticas públicas basadas en evidencia. De esta manera, las administraciones no solo ponen los datos a disposición de ciudadanos y organizaciones, sino que también los utilizan como base para formular políticas informadas y sustentadas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017).

En CABA se formó el laboratorio de Gobierno, que funciona como un espacio de asistencia y potenciación de proyectos, ya sea a pedido de un área particular de la administración o generando espacios de interacción con la comunidad. Además, hay que sumarle las mesas de trabajos que se realizan para realizar los diferentes planes de acción de GA. Todos estos espacios dan lugar a la “gobernanza reflexiva”, porque se busca agregar la sustentabilidad y no reducir la participación ciudadana a una política pública en concreto, sino que sea algo habitual y que fomente la transparencia y la rendición de cuentas del sector público. La evolución de esta visión de gobierno, necesita de un cambio cultural en la totalidad de la AP de CABA.

### 3.3 La participación ciudadana dentro del contexto de Gobierno Abierto

En el año 2016 CABA ingresa al piloto de la *OGP* para gobiernos subnacionales. Para lograrlo tuvo que comprometerse a defender los principios de GA. Los requisitos que tuvo cumplir para ser elegida son: identificar departamentos responsables (Ministerio de modernización y la dirección de Gobierno Abierto e información) y comprometerse con la sociedad civil hacia un proceso de participación claro y abierto. LA *OGP* midió cuatro indicadores para determinar la elegibilidad de la jurisdicción: transparencia fiscal, acceso

a la información, divulgación de activos de funcionarios públicos y participación ciudadana. Además debió adscribir a las normas y valores de gobernanza democrática establecidos en la Declaración de GA (Open Government Partnership, 2020). Este modelo no obliga a las OSC a unirse formalmente a la *OGP*, sino que fomenta a los gobiernos a incluir a estos grupos en el desarrollo de los distintos planes de acción.

A partir de este momento la Ciudad asumió estos lineamientos y para desarrollar cada plan de acción debe cumplir ciertos pasos: 1) mesa de gobernanza, 2) lanzamiento de proceso de cocreación, 3) convocatoria a otros actores, más envíos de propuestas, 4) metodología de cocreación (foros deliberativos, mesas de trabajos y talleres participativos sectoriales), 5) consulta pública, 6) validación y 7) presentación del plan de acción.

En la mesa de gobernanza se debate y se toman decisiones sobre la metodología de desarrollo del plan de acción; se resuelve un esquema de consulta pública y su implementación; soluciona cuestiones vinculadas a la participación y el involucramiento de otros actores gubernamentales, de la sociedad civil, de la academia, del sector privado y sectores no organizados; desarrolla y sostiene canales de comunicación internos y externos sobre el proceso de desarrollo del plan de acción; da seguimiento al cumplimiento; colabora en la implementación del plan; y desarrolla iniciativas de capacitación, talleres de trabajo y formación de funcionarios públicos, OSC y ciudadanos. Este espacio lo conforman el Poder ejecutivo a través de la Dirección General de Calidad Institucional y Gobierno Abierto, parte de la Subsecretaría de Gestión Estratégica y Calidad Institucional, dentro de la Secretaría General y Relaciones Internacionales del Gobierno de la Ciudad (punto de contacto de la Alianza para el Gobierno Abierto), otras áreas de gobierno (la Dirección General de Acceso a la Información Pública y Seguimiento de Organismos de Control –DGSOCAI- y la Subsecretaría de Reforma Política del Ministerio de Gobierno, y el Órgano Garante de Acceso a la Información Pública -OGDAI-), y organizaciones de la sociedad civil que han trabajado en el proceso de *OGP* a nivel jurisdiccional.

En las siguientes etapas se desarrolla el trabajo colaborativo entre los distintos actores, hasta tener un conjunto de medidas aprobadas por todos los involucrados y así presentar cada plan de acción finalizado (GCBA, 2018).

**Ilustración N°4:** Pasos para elaborar los planes de acción de GA en CABA



**Fuente:** GCBA (2018)

### 3.3.1 Adaptación del Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 16 en CABA

El ODS N°16 propone promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Los conflictos bélicos, la inseguridad, las instituciones débiles y el acceso limitado a la justicia supone una amenaza para el desarrollo sostenible (ONU, 2021). Entonces se propone como metas:

- Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.
- Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños.
- Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos.
- De aquí a 2030, reducir significativamente las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de los activos robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada.
- Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.
- Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
- Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.
- Ampliar y fortalecer la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial.

- De aquí a 2030, proporcionar acceso a una identidad jurídica para todos, en particular mediante el registro de nacimientos.
- Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.
- Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.
- Promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible.

Partiendo de estos lineamientos, los elementos que favorecieron al proceso de adaptación del ODS N°16 en la Ciudad son: 1) el recorrido previo que ya tenía la nación Argentina, 2) la base que ya existía de pruebas pilotos impulsados en otros gobiernos subnacionales, y 3) las iniciativas de GA, transparencia, acceso a la información pública y participación ciudadana que ya transitaba CABA (GCBA, 2018).

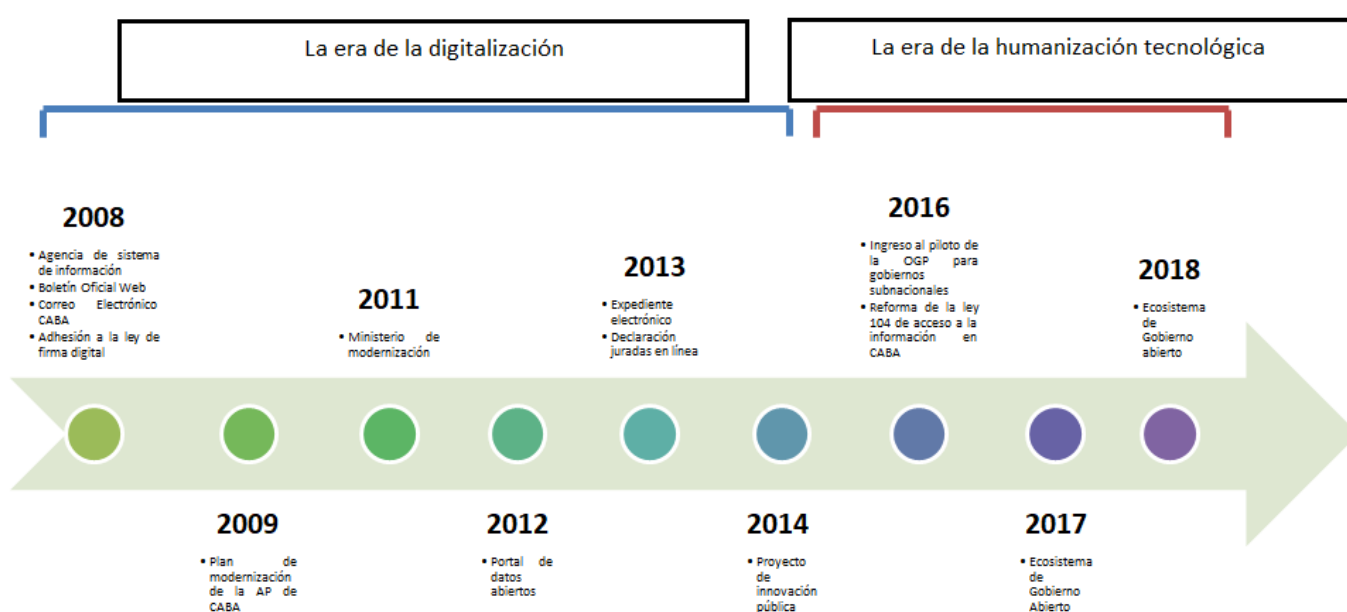
Primero, la Argentina durante en 2017 ya había empezado un proceso de anclaje en la agenda 2030, por lo tanto ya había una plataforma institucional de seguimiento, en el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. En segundo lugar, la Ciudad tomó como referencia los procesos elaborados en otros países. Por último, al estar CABA inmersa en la corriente del pensamiento del GA, generó una oportunidad para articular los compromisos y acciones ya elaboradas con el ODS N° 16 (GCBA, 2018).

En base a estos tres elementos, permitió distribuir la agenda del 2030, y el ODS N° 16, entre los diferentes actores (Sector público, OSC y ciudadanía) y generó un espacio de intercambio de ideas, propuestas e indicadores para articular este objetivo. Asimismo, apoyada en estos lineamientos, permite y permitirá a la Ciudad comunicar sobre los compromisos de transparencia, acceso a la información y participación ciudadana. Además, abre y abrirá el proceso a otros actores, para el desarrollo de nuevas propuestas. Por último, se generará una red de trabajo entre las distintas localidades que desarrollen la Agenda del 2030 y este objetivo en particular.

### 3.4 Evolución de la participación ciudadana en CABA durante el período 2007-2018

Para explicar como la AP de CABA adoptó una cultura de GA (apertura de datos, transparencia, mejoras de procesos y participación ciudadana) en el año 2018, se desarrolla una línea de tiempo del período 2007-2018, donde se muestra, en orden cronológico, las políticas públicas de GE y GA implementadas por la AP de la jurisdicción.

**Ilustración N° 5:** Medidas de GE y GA en el período (2007-2018)



**Fuente:** elaboración propia

El 10 de diciembre de 2007 asume en la Ciudad, Mauricio Macri como jefe de gobierno del partido político Pro. Uno de los objetivos que se propuso fue mejorar los procesos de la AP y acercar el sector público a la ciudadanía. Para lograr esto, analizó modelos de otros países y los fue aplicando a diferentes sectores del gobierno. Esta primera etapa (2008-2015), se denominó “La era de la digitalización”, porque se centró en mejorar el servicio público de la Ciudad a través de las NTICs y sólo se incluyó al Poder ejecutivo local. Las diferentes acciones de gobierno que se desarrollaron fueron:

- En el año 2008 la creación de la Agencia de Sistema de Información, el Boletín Oficial Web, Correo Electrónico de CABA y la adhesión a la ley de firma digital.

- En el año 2009 se desarrolla el plan de Modernización de la AP de CABA.
- En el año 2011 se crea el Ministerio de Modernización.
- En el año 2012 se implementa el Portal de Datos Abiertos de CABA.
- En el año 2013 se aplica el Expediente Electrónico y la Declaración Jurada en línea.
- En el año 2014 se elabora el proyecto de Innovación Pública.

A fines del 2015 asume en la Ciudad Horacio Rodríguez Larreta, perteneciente al mismo espacio político del jefe de gobierno anterior. Por lo tanto, continua con los lineamientos de transparencia, participación ciudadana y mejora de procesos, pero cambia el enfoque y el rol del gobierno de la ciudad sobre el sector público. Se denomina, a partir de 2016, “La era de la humanización tecnológica” al conjunto de medidas elaboradas en este período, porque ya no sólo se busca mejorar la forma de hacer trámites o de comunicar de forma más rápida la información pública, sino que trata de aumentar la transparencia, la participación ciudadana, rendición de cuentas y que todas las dependencias de la AP adopten este modelo (órganos autárquicos y poder legislativo y judicial). No sólo se utilizan las tecnologías, sino que ya se tiene en cuenta a las diferentes personas que se ven afectadas por estos procesos. Para realizar el cambio de paradigma, se apoyó en *OGP* y en la Declaración de GA. A partir de este momento las acciones que se desarrollaron fueron:

- En el año 2016 la Ciudad se incorporó a la *OGP* para gobiernos subnacionales y se reformó la Ley 104 de acceso a la información.
- En el año 2017 se implementa el Ecosistema de GA con algunas áreas.
- En el año 2018 se agregan más secciones a la plataforma de GA en CABA.

En conclusión, se observa que CABA, fue madurando su relación con la gobernanza moderna y al GA, porque al principio se aplicaron medidas de forma aislada, para mejorar ciertos procesos del poder ejecutivo local. A medida que pasó el tiempo, se desarrolló un plan sistemático para todo el poder ejecutivo y luego, cuando se ingresó a la *OGP*, se involucró al poder legislativo y judicial en esta nueva forma de gestionar el sector público. Además, convierte al ciudadano en un actor con voz y capacidad de actuación sobre las acciones de gobierno. Se sistematiza la presentación de información pública, la interacción entre la sociedad civil y los poderes del estado y el control de los diferentes

sectores de la sociedad (Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Sociedad Civil y organismos estatales). Por lo tanto, se puede dividir a la gestión del sector público en las dos etapas mencionadas anteriormente: “La era de la digitalización” y “La era de la humanización tecnológica”. La primera centrada en el uso de las NTICs para el desarrollo de la gestión y la segunda buscando hacer más complejo la administración del sector público, al buscar la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas de los funcionarios públicos, siempre sustentándose en la iniciativa de GA.

### 3.5 Conclusión

Este capítulo se relaciona con el objetivo específico número uno:

Relacionar el concepto de “Participación Ciudadana” con el paradigma de “Gobierno Abierto”, dentro de un sistema de gobierno democrático.

A lo largo de la sección se explicó como CABA desarrolla un sistema de gobierno democrático y sus implicancias para la Participación Ciudadana. En esta forma de gobierno los ciudadanos son un agente importante para definir las acciones gubernamentales y determinar su agenda. Lo pueden hacer a través de diferentes mecanismos institucionales, como la *Accountability* legal o política. Por otro lado, a principios del siglo XXI empieza a surgir otra forma de gestionar las democracias, denominada Gobierno Abierto, donde los Estados de gobierno se obligan ante los habitantes de sus territorios a incluirlos en los procesos de planificación, desarrollo, implementación y control de las diferentes políticas públicas que se llevan a cabo. Ya no sólo se invita al ciudadano a votar cada cierto tiempo para elegir los representantes del poder legislativo y ejecutivo, sino que se lo incluye en procesos democráticos más complejos. CABA al ingresar a la *OGP* se obligó a seguir los lineamientos de la agenda 2030 y por consiguiente los ODS, específicamente el N°16. Este objetivo propone: compromisos de transparencia, acceso a la información y participación ciudadana. En este nuevo marco de trabajo del sector público la ciudadanía interviene en el desarrollo de cada plan de acción de las medidas de GA, que incluye:

- Mesa de gobernanza.
- Lanzamiento del proceso de cocreación.
- Convocatoria, más envíos de propuestas.

- Metodología de cocreación (foros deliberativos, mesas de trabajo y talleres de participación sectoriales).
- Consulta pública.
- Validación.
- Presentación del plan de acción.

Asimismo, para que el sector público desarrollara el GA en CABA, durante el periodo en estudio, se creó una Dirección de Gobierno Abierto, conformada por profesionales de distintas disciplinas (economía, derecho, ciencias políticas, sistemas, comunicación social y relaciones institucionales). Las estrategias que se estipularon para implementar el GA en CABA son: a) marco legal favorable; b) apertura de catálogo reutilizable de datos; y c) promover la cultura del GA (Gorrochategui, 2019).

También en el año 2014 se lanzó el proyecto de innovación pública, en donde se generó un espacio de encuentro entre los agentes de la administración, ONG; OSC, empresas, universidades y ciudadanos. Su objetivo era generar políticas públicas con técnicas del emprendimiento de base tecnológicas, como design thinking<sup>6</sup>, prototipado y análisis de datos (Gorrochategui, 2019).

Pero como la intención del gobierno local, era que el ciudadano no participara únicamente en el desarrollo de las políticas públicas, sino que se generara una cultura de GA, con la finalidad de crear soluciones de gobierno en forma conjunta, para alcanzar ese objetivo utilizó las siguientes estrategias: 1) de forma interna, con los GobCamps que nuclean funcionarios para resolución de problemáticas propias de la gestión; 2) de forma externa, con los Hackatones que buscan vincular a los grupos de interés con los responsables de la administración del proyecto y 3) las mesas de trabajos que se realizan para llevar adelante los diferentes planes de acción de GA.

Con esa misma finalidad, el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, formó el laboratorio de Gobierno, que funciona como un espacio de asistencia y potenciación de proyectos, ya sea a pedido de un área particular de la administración o generando espacios de interacción con la comunidad. Además, a estas medidas hay que sumarle las mesas de trabajo cuya finalidad era realizar los diferentes planes de acción de GA. Todos estos espacios dieron lugar a la “gobernanza reflexiva”, porque se buscó agregar la sustentabilidad y no reducir la participación *ciudadana* a una política pública en concreto,

---

<sup>6</sup> Espacios donde se plantean soluciones considerando la experiencia de los usuarios y poniendo énfasis en experimentar y crear prototipos que permitan crear productos y servicios efectivamente útiles en virtud de las necesidades de la comunidad y accesibles a la ciudadanía.

sino que fuera algo habitual y que fomentara la transparencia y la rendición de cuentas del sector público.

Esta forma de trabajo generó un espacio de intercambio de ideas, propuestas e indicadores, entre los distintos actores y jurisdicciones que adoptaron este nuevo paradigma.

Por otro lado, no sólo se busca hacia afuera del sector público, sino que realiza un trabajo colaborativo con otras dependencias gubernamentales. Se busca generar un Estado Abierto, en donde poder e institución pública se transparente con su proceder, proponga la participación ciudadana, rinda cuentas y colaboren entre sí, para generar un Estado que sea más eficaz y eficiente en su accionar. Además, se trata de superar la dicotomía que surgió a fines del siglo XX entre Gobernanza<sup>7</sup> y Nueva Gestión Pública<sup>8</sup>, combinando la buena administración, con todas las iniciativas que propone este nuevo paradigma de GA. En conclusión, se observa que CABA, fue madurando su relación con la gobernanza moderna y al GA, porque al principio se aplicaron medidas de forma aislada, para mejorar ciertos procesos del poder ejecutivo local. A medida que pasó el tiempo, se desarrolló un plan sistemático para todo el poder ejecutivo y luego, cuando se ingresó a la *OGP*, se involucró al poder legislativo y judicial en esta nueva forma de gestionar el sector público. Además, convierte al ciudadano en un actor con voz y capacidad de actuación sobre las acciones de gobierno. Se sistematiza la presentación de información pública, la interacción entre la sociedad civil y los poderes del estado y el control de los diferentes sectores de la sociedad.

Por lo tanto, se puede comprobar una de las proposiciones de esta investigación:

- La planificación, desarrollo, implementación y control de las medidas de GA se realizó de forma gradual y transversal en las diferentes áreas del sector público de CABA durante el período 2007-2018.

Por otro lado, se comprueba parcialmente la siguiente proposición:

---

<sup>7</sup> Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía (RAE, 2020).

<sup>8</sup> La Nueva Gestión Pública surge como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos, y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales (Navas Quintero, 2010).

- Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) son condición necesaria, pero no suficiente para que se plasme el GA en CABA, porque se ve condicionada, principalmente, por los siguientes factores: 1) la accesibilidad de las herramientas informáticas (hardware y software) para participar en la gestión estatal, 2) la educación en el uso de estas herramientas, y 3) la resistencia al cambio al nuevo método para participar en el accionar y desarrollo de la Administración Pública.

Como se explicó anteriormente, a lo largo de este período se empezaron utilizar principios del GE, pero a medida que estas medidas se fueron profundizando, se requirió darle otro enfoque a la gestión, que no sólo mejorara los procesos, sino que significara una nueva forma de entender la AP, el GA, donde los diferentes agentes puedan participar en el proceso, que incluye a los distintos poderes de estado jurisdiccional, las OSC y órganos autárquicos. Este primer período transcurrió entre 2007-2015 (“La era de la digitalización”) y el segundo de 2016 a 2018<sup>9</sup>, fecha límite de estudio de esta investigación (“La era de la humanización tecnológica”).

En esta primera etapa, se crea la Agencia de Sistema de Información, el Boletín Oficial Web, Correo Electrónico de CABA, la adhesión a la ley de firma digital, el plan de Modernización de la AP de CABA, se crea el Ministerio de Modernización, se implementa el Portal de Datos Abiertos de CABA, se aplica el Expediente Electrónico y la Declaración Jurada en línea y se elabora el proyecto de Innovación Pública. En la segunda etapa, la Ciudad se incorporó a la *OGP* para gobiernos subnacionales, se reformó la Ley 104 de acceso a la información y se implementa el Ecosistema de GA.

Además, se crearon espacios para fomentar la cultura hacia un Estado Abierto, como son los laboratorios de Gobierno, con el objetivo de minimizar la resistencia a esta nueva forma de gestionar la cosa pública, pero no se generan espacios para educar al ciudadano en el uso de la tecnología en relación al Ecosistema de Gobierno Abierto y de esta manera participar e influir en el accionar del Estado. A futuro esto puede generar desigualdad entre los habitantes que conocen el proceder de las herramientas informáticas y los que no.

En el próximo capítulo se clasificará cada una de las medidas nombradas en esta sección y se las analizará desde una óptica cualitativa y cuantitativa, en base a diferentes autores desarrollados en el marco teórico.

---

<sup>9</sup> El Sector Público de la Ciudad sigue implementando y profundizando estas medidas, pero como se encuentra fuera del estudio temporal de esta investigación, no se profundizará en ese aspecto.

### 3.5.1 Recomendaciones

Se pueden realizar algunas recomendaciones al gobierno local en consideración a lo trabajado en el capítulo:

- Crear espacio de interacción física sin necesidad del uso de la tecnología. En donde los ciudadanos puedan asistir para acceder a la información pública, participar y colaborar.
- Explicar a través de diferentes medios en que consiste el Gobierno Abierto y la Gobernanza Moderna, para fomentar la cultura en esta forma de gestionar la Administración Pública.
- Generar espacios para educar a la ciudadanía en el uso de herramientas tecnológicas (hardware y software), para que puedan participar en el devenir diario del sector público de la Ciudad.

## Capítulo 4: Clasificación de las medidas de GA implementadas en CABA (2007-2018)

En este capítulo, partiendo de la teoría de Roth Deubel (2017), se determina si las diferentes medidas de gobierno implementadas por CABA en el período 2007-2018, cumplen con los requisitos para ser consideradas política pública. En segundo lugar, se las clasifica y analiza, tomando como referencia, criterios propios y los elaborados por diferentes autores.

### 4.1 Las medidas de GA implementadas en CABA y el ciclo de políticas Públicas

En el Cuadro N°10 se dilucidan las diferentes acciones que realizó la AP de CABA, en relación a las diferentes fases que transita una política pública, con el objetivo de determinar que todas las medidas que se describirán posteriormente se las debe considerar una acción de gobierno. Se aplica la teoría elaborada por Roth Deubel.

**Cuadro N°10:** Ciclo de políticas pública

Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
Identificación de un problema	Formulación de soluciones o acciones	Toma de decisión	Implementación	Evaluación
Centralización del proceso de elaboración de políticas públicas en el Poder ejecutivo  Lentitud en la realización de los diferentes procesos.  Falta de transparencia y rendición de cuentas.  Poca participación de la ciudadanía en las decisiones de la AP de CABA.	Uso de la tecnología para mejorar la eficiencia de los procesos.  Generar espacios de interacción entre el gobierno y la ciudadanía.  Apertura de la información elaborada por el gobierno.	Desarrollar diferentes sistemas para centralizar y mejorar la eficiencia de los procesos.  Unirse a la <i>OGP</i> .  Apertura de la información pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia de Sistema de Información</li> <li>• Boletín Oficial Web (BOW)</li> <li>• Correo Electrónico CABA</li> <li>• Adhesión a la ley nacional de firma digital</li> <li>• Plan de modernización de la AP de CABA</li> <li>• Expediente electrónico (EE).</li> <li>• Creación el Ministerio de Modernización</li> <li>• Portal de datos abierto de CABA.</li> </ul>	Se releva información a través de Auditoría General de la CABA y la Sindicatura de la CABA.  La Secretaría de Legal y técnica de la Ciudad también relevó información para ir calibrando los procesos.  Se deben presentar informes a la <i>OGP</i> .

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red de transparencia y acceso a la información</li> <li>• Ingreso al Piloto de <i>OGP</i> para gobiernos subnacionales.</li> <li>• Reforma de la Ley 104.</li> <li>• Declaraciones Juradas en línea.</li> <li>• Ecosistema del GA</li> </ul>	
Demanda de la acción pública	Propuesta de una respuesta	Política efectiva de acción	Impacto sobre el terreno	Acción política o reajuste.

**Fuente:** Elaboración propia.

Se puede observar que las acciones de gobierno recorren cinco fases: identificación de un problema, formulación de soluciones o acciones, toma de decisión, implementación y evaluación. Se identifica como problema a la centralización de la toma de decisiones en el Poder Ejecutivo de CABA, a la lentitud en la realización de los diferentes procesos, falta de transparencia y rendición de cuentas y a la poca participación ciudadana de las decisiones de la AP. Se presenta como solución el uso de la tecnología para aumentar la eficiencia, generar espacios de interacción entre ciudadanía y funcionarios públicos y la apertura de la información pública. Para aunar los problemas con las soluciones, se desarrollan diferentes sistemas con el fin de centralizar y mejorar la eficiencia de los procesos, se une a la *OGP* y se comparte la información pública en diferentes medios digitales. En la implementación se enumeran las diferentes medidas que se llevaron a cabo. En la evaluación del proceso participan órganos internos (Secretaría de Legal y Técnica de la Ciudad) y externos (Auditoría General de la CABA y la Sindicatura de la CABA).

En conclusión, es posible afirmar que las diferentes acciones de GA llevadas a cabo durante el periodo 2007-2018 se las puede considerar como políticas públicas.

## 4.2 Políticas Públicas de Gobierno Abierto desarrolladas en CABA

Durante el período 2007-2018 se implementaron diferentes medidas orientadas a GE y GA con el objetivo de descentralizar y mejorar los procesos, transparentar la información pública, aumentar la participación ciudadana y rendir cuentas.

### 4.2.1 Políticas gubernamentales de GA (2007-2018)

En el Cuadro N°11 se presentan las diferentes medidas asociadas con GE y GA, ordenadas de forma cronológica, pero no se lo dividirá en las dos etapas presentadas en el capítulo anterior: “La era de la digitalización” y “La era de la humanización tecnológica”. Los criterios que se tuvieron en cuenta para analizarlas son: la apertura y disponibilidad de la información pública, el uso de nuevas tecnologías, transparencia y posibilidad de participación ciudadana.

**Cuadro N°11:** Medidas de GE y GA implementadas entres 2007-2018

<b>Año</b>	<b>Medida</b>	<b>Normativa</b>	<b>Especificidad</b>	<b>Criterios de clasificación</b>
<b>2008</b>	Agencia de sistema de información	Ley N°2.689	Organismo	Colaboración/Eficacia
	BOW	Ley N°2.739	Información pública digital	Colaboración/Eficacia
	Correo Electrónico CABA	Decreto N°417/08	Medio electrónico	Colaboración/Eficacia
	Adhesión a la ley de firma digital	Ley N°. 2.751	Medio electrónico	Colaboración/Eficacia
<b>2009</b>	Plan de modernización de la AP de CABA	Ley N° 3.304	Plan	Colaboración/Eficacia
<b>2011</b>	Ministerio de modernización	Ley N° 4.013	Organismo	Regulación/Ciudadanos

<b>2012</b>	Portal de datos abiertos	Decreto N°156/12	Información pública I4digital	Regulación/Gobierno
<b>2013</b>	EE	Ley N° 4.735	Medio electrónico	Colaboración/Eficacia
	Declaración juradas en línea	Ley N° 4.895	Medio electrónico	Regulación/Gobierno
<b>2016</b>	Ingreso al piloto de la OGP para gobiernos subnacionales	Programa de entidades subnacionales	Lineamiento internacionales	Colaboración/Implicación
	Reforma de la ley 104 de acceso a la información en CABA	Ley N°5784	Información pública digital	Regulación/Gobierno
<b>2017</b>	BA Obras	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Información pública digital	Colaboración/Eficacia
	Apertura Buenos Aires Compra (BAC)	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Medio electrónico	Regulación/Gobierno
	Presupuesto Abierto	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Información pública digital	Regulación/Gobierno
	BA Data	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Información pública digital	Regulación/Gobierno
<b>2018</b>	Apertura plan de gobierno	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Información pública digital	Regulación/Gobierno
	Estándares de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para empresas públicas	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Lineamiento internacionales	Regulación/Gobierno

Juegos Olímpicos de la Juventud Abiertos	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Información pública digital	Regulación/Ciudadanos
Gestión colaborativa de solicitudes	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Medio electrónico	Colaboración/Implicación
Plan estratégico participativo BA 2035	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Medio electrónico	Colaboración/Implicación
Participación Ciudadana	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Medio electrónico	Colaboración/Implicación
BA Elige	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Medio electrónico	Colaboración/Implicación
Seguimiento de las medidas de la OGP	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Información pública digital	Regulación/Gobierno
Dialogando BA	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Medio electrónico	Colaboración/Implicación
BA Ciudad Colaborativa	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Medio electrónico	Colaboración/Implicación
Compromisos de gobierno	Programa de entidades subnacionales dentro Ecosistema de GA	Información pública digital	Regulación/Gobierno

**Fuente:** elaboración propia, Dialogando BA (2019) y Clusellas, Martelli y Martelo (2014)

Las medidas presentadas, en el CuadroNº11, se ordenan en forma vertical, según su año de implementación y de forma horizontal se determina la normativa que le da sustento (decreto, ley o programa), su especificidad y se las clasifica según la idea de GA que expresan los autores Bojórquez Pereznieto, Hofmann y Ramírez-Alujas (2012). La especificidad hace referencia a si es un medio para comunicarse entre ciudadanía y sector público, gestionar un área del Estado, acceder a información pública o si se crea un organismo nuevo.

En el año 2008 se implementaron cuatro medidas: la formación de la Agencia de sistema de información, el BOW, correo electrónico y la adhesión a la ley de firma digital.

A través de la ley N°2.689 se crea la Agencia de Sistema de Información, que es un órgano autárquico en el orden administrativo, funcional y financiero, en el ámbito de la jefatura de gabinete de ministros de CABA. Su objetivo es organizar y coordinar con todas las dependencias del Poder Ejecutivo, la infraestructura informática de telecomunicaciones y de los sistemas de información, dotando a la Ciudad de un plan autosuficiente, razonable y coordinado de GE, que permita el acceso del ciudadano por medios electrónicos y telefónicos a los servicios de información de gobierno, aportando transparencia a la gestión (Ley N°2.689, 2008).

A través de la ley N°2.739, cambia la metodología de la presentación del Boletín Oficial<sup>10</sup> de CABA. Además de presentarlo en forma impresa, también se presenta en formato Web.

Se establece que la comunicación interna de carácter administrativo dentro del poder ejecutivo de CABA se realice a través del correo electrónico. Según el decreto N°417/08 se establece:

Instrúyase a todos los organismos dependientes del Poder Ejecutivo de la Ciudad a utilizar el correo electrónico institucional de la Ciudad como único medio de comunicación fehaciente de los actos internos de administración que no produzcan efectos jurídicos individuales directos, no pudiéndose en lo sucesivo utilizar el papel para estas comunicaciones. (2008, Art. 1)

---

<sup>10</sup> El Boletín Oficial es el medio de comunicación escrito que un Estado, o una organización internacional o regional, utiliza para publicar sus normas jurídicas, tales como constituciones, tratados, leyes, decretos y reglamentos, y otros actos de naturaleza pública.

En el artículo 10 del mismo decreto se invita a los demás poderes del estado que tengan la misma iniciativa: invítase al Poder Legislativo y al Poder Judicial de la CABA a dictar los instrumentos legales pertinentes en el ámbito de sus respectivas competencias a los fines de adherir al presente decreto (Decreto N°417/08, 2008, art. 1).

El 10 de julio de 2008, el poder ejecutivo de CABA se adhirió a la Ley Nacional nro. 25.506, de firma digital, con la promulgación de la ley Nro. 2.751, en cuyo art. 3, dispuso que la Jefatura de Gabinete de Ministros del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, era la autoridad de aplicación de dispuesto en esa norma.

Se entiende por firma digital al resultado de aplicar a un documento digital un procedimiento matemático que requiere información de exclusivo conocimiento del firmante, encontrándose ésta bajo su absoluto control. La firma digital debe ser susceptible de verificación por terceras partes, tal que dicha verificación simultáneamente permita identificar al firmante y detectar cualquier alteración del documento digital posterior a su firma. (Ley N°25.506, 2001, art. 2)

Se diferencia con el concepto de firma electrónica:

Se entiende por firma electrónica al conjunto de datos electrónicos integrados, ligados o asociados de manera lógica a otros datos electrónicos, utilizado por el signatario como su medio de identificación, que carezca de alguno de los requisitos legales para ser considerada firma digital. En caso de ser desconocida la firma electrónica corresponde a quien la invoca acreditar su validez. (Ley N°25.506, 2001, art. 5)

Se entiende por documento digital a la representación digital de actos o hechos, con independencia del soporte utilizado para su fijación, almacenamiento o archivo. Un documento digital también satisface el requerimiento de escritura (Ley N°25.506, 2001, art. 6).

Luego de haber empezado con medidas aisladas, pero que no afectaban en su totalidad al poder ejecutivo, en el año 2009 se promulga la ley de modernización del Estado de CABA (Ley N° 3.304), que modifica la estructura de su AP, al introducir nuevas prácticas y utilizar la tecnología como una herramienta de gestión, con el objeto de “despapelizar” los procesos, aumentar la eficiencia, la transparencia y la accesibilidad a la información

pública. Determinó la necesidad de desarrollar aplicativos informáticos, basándose en cinco criterios:

1. **Acceso a la información:** se busca el mejoramiento del acceso a la información, lo que remite a los conceptos vertidos en la Ley 104. En consonancia con este criterio, todos los módulos cuentan con una solapa de “Consultas” desde donde se puede recuperar la documentación administrativa. Además, cualquier documento generado debe cumplir con el criterio de publicidad. Esto quiere decir que toda la información es pública, a menos que se solicite y fundamente la necesidad de algún tipo de excepción (Ley N°104, 2009).
2. **Gestión de la información:** la implementación del GE implica la revisión de todos los circuitos administrativos que se observaban en soporte papel para su migración a la tramitación digital. En dicha migración, se tendrá como principio la supresión de pasos innecesarios para agilizar los tiempos de gestión administrativa. Esto implica la no obligatoriedad de pasar por las Mesas de Entrada para girar actuaciones en soporte digital hacia afuera de la repartición (Ley N°104, 2009).
3. **Firma:** la supresión del soporte papel para la generación de documentos administrativos implica, necesariamente, dejar atrás a la firma ológrafa, dado que no se puede firmar de puño y letra. Por este motivo, la Ley 3.304 establece la creación de la estructura de firma electrónica y digital, lo que reconoce dos niveles de seguridad diferente para la firma de documentos (Ley N°104, 2009).
4. **Registro:** todo acto administrativo debe contar con una firma y un número de identificación para tener validez. De acuerdo con lo establecido por la Ley, los sistemas administrativos electrónicos deben numerar todos los documentos que generan. La numeración electrónica ha llevado a la supresión de los libros rubricados en que se registraban los actos administrativos en soporte papel y ha implicado un cambio en el sistema de numeración (Ley N°104, 2009).
5. **Archivo electrónico de la información:** toda la documentación administrativa electrónica que se genera queda resguardada en un servidor llamado Repositorio Único de Documentos Oficiales (RUDO). Una vez que son guardados, los documentos adquieren cinco propiedades establecidas por la Ley 3304: 1) Perdurabilidad: el documento ya no se puede borrar. 2) Inalterabilidad: el documento ya no puede ser modificado. 3) Inmutabilidad: no se puede reemplazar un documento por otro. 4) Estabilidad: implica que el archivo no se degrada. 5)

Valor jurídico y probatorio: el documento tiene validez legal y constituye prueba en caso de juicio (Ley N°104, 2009).

En un primer momento, a través del decreto 589/09, se implementa el Sistema de Administración de Documentos Electrónicos (SADE). El objetivo es integrar la caratulación, numeración, seguimiento y registro de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del gobierno de CABA. Dicho sistema actuará como plataforma para la implementación de gestión de expedientes electrónicos y sólo será utilizado por el poder ejecutivo. Los módulos que lo integran son: seguimiento, comunicaciones oficiales (CCOO), generador electrónico de documentos oficiales (GEDO), EE, porta firma (PF), legajo único electrónico (LUE), gestor único de proveedores (GUP), registro único de beneficiarios (RIB), planes sociales y subsidios, locación de obras y servicios, registro civil electrónico (RCE), registro del legajo multipropósito (RLM), sistema integrado de archivo, administración firma jefe de gobierno, TAD, y escritorio único (EU).

En segunda instancia, se implementa el Sistema Único de Atención Ciudadana (SUACI) a través del decreto N°12/11. Es un sistema que permite a los ciudadanos realizar quejas y reclamos a través de un sistema accesible vía internet y/o telefónica (número 147), para luego ser remitidos al organismo que le compete (Decreto N°12/11, 2001).

Por último, esta ley permite la implementación del expediente y notificación electrónica (Decreto N° 196, 2011).

En el año 2011 el jefe de gobierno porteño, a través de la Ley N° 4.013, crea el ministerio de modernización. Según el artículo 26 de dicha ley, entre sus funciones se encuentra (Ley N° 4.013, 2011, art. 26):

1. Diseñar e implementar las políticas de incorporación y mejoramiento de los procesos, tecnologías, infraestructura informática y sistemas y tecnologías de gestión, del GCBA.
2. Diseñar, coordinar y verificar, en forma conjunta con la Jefatura de Gabinete de Ministros, la implementación de las políticas de GE y tecnologías de la información para el Poder Ejecutivo.
3. Coordinar y controlar la aplicación de los sistemas de información y telecomunicaciones del GCBA, supervisando el funcionamiento de la Agencia de Sistemas de Información.
4. Diseñar políticas de integración de las bases de datos geo-referenciadas del GCBA.

En el año 2012, a través del decreto N°156/12 (2012), se implementó el sitio [data.buenosaires.gob.ar](http://data.buenosaires.gob.ar) como plataforma para facilitar la búsqueda, descubrimiento y acceso de aquellos conjuntos de datos del sector público que contribuyan a promover la transparencia, a incentivar la participación y colaboración de los ciudadanos, a fomentar la reutilización de la información para generar conocimiento, y a estimular la innovación y el desarrollo social, económico y cultural en el ámbito de CABA. Además, a través del decreto 478/13 (2013), se determinó que todos los datos producidos, almacenados y/o recolectados en medios digitales por los distintos órganos de la Administración Centralizada y Descentralizada, así como las Entidades Autárquicas del GCBA, cuya publicidad no se encuentre excluida por normas específicas, serán publicados de manera tal de facilitar su descubrimiento, búsqueda, acceso, redistribución y reutilización por parte de los ciudadanos, en el sitio [data.buenosaires.gob.ar](http://data.buenosaires.gob.ar).

En el año 2013 se promulgan las leyes N° 4.735 y N° 4.895 que establecen el uso del EE y la ética en el ejercicio de la función pública, determinando la obligatoriedad en la presentación de declaraciones juradas.

Después de haber sentado las bases para tener un gobierno más transparente y cercano a la ciudadanía a través de NTIC, en el año 2016, CABA ingresa a la *OGP*. El principal cambio que se genera en esta jurisdicción, es que incluye a todos los poderes del estado y no sólo al ejecutivo. Su objetivo es transparentar los procesos inherentes a cada uno de los poderes del Estado con el objetivo de ofrecer información en formatos abiertos que fortalezcan la capacidad ciudadana de monitorear, evaluar y participar de los procesos de toma de decisiones en relación con las funciones ejecutiva, legislativa y judicial. Ese año, se reformó la ley N°104 con el objetivo de adaptarla a los lineamientos de la *OGP*: mejorar los procesos para acceder a la información pública y mejorar la instancia de diálogo entre el sector público y los ciudadanos.

En el año 2017 el gobierno porteño lanza el ecosistema de GA, que se lo va a considerar una medida que incluye diferentes submedidas, presentadas de esta forma en el Cuadro N° 11. Este portal incluye (GCBA, 2018):

- **Apertura BAC:** es la plataforma que se utiliza para las compras y contrataciones de los bienes y servicios para la ciudad.
- **Apertura del plan de gobierno:** se explican todos los proyectos que tiene planificados el poder ejecutivo de CABA en el periodo 2016-2019, indicando cuantos son, ejes y objetivos.

- **BA Obras:** pone a disposición de los ciudadanos toda la información sobre las obras públicas que está llevando a cabo la Ciudad. Se puede visitar las obras por barrio, por tema de interés y conocer cuándo empiezan, cuándo terminan y cuánto cuestan, además de ver en fotos y videos los avances de cada obra. El sitio incluye las obras de gran envergadura que no son absolutamente todas las que el gobierno de la ciudad realiza. No se toman en consideración obras de mantenimiento o arreglos menores. La información se actualiza cada 4 meses.
- **Gestión colaborativa de solicitudes:** te permite hacer un reclamo o queja al área que corresponde según la necesidad del ciudadano.
- **Plan estratégico participativo BA 2035:** espacio donde se proponen periódicamente planes consensuados de mediano y largo plazo que permiten la elaboración de políticas públicas para CABA.
- **BA data:** se presenta información de la ciudad relacionada con: actividad económica, AP y normativa, ambiente, cultura y turismo, educación, infraestructura y obra pública, movilidad y transporte, salud y servicios y sociales, urbanismo y territorio, y seguridad.
- **Legado Olímpico:** sitio web donde se muestra los beneficios que generó socialmente, urbanísticamente y deportivamente organizar los juegos olímpicos de la juventud en el año 2018.
- **Participación ciudadana:** espacio, físico o virtual, en donde los ciudadanos pueden hablar con los representantes del poder ejecutivo jurisdiccional.
- **BA elige:** sitio donde los ciudadanos pueden proponer proyectos, que podrían llegar a realizarse.
- **Seguimiento de las iniciativas referidas a la OGP:** información referida a la implementación de las iniciativas de la Ciudad de Buenos Aires en los Planes de Acción ante la OGP.
- **Dialogando BA:** espacios en *los cuales los* sectores sociales y políticos y los individuos con *perspectivas* diversas *exponen* disensos y *construyen* consensos. El objetivo es relevar insumos de los distintos sectores involucrados, con el fin de lograr una normativa incluyente e identificar los puntos de disenso, para traerlos a la mesa, en un ambiente donde se puedan dialogar abiertamente.
- **BA Ciudad Colaborativa:** es el programa de articulación público-privada que promueve la construcción de una agenda común entre empresas, ONG y Gobierno

en torno a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y Sustentabilidad en la ciudad.

- **Presupuesto abierto:** sitio donde se muestran los ingresos y egresos que se van realizar en CABA durante un determinado periodo.
- **Compromisos de gobierno:** sitios donde se muestran los compromisos alcanzados por el gobierno.
- **Estándares OCDE para empresas públicas:** establece los lineamientos que deben implementar las empresas públicas para desarrollar su actividad.
- **Seguimiento de las medidas de la OGP:** se *publican* las medidas de GA que se desarrollan por periodo y su avance.

#### 4.2.1.1 Criterio de clasificación

En el Cuadro N° 12, tomando como referencia a la columna de criterio de Clasificación del Cuadro N°11, se explica porque cada medida se la encuadra en ese criterio y que significa. Asimismo, partiendo de las ideas de gobiernos desarrolladas por Bojórquez Pereznieta, Hofmann y Ramírez-Alujas (2012), las políticas públicas se clasifican en: regulación/ciudadanos, regulación/gobierno, colaboración/implicación y colaboración/eficiencia.

**Cuadro N°12:** Análisis cuantitativa de las medidas de GA, según criterio de clasificación

Criterio de clasificación	Cantidad de medidas <sup>11</sup>	Descripción
Regulación/Ciudadanos	2	1. Ministerio de Modernización 2. Juegos Olímpicos de la Juventud Abiertos
Regulación/Gobierno	10	1. Portal de datos abiertos 2. Declaración Jurada en línea 3. Reforma de la ley 104 de acceso a la información en CABA 4. Apertura Buenos Aires Compra (BAC) 5. Presupuesto Abierto 6. BA Data 7. Apertura plan de gobierno 8. Estándares de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para empresas públicas 9. Seguimiento de las medidas de la OGP 10. Compromisos de gobierno
Colaboración/implicación	7	1. Ingreso al piloto de la OGP para gobiernos subnacionales 2. Gestión colaborativa de solicitudes

<sup>11</sup> Las submedidas que se encuentran dentro del Ecosistema de GA se las cuenta como una medida independiente.

		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Plan estratégico participativo BA 2035</li> <li>4. Participación Ciudadana</li> <li>5. BA Elige</li> <li>6. Dialogando BA</li> <li>7. BA Ciudad Colaborativa</li> </ol>
Colaboración/eficacia	7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agencia de sistema de información</li> <li>2. BOW</li> <li>3. Correo Electrónico CABA</li> <li>4. Adhesión a la ley de firma digital</li> <li>5. Plan de modernización de la AP de CABA</li> <li>6. EE</li> <li>7. BA Obras</li> </ol>

**Fuente:** elaboración propia

En un primer momento, existe un gobierno que regula e influye el comportamiento de los ciudadanos (Regulación/Ciudadanos). Hay dos medidas que se pueden encuadrar dentro de esta perspectiva: la creación del ministerio de Modernización y los Juegos Olímpicos de la Juventud abiertos. El ministerio de Modernización se crea con el objetivo de coordinar el desarrollo de las medidas de GA. A su vez desarrolla políticas para que la ciudadanía las conozca y pueda acceder a ellas de la mejor manera posible. Por otro lado, en el año 2018 en CABA se desarrollaron los Juegos Olímpicos de la juventud. A través de este evento el gobierno buscó proponer los valores sociales y deportivos que trae aparejado la práctica de un deporte. También se buscó que la ciudadanía sea partícipe de las diferentes pruebas y se sientan parte del evento.

En segundo lugar, se encuentra un gobierno que rinde sus cuentas ante los ciudadanos y los integrantes de la propia AP. En este apartado, se pueden encontrar diez medidas que buscan hacer público diferentes tipos de información desarrolladas en el sector público, que abarca desde el patrimonio de un funcionario (declaraciones juradas en línea) hasta los datos por la actividad desempeñada. Su objetivo es mostrar a la ciudadanía cómo se está desarrollando el trabajo de los distintos organismos que conforman este sector, fomentando la utilización los mecanismos de *AH* para el control de su gestión.

En tercer lugar, se busca incluir a la ciudadanía dentro de la gestión de gobierno. En este periodo se desarrollaron siete medidas en donde se puedan compartir ideas y tomar decisiones en conjunto. Entre ellas se encuentra: gestión colaborativa de solicitudes, plan estratégico participativo 2035, participación ciudadana seguimientos de las iniciativas de *OGP*, dialogando BA y BA Ciudad Colaborativa. Con la entrada a la *OGP* estos espacios aumentaron. Por último, se pueden analizar las medidas desde el aumento de la eficiencia en los trámites que se realiza. Aumentando el acceso a la información, la productividad, y una mejora en la toma de decisiones. Son siete medidas que incluye: Agencia de Sistema

de Información, BOW, el uso del correo electrónico, firma digital, BA Obras, plan de modernización de la AP y el EE.

#### 4.2.2 Análisis cualitativo de las medidas de GA

En base a lo desarrollado en la metodología (Cuadro N°2), se analiza las diferentes políticas gubernamentales implementadas por la AP de CABA durante el periodo 2007-2018.

**Cuadro N°13:** Análisis de las medidas de GA

Orden	Medida	Concepto	Variable	Dimensión	Descripción
1	Agencia de Sistema de Información	GE	Nivel de uso de la tecnología	Dinámica del ambiente	Organismo que gestiona el desarrollo y la implementación del GE de CABA
2	BOW	GE	Nivel de uso de la tecnología	Dinámica del ambiente	Página web: <a href="https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/buscador">https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/buscador</a>
3	Correo Electrónico CABA	GE	Nivel de uso de la tecnología	Dinámica del ambiente	Mail del poder ejecutivo CABA. Dominio: @buenosaires.gob.ar
4	Adhesión a la ley de firma digital	GE	Nivel de uso de la tecnología	Dinámica del ambiente	Se complementa la firma manuscrita con la firma electrónica.
5	Plan de modernización de la AP de CABA	GE/GA	Grado de apertura	Disponibilidad de información	Páginas WEB Aplicaciones
				Transparencia	En los diferentes portales ( <a href="https://www.buenosaires.gob.ar/transparencia">https://www.buenosaires.gob.ar/transparencia</a> ) se puede encontrar la diferente información de la AP de CABA En la página web se puede realizar reclamos. En la Ciudad hay organismos internos y externos que controlan el desempeño de la gestión. Esos organismos son: Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires, que ejerce un control externo, y el control interno lo hace la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires. Los otros poderes de la Ciudad también ejercen control sobre las medidas desarrolladas e implementadas.
				Participación ciudadana	Los ciudadanos pueden utilizar las herramientas tecnológicas para realizar los diferentes trámites en la Ciudad.

				Dinámica del ambiente	No hubo interacción con la ciudadanía para desarrollar las diferentes medidas. Se analizaron modelos implementados en otros países.
			Nivel de uso de la tecnología	Dinámica del ambiente	Aplicativos informáticos SADE SUACI
6	Creación del Ministerio de Modernización	GE/GA	Grado de apertura	Disponibilidad de información	Páginas Web Aplicaciones
				Transparencia	En los diferentes portales ( <a href="https://www.buenosaires.gob.ar/transparencia">https://www.buenosaires.gob.ar/transparencia</a> ) se puede encontrar la diferente información de la AP de CABA En la página web se puede realizar reclamos. En la Ciudad hay organismos internos y externos que controlan el desempeño de la gestión. Esos organismos son: Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires, que ejerce un control externo, y el control interno lo hace la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires. Los otros poderes de la Ciudad también ejercen control sobre las medidas desarrolladas e implementadas.
				Participación ciudadana	No hubo interacción para aplicar esta medida.
			Dinámica del ambiente	No hubo interacción para aplicar esta medida.	
			Nivel de uso de la tecnología	Dinámica del ambiente	Página web: <a href="https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion">https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion</a>
7	Lanzamiento del portal de datos abierto de CABA	GA	Grado de apertura	Disponibilidad de información	Páginas Web Aplicaciones
				Transparencia	En los diferentes portales ( <a href="https://www.buenosaires.gob.ar/transparencia">https://www.buenosaires.gob.ar/transparencia</a> ) se puede encontrar la diferente información de la AP de CABA En la página web se puede realizar reclamos. En la Ciudad hay organismos internos y externos que controlan el desempeño de la gestión. Esos organismos son: Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires, que ejerce un control externo, y el control interno lo hace la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires. Los otros poderes de la Ciudad también ejercen control sobre las medidas desarrolladas e implementadas.

				Participación ciudadana	Los ciudadanos pueden visitar la web para analizar los diferentes datos de la Ciudad.
				Dinámica del ambiente	No hubo interacción ciudadana.
			Nivel de uso de la tecnología	Dinámica del ambiente	Página web: <a href="https://data.buenosaires.gob.ar/">https://data.buenosaires.gob.ar/</a>
8	Implementación del EE	GE	Nivel de uso de la tecnología	Dinámica del ambiente	El ciudadano que la utilice debe registrar sus datos en el ente certificador y luego se debe presentar físicamente para validarlos. A partir de ahí, a través de la Internet, podrá firmar los documentos digitales.
9	Declaraciones Juradas en línea	GE/GA	Grado de apertura	Disponibilidad de información	Página web: <a href="https://www.buenosaires.gob.ar/agendadetransparencia/gobierno-abierto/declaraciones-juradas">https://www.buenosaires.gob.ar/agendadetransparencia/gobierno-abierto/declaraciones-juradas</a>
				Transparencia	Se presenta la información en la página de <a href="https://www.buenosaires.gob.ar/transparencia">https://www.buenosaires.gob.ar/transparencia</a>
				Participación ciudadana	Los ciudadanos pueden acceder a analizar la información.
			Nivel de uso de la tecnología	Dinámica del ambiente	No hay participación ciudadana.
				Dinámica del ambiente	Página web.
10	CABA ingresa al Piloto de OGP para gobierno subnacionales	GA	Grado de apertura	Disponibilidad de información	Página web. Redes Sociales.
				Transparencia	En los diferentes portales ( <a href="https://www.buenosaires.gob.ar/transparencia">https://www.buenosaires.gob.ar/transparencia</a> ) se puede encontrar la diferente información de la AP de CABA
				Participación ciudadana	En los diferentes portales se puede encontrar la información elaborada.
				Dinámica del ambiente	No hubo interacción con la ciudadanía.
11	Reforma de la Ley 104 de acceso a la información en CABA	GA	Grado de apertura	Disponibilidad de información	Páginas web: <a href="https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/dialogando-ba-implementacion-de-la-ley-104">https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/dialogando-ba-implementacion-de-la-ley-104</a>
				Transparencia	Se presenta todo el proceso de reforma en la web: <a href="http://www.dialogandoba.com/reforma-ley104">http://www.dialogandoba.com/reforma-ley104</a>
				Participación ciudadana	Los ciudadanos pueden acceder al proceso de reforma.

				Dinámica del ambiente	A través de los diferentes representantes de la AP se debate los lineamientos para reformar la ley.
12	Ecosistema de GA	GA	Grado de apertura	Disponibilidad de información	Páginas web: <a href="https://gobiernoabierto.buenosaires.gob.ar/">https://gobiernoabierto.buenosaires.gob.ar/</a> Aplicaciones. Redes Sociales. Correo electrónico.
				Transparencia	En los diferentes portales ( <a href="https://www.buenosaires.gob.ar/transparencia">https://www.buenosaires.gob.ar/transparencia</a> ) se puede encontrar la diferente información de la AP de CABA En la página web se puede realizar reclamos. En la Ciudad hay organismos internos y externos que controlan el desempeño de la gestión. Esos organismos son: Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires, que ejerce un control externo, y el control interno lo hace la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires. Los otros poderes de la Ciudad también ejercen control sobre las medidas desarrolladas e implementadas.
				Participación ciudadana	Los ciudadanos pueden acceder a la información de diferentes rubros de la Ciudad.
			Nivel de uso de la tecnología	Dinámica del ambiente	Hay espacios de interacción virtuales (Dialogando BA, participación ciudadana, gestión colaborativa de solicitudes, BA Ciudad colaborativa y BA Elige) y físicos (reunión con los integrantes del poder ejecutivo en cada comuna).
				Dinámica del ambiente	Páginas Web. Aplicaciones. Redes Sociales.

Fuente: Elaboración propia

Se toma como referencia los Cuadros N° 1, 2 y 11 para analizar las diferentes medidas descritas previamente. En forma horizontal se las clasifica en gobierno electrónico y/o abierto, se estudian las variables y dimensiones que utiliza. A nivel vertical, se las ordena en base el criterio utilizado en el Cuadro N° 11.

Las primeras cuatro acciones de gobierno (Agencia de Sistema de Información, BOW, Correo Electrónico CABA y Adhesión a la ley de firma digital) se encuadran dentro de la corriente de GE, porque se utilizaron las NTIC para gestionar la información, pero no se tuvo en cuenta la participación ciudadana, para desarrollarlas.

Cuando se presenta el plan de modernización del sector público de la ciudad, se puede observar que ya se busca afectar a todo el poder ejecutivo de esta jurisdicción y no sólo realizar modificaciones aisladas a ciertas áreas de gobierno. A partir de esta política, ya aparece el concepto de GA, combinado con el GE. Se puede acceder a la información a través de los distintos portales web y los ciudadanos la pueden analizar, pero no participaron del proceso de elaboración de este plan. Lo mismo sucede con la creación del ministerio de modernización, el portal de datos abiertos CABA, EE y declaraciones juradas en línea. La información está disponible, pero la sociedad civil son meros observadores de estas acciones. El cambio sucede a partir del ingreso del sector público de la ciudad a la *OGP*, porque ya no es sólo una cuestión del poder ejecutivo local, sino que incluye al legislativo y judicial. La medida que se relaciona es la implementación del Ecosistema de GA, que en este Cuadro se lo toma como una acción gubernamental que aúna el resto de las submedidas presentada en el Cuadros N°11. A partir de este momento, se abren canales de participación ciudadana y se centraliza la información en una sola plataforma, para que la búsqueda para el ciudadano sea más sencilla y clara; y se generan espacios de encuentro programados entre el ciudadano y los funcionarios públicos.

#### 4.2.2 Análisis cuantitativo de las medidas de GA

El objetivo del Cuadro N°14 es analizar cuantitativamente la cantidad de medidas que se implementaron, la participación de las NTIC, en cuantas pueden participar los ciudadanos, cuantos organismos las controlan y los modos de interacción que se utilizan.

**Cuadro N°14:** Análisis cuantitativo de las medidas de GA

Cantidad	Total	Detalle
Cantidad de medidas	12	Son las medidas descriptas en el Cuadro N°11. Se toma al Ecosistema de GA de la ciudad como una única medida, que aúna diferentes submedidas.
Cantidad de medidas que utilizan tecnología	12	Todas las medidas presentadas tienen soporte en las NTIC
Cantidad de medios tecnológicos	5	1. Páginas Web 2. Correo electrónico 3. Mensajería instantánea 4. Redes Sociales 5. Aplicaciones
Cantidad de medidas que se pueden presentar reclamos	1	1. Ecosistema de GA
Cantidad de medios para presentar reclamos	2	1. Plataforma Web 2. Línea 147
Cantidad de organismos que podrían auditar la medida	4	1. Sindicatura de la Ciudad de Buenos Aires. 2. Auditoría de la Ciudad de Buenos Aires. 3. Secretaría de Legal y Técnica. 4. Los diferentes poderes del Estado jurisdiccional.
Cantidad de medidas donde interactúa AP con ciudadanía	1	1. Ecosistema de GA. Dentro de esta medida, hay diferentes espacios de diálogo.
Cantidad de modos de interactuar	2	1. Virtual 2. Físico

**Fuente:** elaboración propia

Se implementaron 12 (doce) acciones gubernamentales orientadas al paradigma de GA. Hay algunas que incluyen submedidas como la modernización del estado o el ecosistema de GA de CABA, porque se tuvieron que implementar diferentes módulos con su tecnología correspondiente. En todas se observa el uso de las nuevas tecnologías, sostenido por la www (Internet). Notando una evolución a medida que pasa el tiempo. En

un primer momento, se utilizaban las páginas web y el correo electrónico. Para luego incluir, la mensajería instantánea, las aplicaciones y las redes sociales (Facebook, YouTube, Instagram y Twitter). Todos estos medios se complementaron para que la AP de CABA y la ciudadanía se comuniquen de una manera eficaz y eficiente, generando un cambio en su relación. También se abrieron espacios de reclamos a través de diferentes portales virtuales y de una línea telefónica llamada 147, procesando la información para luego derivarla al área de gobierno que corresponda. En las primeras medidas presentadas, no se involucró al ciudadano en su desarrollo y elaboración, sino que se tomaron modelos utilizados en otros países. A medida que el poder ejecutivo se consolidaba en el poder de CABA y que las medidas implementadas anteriormente eran consistentes, se fueron abriendo nuevos espacios y se incluyó a la sociedad civil en el desarrollo y en el control. En el Ecosistema de GA de CABA, se presentan varios medios virtuales y físicos en los cuales puede coincidir con algún representante del poder ejecutivo local con la ciudadanía y las OSC. De forma virtual se puede participar a través de la página web, aplicaciones y redes sociales. De forma presencial, se presenta un calendario en donde se determina un lugar de reunión para tratar un tema concreto y con representantes del gobierno de la ciudad.

Los organismos de control que existen sobre el sector público de CABA son la Sindicatura de la Ciudad de Buenos, la Auditoría de la Ciudad de Buenos Aires, los diferentes poderes y la secretaría de Legal y Técnica de la Ciudad. En el periodo de estudio, se realizaron pocos informes que estudien su desempeño. Sólo se encontró un informe que elaboró la Auditoría en el año 2014 sobre el GA, relevando el año 2012 (Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires, 2014).

### 4.3 Conclusión

En este capítulo se trabaja con el objetivo específico número dos:

Elaborar una taxonomía de las medidas de “Gobierno Abierto”.

Lo primero que se hizo, de acuerdo con los pasos estipulados por “El ciclo de Política Pública” desarrollado por Roth Deubel (Cuadro N° 10), fue comprobar si a las acciones de gobierno, desarrolladas por CABA, se las podía considerar como una política pública.

Con ese fin se puede observar que las mismas recorren cinco fases: identificación de un problema, formulación de soluciones o acciones, toma de decisión, implementación y evaluación.

Con respecto a la primera de esas fases, se identifica como problema a la centralización de la toma de decisiones en el Poder Ejecutivo de CABA, a la lentitud en la realización de los diferentes procesos, a la falta de transparencia y rendición de cuentas y a la poca participación ciudadana de las decisiones de la AP. Se presenta como solución el uso de la tecnología para aumentar la eficiencia, la generación de espacios de interacción entre ciudadanía y funcionarios públicos y la apertura de la información pública.

Para aunar los problemas con las soluciones, se desarrollaron diferentes sistemas con el fin de centralizar y mejorar la eficiencia de los procesos, se unió a la *OGP* y se compartió la información pública en diferentes medios digitales.

Para implementar estas soluciones, se tomó como referencia a las diferentes medidas que se llevaron a cabo. En la evaluación del proceso participan órganos internos (Secretaría de Legal y Técnica de la Ciudad) y externos (Auditoría General de la CABA y la Sindicatura de la CABA).

Las medidas antes enumeradas, fueron clasificadas tomando como referencia diferentes criterios (normativa, especificidad y criterio de clasificación) y en todos los casos, ordenándolas cronológicamente, se la puede encuadrar dentro de los paradigmas de GE y GA. Partiendo de estos lineamientos y del criterio de los autores ya nombrados en este capítulo, clasificadas en diferentes tipos de formas de GA tales como: Colaboración/eficacia, Regulación/Ciudadanos, Colaboración/Implicación y Regulación/gobierno.

En una primera etapa, existe un gobierno que regula e influye el comportamiento de los ciudadanos (Regulación/Ciudadanos), a través de: la creación del ministerio de Modernización y los Juegos Olímpicos de la Juventud abiertos. El ministerio de Modernización se crea con el objetivo de coordinar el desarrollo de las medidas de GA, como así también para desarrollar políticas con el fin de que la ciudadanía las conozca y pueda acceder a ellas de la mejor manera posible.

En esta misma etapa, en el año 2018 en CABA se desarrollaron los Juegos Olímpicos de la juventud, evento por medio del cual el gobierno buscó proponer los valores sociales y deportivos que trae aparejado la práctica de un deporte. También se buscó que la ciudadanía sea partícipe de las diferentes pruebas y se sientan parte del mismo.

En una segunda etapa, se encuentra un gobierno que rinde sus cuentas ante los ciudadanos y los integrantes de la propia AP. Con ese fin se aplicaron diez medidas o submedidas con las cuales se buscó hacer público diferentes tipos de información desarrolladas en el ámbito del gobierno, que abarca desde el patrimonio de un funcionario (declaraciones juradas en línea) hasta los datos por la actividad desempeñada. Su objetivo es mostrar a la ciudadanía cómo se desarrolla el trabajo de los distintos organismos que conforman este sector, fomentando la utilización los mecanismos de *AH* para el control de su gestión. En tercer lugar, se busca incluir a la ciudadanía dentro de la gestión de gobierno. En este periodo se desarrollaron siete medidas o submedidas en donde se puedan compartir ideas y tomar decisiones en conjunto. Entre ellas se encuentra: gestión colaborativa de solicitudes, plan estratégico participativo 2035, participación ciudadana seguimientos de las iniciativas de *OGP*, dialogando BA y BA Ciudad Colaborativa. Con la entrada a la *OGP* estos espacios aumentaron. Por último, se pueden analizar estas medidas tomando como referencia la mayor eficiencia que se obtiene en los trámites que se realiza utilizándoles, aumentando la productividad, el acceso a la información y una mejora en la toma de decisiones. Entre esas medidas o submedidas se incluye la creación de la Agencia de Sistema de Información, BOW, el uso del correo electrónico, la firma digital, BA Obras, el plan de modernización de la AP y el EE.

En los Cuadros N°12 y N° 14 se resumió de forma cuantitativa la cantidad de medidas que hay de cada tipo y se realizó una explicación en la cual se distinguen las que se encuadran dentro del GE y las que se encuadran dentro del GA.

En los mismos también se explica que las medias o acciones gubernamentales que se implementaron orientadas al paradigma de GA fueron doce (12), algunas de las cuales algunas, porque se tuvieron que implementar diferentes módulos con su tecnología correspondiente, incluyen submedidas, tales como la modernización del estado o el ecosistema de GA de CABA.

En todas se observa el uso de las nuevas tecnologías, sostenido por la *www* (Internet) y se observa una evolución a medida que pasa el tiempo, en un primer momento, se utilizaban las páginas web y el correo electrónico y más adelante se incluyó, la mensajería instantánea, las aplicaciones y las redes sociales (Facebook, YouTube, Instagram y Twitter). Todos estos medios se complementaron para que la AP de CABA y la ciudadanía se comunicaran de una manera eficaz y eficiente y se generando un cambio en su relación. También se abrieron espacios de reclamos a través de diferentes portales virtuales y de una línea telefónica llamada 147, la cual procesaba la información para luego derivarla al

área de gobierno que corresponda. En las primeras medidas presentadas, no se involucró al ciudadano en su desarrollo y elaboración, sino que se tomaron modelos utilizados en otros países. A medida que el poder ejecutivo se consolidaba en el poder de CABA y que las medidas implementadas anteriormente eran consistentes, se abrieron nuevos espacios y se incluyó a la sociedad civil en el desarrollo y en el control.

Como se explicó en los Cuadros antes mencionados, en el Ecosistema de GA de CABA, se presentan varios medios virtuales y físicos en los cuales puede coincidir algún representante del poder ejecutivo local con la ciudadanía y las OSC. De forma presencial, se presenta un calendario en donde se determina un lugar de reunión para tratar un tema concreto y con representantes del gobierno de la ciudad y de forma virtual, a través de la página web, aplicaciones y redes sociales.

Por último, se concluye que las medidas desarrolladas en este período fueron madurando dentro del paradigma de GA, empezando por medidas que sólo incluían a la tecnología, para luego complejizar el proceso para convertir al ciudadano en actor político, permitiendo la transparencia de la información pública, la participación ciudadana, la rendición de cuentas por partes de los funcionarios públicos y las mejoras de los procesos. En este apartado, se puede determinar la aceptación parcial de dos de las proposiciones elaboradas anteriormente:

- Aunque no se complete el proceso de política pública de GA en el poder ejecutivo de CABA, se comienza la planificación, desarrollo e implementación en otros poderes del Estado (judicial y legislativo) y organismos autárquicos.
- Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) son condición necesaria, pero no suficiente para que se plasme el GA en CABA, porque se ve condicionada, principalmente, por los siguientes factores: 1) la accesibilidad de las herramientas informáticas (hardware y software) para participar en la gestión estatal, 2) la educación en el uso de estas herramientas, y 3) la resistencia al cambio al nuevo método para participar en el accionar y desarrollo de la Administración Pública.

En función de lo trabajado en este capítulo, se puede decir que la primera proposición se cumple parcialmente, porque aunque no se complete el proceso de planificación, desarrollo e implementación de una política pública en el Poder Ejecutivo, otras dependencias públicas empiezan este proceso. Lo que se observa, sobre lo trabajado, es que en este período todas las medidas se desarrollaron en el ejecutivo local, aunque

analizando los planes de acción, se incluyen para más adelante medidas para otras áreas del sector público.

En relación a la segunda proposición enumerada, se advierte qué en el espacio temporal trabajado, se nota una gran dependencia con la tecnología, porque es una herramienta fundamental para el desarrollo del paradigma de GA.

A lo largo de lo analizado, se encontró que no hay demasiados espacios donde los ciudadanos pueden participar de esta forma de gestión, sin necesidad de tener hardware informático de por medio. La mayoría de las medidas se ven intermediadas por el uso de las NTICs, lo que provoca que en escenarios futuros haya una brecha entre los habitantes que puedan acceder a un dispositivo y una buena conexión a internet, y los que no, situación que provoca un espacio de desigualdad de participación en las acciones que desarrolla la AP.

En el próximo capítulo, se examinará el rol de los distintos actores que participaron en el desarrollo del paradigma de GA en la Ciudad.

#### 4.3.1 Recomendaciones

Se pueden realizar algunas recomendaciones al gobierno local sobre la base de lo trabajado en el capítulo:

- Crear una aplicación que reúna todo el Ecosistema de Gobierno Abierto en un solo lugar, sin necesidad de tener que visitar la página web.
- Hacer más publicidades sobre la existencia del Ecosistema de Gobierno Abierto y cuál es su propósito.

## Capítulo 5: Actores que intervinieron en el desarrollo de políticas públicas de Gobierno Abierto en CABA (2007-2018)

En este capítulo se examina a los diferentes actores (*stakeholders*) que intervinieron en el desarrollo de las medidas de GA en CABA durante el periodo de investigación. En una primera instancia se determinan sus influencias en la elaboración de estas políticas, en base a sus demandas, intereses y su poder. En segundo lugar, se analizan las propuestas implementadas y sus reclamos, con el objetivo de determinar el rol que tuvieron en el proceso de elaboración. En tercer lugar, se centra en el proceso, estudiando cómo se articularon los diferentes agentes para llevar a cabo los planes de acción. Por último, se indaga el rol del poder ejecutivo local y las estrategias que utilizó para introducir a la Ciudad dentro del acuerdo de la *OGP*.

### 5.1 Actores

#### 5.1.1 Poder Ejecutivo

En el apartado unidad de análisis escrito en el capítulo 1, se describe cómo se conforma el sector público de CABA y cuáles son sus funciones. En la matriz de actores se analiza que áreas de este poder participaron y cuál fue su rol.

#### 5.1.2 Poder Legislativo

En el apartado unidad de análisis escrito en el capítulo 1, se describe cómo se conforma el sector público de CABA y cuáles son sus funciones. En la matriz de actores se analiza que áreas de este poder participaron y cuál fue su rol.

#### 5.1.3 Poder Judicial

En el apartado unidad de análisis escrito en el capítulo 1, se describe cómo se conforma el sector público de CABA y cuáles son sus funciones. En la matriz de actores se analiza que áreas de este poder participaron y cuál fue su rol.

#### 5.1.4 Ministerio de Modernización

En el año 2011 se crea el Ministerio de modernización con el objetivo de asistir al jefe de gobierno para el desarrollo de medidas orientadas a la mejora de los procesos en la AP local, en lo que se refiere a (mejorando) su eficacia y eficiencia en las distintas funciones que desarrolla (Ley N°4.013, 2011). Sus funciones principales se definieron en: 1) capital humano; 2) modernización de la administración; 3) iniciativa de ciudad inteligente y 4) creación de una dirección general de información y gobierno abierto (Gorrochategui, 2019).

#### 5.1.5 Agencia de Sistema de Información

La Agencia de Sistemas de Información (ASI) tiene como objetivo organizar y coordinar con todas las dependencias del Poder Ejecutivo, la infraestructura informática de telecomunicaciones y de los sistemas de información, dotando a la Ciudad de un plan autosuficiente, razonable y coordinado de GE, que permita el acceso del ciudadano por medios electrónicos y telefónicos a los servicios de información de gobierno, aportando transparencia a la gestión.

Es el órgano rector en Tecnologías de la Información, por lo tanto define y establece las políticas gubernamentales en materia de sistemas de información que regulan el uso y gestión de los medios electrónicos, a través del establecimiento de políticas técnicas, metodologías de gestión de proyectos, desarrollo de software y estándares en materia de tecnologías de información y telecomunicaciones a ser aplicadas en consonancia con estándares internacionales, que garanticen la interoperabilidad y accesibilidad de los servicios electrónicos del Gobierno de la Ciudad (GCBA, 2014).

#### 5.1.6 Secretaría de legal y técnica de CABA

La Secretaría de legal y técnica tiene como objetivo adaptar la normativa de CABA para que puedan implementarse los diferentes sistemas informáticos mencionados anteriormente y coordinar su funcionamiento.

#### 5.1.7 La Dirección General Seguimiento de Organismos de Control y Acceso a la información

La Dirección General de Seguimiento de Organismos de Control y Acceso a la Información, dependiente de la Subsecretaría de Reforma Política y Asuntos Legislativos, del Ministerio de Gobierno, coordina las relaciones con los Organismos de Control, tramita las solicitudes de acceso a la información pública de los ciudadanos conforme lo establece la ley N° 104/16 (2017), y promueve herramientas para mejorar la gestión de las solicitudes y fomentar la publicación proactiva de información generada en las distintas áreas de Gobierno. Cuenta con tres gerencias operativas: Diseño, Ejecución y Seguimiento de Procesos; Arquitectura de la Información Pública; y Capacitación y Proyectos de Normativa de Acceso a la Información Pública (GCBA, 2020)

#### 5.1.8 Defensoría del pueblo de CABA

La Defensoría del Pueblo de la CABA es un organismo autónomo e independiente encargado de defender, proteger y promover los derechos, garantías e intereses de todas las personas que viven, trabajan, estudian o transitan por la CABA (Defensoría del pueblo de CABA, 2020).

#### 5.1.9 OGP

La *OGP* es una organización que promueve compromisos de transparencia en el desempeño de la función pública, para aumentar la participación ciudadana en la toma de decisiones de la cosa pública y el uso de las NTIC en la gestión. En todos los países adscritos, gobierno y sociedad civil trabajan juntos para desarrollar e implementar reformas ambiciosas en torno al GA (CEPAL, 2019).

#### 5.1.10 OSC

Se trata de entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la AP y que no tienen afán lucrativo. Las OSC que participaron en las medidas de GA son: Fundación Luminis (2020), Educar 2050 (2020), Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ) (2020), Fundación para Estudio e Investigación de la Mujer (FEIM)

(2020), Hábitat para la Humanidad (2020), Áreas de estudios urbanos, Amnistía Internacional (2020), Fundación Huésped (2020), Fundación InterAmericana del Corazón (FIC) (2020), Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (2020), Médicos del Mundo (2020), Poder Ciudadano (2020), EnElSubte.com, Centro de Estudios del Hábitat y la Vivienda (CEHyV) (2020), Fundación Conocimiento Abierto (2020), Fundación Cimientos (2020), Red Nacional de Adolescentes y Jóvenes por la salud sexual y reproductiva (2020) y Fundación Directorio Legislativo (2020).

#### 5.1.11 Ciudadanía CABA

Son el conjunto de personas que viven en la ciudad y son afectadas por el desempeño de la AP de CABA en su actividad diaria.

## 5.2 Matriz de actores

Para examinar las acciones de cada actor se utiliza la matriz de actores desarrollada por Estévez (s.f.). Se especifica las demandas, el interés, el impacto que tuvieron en el proyecto y se determina su poder influencia en las diferentes acciones de gobierno. Para distinguir a que área de la sociedad porteña pertenece cada uno, se le asigna un color: naranja claro (sector público), azul claro (*OGP*), verde claro (ciudadanía) y gris (*OSC*). Además para determinar la jerarquía de su poder en el proceso de planificación, desarrollo e implementación de las políticas públicas se le asigna un número entre 1 (nivel de mínimo de influencia) y 3 (nivel de máximo de influencia). Cuando es 1 (uno), es poco poder de decisión sobre la planificación, el desarrollo e implementación de la medida. Sólo pueden participar a través de mesa de trabajo o por presión a través de diferentes medios comunicación. Cuando es 2 (dos) es mediano el poder de decisión sobre la planificación, desarrollo e implementación de la medida. Gestionan ciertas áreas de la AP, pero sólo pueden participar a través de las mesas de trabajo. Por último, cuando es 3 (tres), es alto el poder de decisión sobre la planificación, desarrollo e implementación de la medida. Gestionan diferentes dependencias del estado, coordinan el proceso de elaboración de las medidas de GA y determinan sus requisitos para su implementación.

**Cuadro N°15:** Matriz de actores de CABA

Actor	Demanda	Interés	Impacto del proyecto	Jerarquización de su poder
Poder ejecutivo CABA	<u>Gestión en general</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acercar a la ciudadanía la gestión de la AP de la ciudad dando acceso a la información y permitiendo su participación en el desarrollo de políticas públicas.</li> </ul> <u>Salud</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Dirección General Seguimiento de Organismos de Control y Acceso a la información (DGSOCAI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar su imagen pública ante la ciudadanía y de esta manera seguir reteniendo el poder electoral en esta jurisdicción.</li> <li>Acercar la información a la ciudadanía (GCBA, 2012).</li> <li>Mejorar la eficacia y eficiencia de sus políticas públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor imagen pública.</li> <li>Aumentar la eficacia y eficiencia de sus políticas públicas.</li> <li>Reducción de costos económicos.</li> <li>Mejora la calidad institucional.</li> </ul>	3

	<p>aporta la idea de que tal vez se pueda desagregar información por comuna o asentamientos para tener datos más fehacientes. Por hospitales es más complejo ya que en el sistema de salud de la ciudad se atiende mucha gente de la provincia de Buenos Aires (GCBA, 2020).</p>			
Poder legislativo CABA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la interoperabilidad de la información que comparten con el poder ejecutivo y judicial.</li> <li>• Utilizar de manera eficiente los recursos públicos.</li> <li>• Mejorar el desempeño de los servicios ofrecidos.</li> <li>• Mejorar los niveles de transparencia en los tres poderes del estado.</li> <li>• Aumentar la participación ciudadana en las políticas públicas del estado.</li> <li>• Permitir a la ciudadanía, a través de la tecnología, ver la evolución de los proyectos legislativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la imagen pública.</li> <li>• Generar una legislatura más abierta y más cercana a los habitantes de CABA. Convertir al ciudadano en un actor central en el proceso de acción política, abriendo canales para que puedan analizar de manera crítica la operatoria diaria de la legislatura (Legislatura de CABA, 2019).</li> <li>• Transparencia, accesos a la información, participación ciudadana, modernización y mejora de la calidad institucional de la legislatura (Legislatura de CABA, 2019).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar imagen pública.</li> <li>• Aumentar la eficacia y eficiencia de sus procesos.</li> <li>• Reducción de costos económicos.</li> <li>• Mejora la calidad institucional.</li> </ul>	2
Poder Judicial CABA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro del Consejo de la Magistratura diferenciar el sector jurisdiccional del administrativo.</li> <li>• Implementar la firma digital → necesidad de escanear todos los documentos.</li> <li>• Tribunal superior de justicia → mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la imagen pública.</li> <li>• Mejorar la eficacia y la eficiencia del poder judicial, sistematizar la información y acercar a los magistrados a la gente. Sistematizar la información (Consejo de la Magistratura CABA, 2014).</li> <li>• Establecer los mecanismos necesarios para otorgar mayor transparencia a la gestión, permitir el acceso total a la información, y fortalecer los canales de participación ciudadana con el propósito de consolidar una administración de justicia más transparente, accesible y receptiva, a través de la utilización de las nuevas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar imagen pública.</li> <li>• Aumentar la eficacia y eficiencia de sus procesos.</li> <li>• Reducción de costos económicos.</li> <li>• Mejora la calidad institucional.</li> </ul>	2

		tecnologías (Consejo de la Magistratura CABA, 2015).		
Defensoría del pueblo de CABA	<u>Gestión en general</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acercar a la ciudadanía la gestión de la AP de la Ciudad dando acceso a la información y permitiendo su participación en el desarrollo de políticas públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar su imagen pública ante la ciudadanía.</li> <li>Acercar la información a la ciudadanía (GCBA, 2012).</li> <li>Mejorar la eficacia y eficiencia de sus procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor imagen pública.</li> <li>Aumentar la eficacia y eficiencia de sus procesos.</li> <li>Reducción de costos económicos.</li> <li>Mejora la calidad institucional.</li> </ul>	2
OGP	Que los gobiernos se vuelvan más transparentes, responsables y receptivos a sus ciudadanos → Mejorar la gobernanza y la calidad de los servicios públicos (Open Government Partnership, 2020).	Promover su forma de gestión alrededor de las distintas administraciones públicas de los todos niveles alrededor del mundo.	Aumenta su injerencia en la forma de gestionar la AP de los diferentes países y jurisdicciones.	3
Ciudadanía	Que la AP sea más eficaz e eficiente en el desarrollo de sus políticas públicas en CABA.	Mejorar su calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más y mejor acceso a la información pública.</li> <li>Eficacia y eficiencia en los servicios públicos ofrecidos por la AP jurisdiccional.</li> </ul>	1
Fundación Luminis	<u>Educación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Datos abiertos en el marco del programa de Construcción de Ciudadanía (GCBA, 2020).</li> <li>Publicación periódica de información por parte del gobierno; falta de uniformidad en los criterios de los documentos (homogeneización); que los datos que se publican están procesados -no son abiertos, no están en crudo para poder ser reutilizados-; que hay datos que se encontraban disponibles y ya no están; que suelen acceder a información a través de pedidos por la ley 104, pero las respuestas durante estos años demoraron mucho. Señalan que conocen que la producción de información demanda mucho tiempo y recursos, y que por eso es necesario establecer un plan de trabajo organizado (identificar qué información existe, en qué estado se encuentra, qué información falta generar, etc.) (GCBA, 2020).</li> </ul>	Según la fundación Luminis sus intereses son (2020): <ul style="list-style-type: none"> <li>Difundir y generar acuerdo sobre el concepto del valor estratégico de la educación para recrear un país desarrollado, moderno y con equidad social.</li> <li>Contribuir al mejoramiento de la calidad educativa en la Argentina a través de una mayor formación profesional de los docentes.</li> <li>Estimular el desarrollo profesional del docente en el ámbito universitario, fomentando la formación continua como tendencia general del sistema educativo argentino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La necesidad de que esté publicada, en formato abierto, la información de los concursos (GCBA, 2020).</li> <li>• La necesidad de publicar información estadística respecto a tasas de graduados (GCBA, 2020).</li> <li>• Señalan que las webs del Gobierno de la Ciudad son buenas, pero es difícil encontrar información respecto a quién es el responsable de cada área (GCBA, 2020).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a una distribución equitativa del conocimiento.</li> <li>• Propender a la formación de una sociedad más desarrollada, participativa y comprometida con sí misma</li> </ul>		
Educar 2050	<u>Educación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar (o publicar, en caso de que exista) un plan integral a futuro en materia de educación (GCBA, 2020).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según la fundación Educar 2050 (2020) su interés es que todas las niñas, niños y jóvenes en edad escolar aprendan lo necesario para lograr los conocimientos, el criterio y las competencias que le permitan el pleno ejercicio de sus derechos de ciudadano para vivir en un país con equidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	1
ACIJ	<p>Las demandas se definieron en base a las mesas de trabajo donde participaron las OSC y la AP de CABA (GCBA, 2020).</p> <u>Educación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el proceso de asignación de vacantes para las escuelas de la ciudad → por falta de vacantes.</li> <li>• Generar información pública en línea actualizada sobre escuelas de la ciudad en los distintos niveles educativos, que incluya el tema de vacantes, obras y presupuesto.</li> <li>• Unificar criterios para la presentación de la información pública → se presenta por comunas y distrito escolar, que a veces no coincide y genera confusión.</li> <li>• Publicar información sobre el transporte escolar para los alumnos que viven en barrios de emergencia.</li> </ul> <u>Hábitat</u>	<p>Según la fundación la organización Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (2020) sus intereses son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar para lograr un mejor funcionamiento y mayor transparencia de las instituciones públicas, tales como organismos administrativos, legislativos, tribunales de justicia, entes reguladores y órganos de control.</li> <li>• Promover el cumplimiento de la Constitución Nacional y la efectiva vigencia de las leyes que protegen a los grupos desaventajados y bregar por la erradicación de las leyes y prácticas discriminatorias contra minorías históricamente postergadas.</li> <li>• Desarrollar conciencia en la ciudadanía sobre sus derechos básicos y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se propone, por un lado, la creación de una plataforma de datos que permita el acceso a la información online sobre barrios de emergencia que son objeto de intervención en procesos de integración urbana (y/o relocalización).</li> <li>Se propone la implementación de servicio 147 (línea de reclamos y denuncias) en barrios de emergencia de la ciudad (geolocalización y nuevas categorías que reflejen las necesidades de esta población). Contemplaría el ajuste del mapa y la readaptación de categorías.</li> </ul> <p><u>Poder judicial</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de que las sentencias de casos de interés público más resonante tuvieran una versión en lenguaje más sencillo y pedagógico, así como un resumen.</li> <li>Subir videos de audiencias.</li> </ul>	<p>conocimiento sobre los canales disponibles para su protección.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar propuestas de reforma de políticas públicas.</li> <li>Formar profesionales de diversas disciplinas comprometidos en cuestiones de interés público.</li> <li>El litigio para exigir el cumplimiento de los derechos humanos.</li> <li>El acceso a la información para monitorear el cumplimiento de las obligaciones del estado -en relación a los derechos de los sectores más vulnerables.</li> <li>El análisis presupuestario para exigir una distribución justa de los recursos disponibles, que se destine a asegurar el respeto de los derechos fundamentales.</li> <li>La investigación para indagar en las diversas temáticas, problematizarlas y realizar propuestas de mejora.</li> <li>La investigación y monitoreo de políticas de gobierno, la generación de propuestas para el enriquecimiento del debate público.</li> <li>Nuevas tecnologías de la información y la comunicación para generar herramientas innovadoras que promueven la transparencia y participación ciudadana</li> </ul>		
FEIM	<p>Las demandas se definieron en base a las mesas de trabajo donde participaron las OSC y la AP de CABA (GCBA, 2020).</p> <p><u>Educación</u></p>	<p>Sus interés es llevar adelante la agenda de los colectivos feministas (2020):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Legalización del aborto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y</li> </ul>	1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar la cantidad de vacantes (cantidad de chicos, por distrito y por nivel). Centrarse especialmente en la necesidad de conocer las de nivel inicial (salas de 4 y 5 años -por ser las más sensibles y con impacto social-), así como la distribución geográfica.</li> <li>• Publicar listas de espera de forma actualizada (cantidad de chicos, por distrito y por nivel). Esta información debería estar actualizada en forma periódica. No deben figurar datos personales.</li> <li>• Publicar la información presupuestaria presupuesto destinado al programa de Educación Sexual Integral (ESI), y sus niveles de cumplimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar las penas para las personas que cometan crímenes contra la mujer en el marco de una relación.</li> <li>• Promover la Educación sexual integral.</li> </ul>	<p>creación de los canales de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	
Hábitat para la Humanidad	<p>Las demandas se definieron en base a las mesas de trabajo donde participaron las OSC y la AP de CABA (GCBA, 2020).</p> <p><u>Hábitat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutelajes en el proceso de alquiler (capacitación, garantías financieras, etc.)</li> <li>• Los alquileres no se deben atar a especulaciones.</li> <li>• Piden que el programa “Alquilar se puede” publique el scoring que se utiliza para asignar subsidios y garantías. Hacer operativo (o al menos no es público) el registro de propiedades desocupadas</li> <li>• Regularizar la situación de los hoteles autorizados, ya que el registro de los mismos tiene muchos años, no se ha actualizado, y muchos de ellos son inadecuados, inseguros o inapropiados para que vivan menores.</li> <li>• Mejorar las condiciones habitacionales de los hoteles, teniendo en cuenta que la ciudad otorga subsidios habitacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su interés es contribuir a revertir el círculo de la pobreza sumando voluntades y poniendo la fe en acción para construir fuerza, estabilidad y autosuficiencia. Movilizar recursos para mejorar el acceso a la vivienda segura y asequible (Hábitat para la Humanidad, 2020).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	1
Áreas de estudios urbanos	<p>Las demandas se definieron en base a las mesas de trabajo donde participaron las OSC y la AP de CABA (GCBA, 2020).</p>	<p>Sus intereses son (Áreas de estudios urbanos, 2020):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar en temas prioritarios vinculados a la cuestión urbana en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y</li> </ul>	1

	<p><u>Hábitat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relocalización de familias en el marco del proceso de saneamiento del riachuelo, originado en el fallo “Mendoza”.</li> <li>• Actualización de los censos.</li> <li>• Mejora en la construcción de viviendas.</li> <li>• Disponibilidad de información sobre la relocalización de las familias (plazos, etapas, prioridades, etc.), que a su vez facilita la rendición de cuentas; trabajo de mejoramiento en los canales de participación de los vecinos de las villas, que permitan realizar un seguimiento.</li> </ul>	<p>Argentina, en su relación con el contexto latinoamericano y mundial y en su vinculación con otras cuestiones como son las políticas públicas, economía social, género, medio ambiente, entre otras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir el conocimiento producido a través de la organización de eventos científicos y actividades de divulgación, así como de publicaciones de carácter científico.</li> </ul>	<p>creación de los canales de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	
Amnistía Internacional	<p>Las demandas se definieron en base a las mesas de trabajo donde participaron las OSC y la AP de CABA (GCBA, 2020).</p> <p><u>Salud</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de acceso al aborto legal; la atención a víctimas de violencia sexual; la atención a víctimas de violencias obstétricas; causales y datos sobre la mortalidad materna.</li> <li>• Respecto al aborto legal, se plantea la necesidad de: seguir estándares internacionales, capacitación obligatoria e inmediata al personal de salud al respecto, mesas de monitoreo, etc.</li> <li>• Establecer un criterio unificado respecto a nomencladores (cada jurisdicción tiene el suyo, no hay una directriz que se aplique), no existe un registro o al menos no es público, normalizarlos, facilitar la rendición de cuentas, aumentar la cantidad de información accesible públicamente y en línea.</li> <li>• Regularización y posibilidad de seguimiento de un sistema de denuncias.</li> </ul>	<p>Promover los derechos humanos en los diferentes países con el objetivo de reducir la desigualdad (Amnistía Internacional, 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	1

Fundación Huésped	<p>Las demandas se definieron en base a las mesas de trabajo donde participaron las OSC y la AP de CABA (GCBA, 2020).</p> <p><u>Salud</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información clara y accesible sobre las diversas organizaciones que trabajan temáticas vinculadas a la salud y facilitar a la población la cercanía a ellas.</li> <li>• Acercar de manera más proactiva y sencilla los programas que lleva adelante el Gobierno.</li> <li>• Información más completa y amigable</li> </ul>	<p>Sus intereses son (Fundación Huesped, 2020):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el VIH/sida, las hepatitis virales, las enfermedades prevenibles por vacunas y los derechos sexuales y reproductivos sean un tema permanente en la agenda y para que la información se comunique de forma ética y responsable.</li> <li>• Mejorar la salud de las personas desde un enfoque integral, y los procesos de atención y las barreras de acceso para las poblaciones vulnerables.</li> <li>• Garantizar que las personas puedan tomar decisiones sobre su vida sexual y reproductiva con libertad, confianza y seguridad, libres de estigma y discriminación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	1
FIC	<p>Las demandas se definieron en base a las mesas de trabajo donde participaron las OSC y la AP de CABA (GCBA, 2020).</p> <p><u>Salud</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un compromiso transversal del área salud</li> <li>• Reglamentar la ley de alimentación saludable en escuelas.</li> </ul>	<p>Dentro del campo de la prevención de las enfermedades no transmisibles, su interés es promover el diseño y la implementación de políticas de salud de control de tabaco, alimentación saludable, control del consumo problemático de alcohol y promoción de la actividad física (FIC, 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	1
Equipo Latinoamericano de Justicia y Género	<p>Las demandas se definieron en base a las mesas de trabajo donde participaron las OSC y la AP de CABA (GCBA, 2020).</p> <p><u>Salud</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La necesidad de acceso al aborto legal; la atención a víctimas de violencia sexual; la atención a víctimas de violencias obstétricas; causales y datos sobre la mortalidad materna.</li> </ul>	<p>Su interés es diseñar, evaluar y proponer políticas públicas que tengan en cuenta las condiciones de vida de las niñas, adolescentes y mujeres, para analizar el impacto de esas políticas sobre la vida de las mujeres (Equipo Latinoamericano de Justicia y Género, 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto al aborto legal, se plantea la necesidad de: seguir estándares internacionales, capacitación obligatoria e inmediata al personal de salud al respecto, mesas de monitoreo, etc.</li> <li>• Establecer un criterio unificado respecto a nomencladores (cada jurisdicción tiene el suyo, no hay una directriz que se aplique), no existe un registro o al menos no es público, normalizarlos, facilitar la rendición de cuentas, aumentar la cantidad de información accesible públicamente y en línea.</li> <li>• Sugiere que se pueden identificar los centros de salud, hacer un relevo de a qué población están efectivamente atendiendo, mejorarlos.</li> <li>• Es necesario vincular los servicios de salud con los servicios sociales.</li> <li>• Consejerías pre y post aborto.</li> <li>• Publicación de información respecto a stock, proveedores, centros de distribución de métodos anticonceptivos.</li> </ul>			
Médicos del Mundo	<p>Las demandas se definieron en base a las mesas de trabajo donde participaron las OSC y la AP de CABA (GCBA, 2020).</p> <p><u>Salud</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La salud desde lo sectorial en cuanto al territorio, haciendo foco en las comunas, asentamientos, barrios de emergencia (salud y urbanismo), epidemiología por barrios, referentes, etc.; mortalidad materna e infantil (identificación de causas, condiciones de vida); factores que influyen en la salud física y psicológica (desalojos, red de delito, basura, etc.).</li> <li>• Establecer equipos de salud complementarios en los barrios.</li> </ul>	<p>Su interés es hacer efectivo el derecho a la salud para todas las personas, especialmente para las poblaciones vulnerables, excluidas o víctimas de catástrofes naturales, hambrunas, enfermedades, conflictos armados o violencia política (Médicos del Mundo, 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	1

<p>Poder Ciudadano</p>	<p>Las demandas se definieron en base a las mesas de trabajo donde participaron las OSC y la AP de CABA (GCBA, 2020).</p> <p><u>Poder legislativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarificar cual es la versión del proyecto de Agencia de Bienes que se va a trabajar en la legislatura.</li> <li>• Registro de Amicus en cuanto a la transparencia y apertura de datos.</li> </ul> <p><u>Poder judicial</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La posibilidad de que las sentencias de casos de interés público más resonante tuvieran una versión en lenguaje más sencillo y pedagógico, así como un resumen</li> <li>• La posibilidad de subir videos de audiencias.</li> </ul>	<p>Su interés es promover la participación ciudadana, la transparencia y el acceso a la información pública para fortalecer las instituciones de la democracia a través de la acción colectiva (Poder Ciudadano, 2020). Su visión busca una red de personas e instituciones comprometidas con los asuntos públicos a escala local, nacional e internacional en pos de sociedades democráticas e inclusivas (Poder Ciudadano, 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	<p>1</p>
<p>EnElSubte.com</p>	<p>Las demandas se definieron en base a las mesas de trabajo donde participaron las OSC y la AP de CABA (GCBA, 2020).</p> <p><u>Transporte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad de las licitaciones, hay áreas que no las publicarían, o al menos no se encuentran accesibles, en formato abierto, etc.</li> <li>• Desarrollo de información en formato abierto y en un sólo portal, con una actualización más regular, y bajo ciertos criterios estrictos de publicación.</li> <li>• Elaborar estadística referida al subte y su funcionamiento. En donde se especifique, la información respecto a cantidad de pasajeros por estación, línea, y horario; para mejorar la planificación y el servicio ofrecido.</li> <li>• Elaborar estadísticas en formato abierto sobre el mantenimiento del subte.</li> <li>• Hacer público el plan estratégico del subte.</li> </ul>	<p>Si interés se centra en la mejorar del servicio del subterráneo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	<p>1</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar el espectro de las auditorías más allá de la cuestión tarifarias.</li> <li>• Implementación de la firma digital en los expedientes relacionados con el subte.</li> <li>• Hacer encuestas a los usuarios sobre el servicio.</li> <li>• Articular estadísticas de trenes, colectivos y subtes, para mejorar los servicios.</li> <li>• En cuanto a la vía pública, darle trazabilidad al tiempo de respuesta a los arreglos y reclamos por problemas del asfalto, baches, etc.</li> </ul>			
CEHyV	<p>Las demandas se definieron en base a las mesas de trabajo donde participaron las OSC y la AP de CABA (GCBA, 2020).</p> <p><u>Hábitat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalan la importancia de la investigación y los trabajos de diagnóstico, para conocer que hay, ver qué funciona y qué no, poder mejorar sin arrancar de cero, y receptor buenas prácticas.</li> </ul>	<p>Según CEHyV su interés es (2020):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar proyectos de investigación aplicada a la inclusión y al desarrollo sustentable del territorio.</li> <li>• Formar recursos humanos en el enfoque y el conocimiento sistémico, globalizador e integrador de las distintas disciplinas que concurren en el Hábitat y la vivienda.</li> <li>• Propender a la creación de masa crítica a nivel de recursos humanos para la planificación y gestión urbana con una mirada integral, participativa e inclusiva para nuestro país y Latinoamérica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	1
Fundación Conocimiento Abierto	<p>Generación de datos, el desarrollo de tecnología cívica y la producción de conocimiento basado en evidencia para el impacto social y el avance de gobiernos abiertos (Fundación Conocimiento Abierto, 2020).</p>	<p>Su interés es fortalecer la democracia mediante la promoción, inteligencia, incidencia, uso y generación de datos, el desarrollo de tecnología cívica y la producción de conocimiento basado en evidencia para el impacto social y el avance de gobiernos abiertos en América Latina (Fundación Conocimiento Abierto, 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	1

Fundación Cimientos	<p>Las demandas se definieron en base a las mesas de trabajo donde participaron las OSC y la AP de CABA (GCBA, 2020).</p> <p><u>Educación</u> Se demanda que haya información pública sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacantes (cantidad de chicos, por distrito y por nivel).</li> <li>• Obras de infraestructura (nivel de ejecución, obra nueva/reforma/mantenimiento, individualización por escuela, distrito, nivel).</li> <li>• Transporte escolar en barrios de emergencia (relevamiento de la cantidad de niños que necesitan y utilizan ese servicio, a qué escuelas van, nivel, etc.).</li> <li>• Transparencia y establecimiento de criterios en la asignación y cuantificación de subsidios a institutos de educación privada.</li> <li>• Docentes: tasas de graduados (según cantidad de estudiantes que ingresaron a las 14 instituciones públicas de formación docente de la Ciudad); información sobre los concursos docentes.</li> <li>• Presupuesto (asignación y ejecución, desagregado por distrito, y/o por resultado); compras y adquisiciones.</li> </ul>	Su interés es promover la igualdad de oportunidades educativas para jóvenes que su situación socioeconómica pone en riesgos su escolaridad (Infobae, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	1
Red Nacional de Adolescentes y Jóvenes por la salud sexual y reproductiva	<p>Las demandas se definieron en base a las mesas de trabajo donde participaron las OSC y la AP de CABA (GCBA, 2020).</p> <p><u>Salud</u> Se demanda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información pública y en línea respecto a stock, distribución y proveedores de métodos anticonceptivos. Es importante relevar a qué población se atiende, y esta información debería estar pública y disponible.</li> </ul>	Su interés es promover la salud y los derechos sexuales y reproductivos con perspectiva de género, en la prevención de infecciones de transmisión sexual, incluido el VIH y SIDA, diversidad sexual, sexualidad, participación juvenil, violencia contra las mujeres y niñas, trata de personas, acceso a la información pública (Red Nacional de Adolescentes y Jóvenes por la salud sexual y reproductiva, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>• Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se retoma la idea de la necesidad de estadísticas de mortalidad materna/infantil -normalización de nomencladores, criterios unificados-. En cuanto a la relación mortalidad materna - aborto, se señala la importancia de la identificación en un registro de abortos, a fin de que se pueda identificar como una posible causa de muerte. Se trae a colación que a nivel nacional, se está realizando un diagnóstico respecto a omisión de muerte materna. En cuanto a mortalidad infantil, es importante la relación con la causal de desnutrición. Se señala que existen estadísticas públicas anuales de la ciudad referida al tema, con información proveniente del registro civil y las morgues.</li> </ul>			
Fundación Directorio Legislativo	Promover las políticas de GA en la AP de CABA (Fundación Directorio Legislativo, 2020).	Su interés es fortalecer los poderes legislativos y la consolidación de los sistemas democráticos de América Latina a través del diálogo, la transparencia y el acceso a la información pública (Fundación Directorio Legislativo, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Va a aumentar su participación en el desarrollo de las políticas públicas de CABA, debido a la mejora y creación de los canales de comunicación.</li> <li>Más poder de control sobre la AP de CABA.</li> </ul>	1

**Fuente:** elaboración propia y Estévez (s.f.).

Se observa que hay 24 actores que participaron en el desarrollo de las diferentes acciones de gobierno durante el espacio temporal de estudio. A continuación, se hace un análisis cuantitativo y cualitativo sobre los diferentes agentes que participaron en este proceso.

### 5.3 Impacto de los actores en las medidas implementadas

En Cuadro N°16 se determina cada actor y cuantas demandas presentaron y cuales se materializaron en alguna de las medidas de GA mencionadas en el capítulo 4. Además, se aclara cual fue su impacto en este período de trabajo.

**Cuadro N°16:** Impacto de los actores en las medidas implementadas

Actor	Cantidad de demandas	Cantidad de medidas implementadas que reflejan lo demandado	Observaciones
Poder ejecutivo CABA			CABA en la primera etapa (2007-2015) desarrolló sus medidas de forma autónoma. A partir del 2016 coordinó los procesos de elaboración de las medidas de GA.
Poder legislativo CABA	6	0	Las medidas se empezaron a desarrollar en el 2do plan de acción.
Poder Judicial CABA	3	0	Las medidas se empezaron a desarrollar en el 2do plan de acción.
Defensoría del pueblo de CABA	1	0	No se implementaron medidas en el 1er plan de acción.
OGP	0	0	Es el organismo que determina los requisitos mínimos para que una jurisdicción se considere parte de su alianza.
Ciudadanía	0	0	Participó a través de las OSC.
Fundación Luminis	5	1	Sólo pudo influir en el desarrollo de apertura de información en relación al mantenimiento y obras públicas de las escuelas.
Educar 2050	1	0	No se tuvo en cuenta sus demandas para el 1er plan de acción.
ACIJ	8	1	Su impacto fue mínimo porque de sus demandas sólo se materializó el monitoreo de las obras y mantenimiento y construcción de las escuelas públicas de CABA.
FEIM	3	1	Provisión transparente de métodos anticonceptivos.

Hábitat para la Humanidad	5	0	En el 1er plan de acción no se desarrollaron medidas en relación al hábitat.
Áreas de estudios urbanos	4	0	En el 1er plan de acción no se desarrollaron medidas en relación al hábitat.
Amnistía Internacional	4	1	De todas sus demandas sólo se materializó en un compromiso: la provisión transparente de métodos anticonceptivos, para garantizar el acceso a la salud sexual y reproductiva de toda la población, especialmente orientado a adolescentes y jóvenes, de acuerdo a la ley vigente.
Fundación Huésped	3	1	De todas sus demandas sólo se materializó en un compromiso: la provisión transparente de métodos anticonceptivos, para garantizar el acceso a la salud sexual y reproductiva de toda la población, especialmente orientado a adolescentes y jóvenes, de acuerdo a la ley vigente.
FIC	2	0	No se tuvieron en cuenta sus demandas para desarrollar el 1er de acción de medidas de GA.
Equipo Latinoamericano de Justicia y Género	7	1	De todas sus demandas sólo se materializó en un compromiso: la provisión transparente de métodos anticonceptivos, para garantizar el acceso a la salud sexual y reproductiva de toda la población, especialmente orientado a adolescentes y jóvenes, de acuerdo a la ley vigente.
Médicos del Mundo	2	0	No se tuvo en cuenta sus demandas para el 1er plan de acción.
Poder Ciudadano	4	0	No se tuvieron en cuenta sus demandas y además en el desarrollo decidió abandonar las mesas de trabajo, porque no tenían acceso a la información pública necesaria para participar en el desarrollo de los compromisos y del plan de acción (Poder Ciudadano, 2020).
EnElSubte.com	10	0	Sus demandas no fueron tenidas en cuenta, porque el plan de acción se centró en desarrollar información en relación a los colectivos de CABA.

CEHyV	1	0	Sus demandas no fueron tenidas en cuenta para el 1er plan de acción de medidas de GA en CABA.
Fundación Conocimiento Abierto	2	2	De su demanda se materializó: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparentar los procesos inherentes a cada uno de los poderes del Estado con el objetivo de ofrecer información en formatos abiertos que fortalezcan la capacidad ciudadana de monitorear, evaluar y participar de los procesos de toma de decisiones en relación con las funciones ejecutiva, legislativa y judicial.</li> <li>• Mejorar la interoperabilidad de la información que comparten los tres poderes a través de la creación de una instancia permanente de coordinación y colaboración. Se espera que el mecanismo conduzca a (a) un uso más eficiente de los recursos públicos; (b) mejora en la prestación de servicios y desempeño de procesos y (c) mejora en los niveles de transparencia en los tres poderes del Estado.</li> </ul>
Fundación Cimientos	6	1	Sólo se tuvo en cuenta la propuesta sobre informes sobre la infraestructura.
Red Nacional de Adolescentes y Jóvenes por la salud sexual y reproductiva	2	1	De todas sus demandas sólo se materializó en un compromiso: la provisión transparente de métodos anticonceptivos, para garantizar el acceso a la salud sexual y reproductiva de toda la población, especialmente orientado a adolescentes y jóvenes, de acuerdo a la ley vigente.
Fundación Directorio Legislativo	2	2	De su demanda se materializó: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparentar los procesos inherentes a cada uno de los poderes del Estado con el objetivo de ofrecer información en formatos abiertos que fortalezcan la capacidad ciudadana de monitorear, evaluar y participar de los procesos de toma de decisiones en relación con</li> </ul>

			<p>las funciones ejecutiva, legislativa y judicial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la interoperabilidad de la información que comparten los tres poderes a través de la creación de una instancia permanente de coordinación y colaboración. Se espera que el mecanismo conduzca a (a) un uso más eficiente de los recursos públicos; (b) mejora en la prestación de servicios y desempeño de procesos y (c) mejora en los niveles de transparencia en los tres poderes del Estado.</li> </ul>
--	--	--	--

**Fuente:** elaboración propia y GCBA (2016)

Como se puede observar en el Cuadro N°16, el único actor que desarrolló e implementó una gran cantidad de medidas de GA en la ciudad, en este período, fue el poder ejecutivo local. En cambio, los otros agentes tuvieron muy poca influencia en las acciones de gobierno aplicadas en esta primera etapa, porque quedaron pendientes para las próximas mesas de trabajo y planes de acción.

#### 5.4 Planificación, implementación y evaluación de las medidas de GA

En el desarrollo de las medidas de GA desarrolladas en CABA durante el periodo 2007-2018 participaron diferentes actores con diferentes objetivos que la impactaron de distinta manera, dependiendo el poder que tuvieran.

Para llevar cabo las medidas de GA en CABA, fue un proceso que la implementación de las herramientas tecnológicas fue de menor a mayor, que se puede dividir en dos etapas: “La era de la digitalización” (2007-2015) y “La era de la humanización tecnológica” (2016-2018). En la primera etapa, las mejoras de la eficacia, eficiencias y apertura de datos, se centró en el Poder Ejecutivo de CABA, siendo el principal promotor. A partir del 2016, se cambió la metodología, porque para pertenecer a la *OGP* se tienen que cumplir ciertos criterios, que consisten en abrir el proceso de planificación, implementación y control a los diferentes actores que participan en la vida diaria de la Ciudad, que con sus acciones afectan a CABA y a la vez se ven afectados por las decisiones gubernamentales.

**Cuadro N°17:** Gestión de las medidas de GA

La era de la digitalización (2007-2015)	La era de la humanización tecnológica (2016-2018)
<p>En este periodo las medidas de GA se centran en GE y el único actor que planificaba, implementaba y controlaba las medidas era el Poder Ejecutivo de CABA.</p>	<p>La Ciudad entra en el programa de gobierno subnacionales para GA. En esta etapa, se cambia la metodología de trabajo para desarrollar estas políticas.</p> <p><u>Metodología</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mesas de trabajo que incluye: Poder ejecutivo, legislativo y judicial de CABA, OSC, empresas, académicos, ciudadanía y periodistas. En estas mesas se debaten sobre diferentes temáticas propuestas por el Poder Ejecutivo. En el primer plan de acción se incluyó: Estado Abierto, Hábitat, Salud, Educación y Transporte. Cada actor expone sus demandas y en base a la información recolectada, el Poder Ejecutivo jurisdiccional determina las medidas a implementar en el plan de acción, siempre teniendo el consenso de los demás actores. Los temas no tratados se pasan al plan de acción posterior.</li> <li>2. Se elabora un plan de acción en donde se plasma antecedentes de GA en CABA, actores que participaron, problemática a resolver, objetivo, medida y tiempo en que se cumplimentará.</li> <li>3. Se implementa y se va calibrando cada medida en base a la retroalimentación obtenida.</li> <li>4. Vuelve a empezar el proceso para elaborar un nuevo plan de acción que incluye la evaluación de las medidas ya implementadas.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia

En el Cuadro N°17 se divide el periodo de estudio en dos etapas: “La era de la digitalización” 2007-2015 y “La era de la humanización tecnológica” 2016-2018. En la primera etapa, se denota que la planificación y ejecución se centralizaba en el Poder Ejecutivo local y el uso de NTIC era para mejorar ciertos procesos de la administración. En cambio, en la segunda etapa, el gobierno de CABA es aceptado en la *OGP*, lo que implica que se deben buscar objetivos de transparencia de la información pública,

colaboración con otros actores, incluir a todo el sector público en general y ser controlado por otros entes externos. La participación ciudadana se convierte en un atributo indispensable, para pertenecer a este nuevo paradigma de gestión en la AP, denominado GA.

#### 5.4.1 Función gerencial

En el Cuadro N°18, se aplica la teoría elaborada por Cortázar (2005), se muestra cómo se elaboraron e implementaron las estrategias y como son evaluadas.

**Cuadro N°18:** Planificación, implementación y evaluación de las medidas de GA

<b>Desarrollo de estrategia</b>	<b>Implementación de estrategia</b>	<b>Evaluación</b>
<p>Visión: descentralizar la toma de decisiones, transparentar el funcionamiento de la AP y acercarla a la ciudadanía a través de diferentes canales de comunicación.</p> <p>Planificación de políticas: En una primera instancia surgieron por iniciativa del Poder Ejecutivo de CABA (2007-2015). A partir del 2016, al pertenecer a la <i>OGP</i> se incluyó en la planificación a las OSC y a la ciudadanía. Se realizaron mesas de trabajo donde se determinaban las políticas públicas orientadas al GA, estrategias y tiempos de cumplimiento.</p>	<p>Gestión de operación: en esta etapa se incluye la ejecución de las diferentes políticas implementadas durante el período de estudio.</p> <p>Control de gestión: cada medida implementada es controlada por la AP, las OSC y la ciudadanía. Existen canales<sup>12</sup> que le permiten a cada dependencia del estado a tener retroalimentación sobre el funcionamiento.</p>	<p>Generación y análisis de información: el poder ejecutivo tiene una plataforma llamada Ecosistema de GA, donde se suben informes sobre el desempeño de la Ciudad.</p> <p>Retroalimentación estrategia: cada dos años se realizan mesas de trabajo para elaborar nuevos planes de acción sobre el GA en CABA.</p>

**Fuente:** elaboración propia

El poder ejecutivo de CABA determina como objetivos la descentralización de la toma de decisiones, la transparencia del funcionamiento del sector público, mejora de procesos,

<sup>12</sup> La plataforma Ecosistema de Gobierno Abierto y la línea 147.

rendición de cuentas de los funcionarios públicos, el trabajo colaborativo entre toda la AP y acercarse a la ciudadanía. Para realizarlo se ejecutaron diferentes medidas (Cuadro N°11) y fueron monitoreadas por diferentes organismos. Se evalúa a través de diferentes canales de retroalimentación que tiene el Estado de CABA.

#### 5.4.2 Tipo de compromisos en la acción en conjunta

En el Cuadro N°19, según la teoría de Isuani (2007), se presenta a los diferentes actores, sobre la base de los objetivos y la capacidad de acuerdo que tuvieron en el proceso.

**Cuadro N°19:** Matriz de acuerdo

#### Acuerdos con los procesos

		Alta	Baja
Acuerdos con los objetivos	Alto	<b>1</b> Poder Ejecutivo <i>OGP</i>	<b>2</b> Poder Legislativo, Poder Judicial, Defensoría del pueblo, Ciudadanía, Fundación Luminis, ACIJ, FEIM, Hábitat para la Humanidad, Áreas de estudios Urbanos, Amnistía Internacional, Fundación Huésped, Fundación InterAmericana del Corazón, Equipo Latinoamericano de Justicia y Género, Médicos del mundo, Enelsubte.com, CEHyV, Fundación Conocimiento Abierto, Fundación Cimientos, Red Nacional de Adolescentes y Jóvenes por la salud sexual y reproductiva y Fundación Directorio Legislativo
	Bajo	<b>3</b>	<b>4</b> Poder Ciudadano

**Fuente:** Elaboración propia

En base a la matriz de actores se puede determinar el acuerdo con los objetivos y los procesos. En la celda 1 se ubican el poder ejecutivo de CABA y la *OGP*, porque son los que determinan los objetivos y gestionan el proceso para llevar a cabo el GA. En cambio, en la celda 2, va el resto de los actores, porque participan en el proceso, pero no determinan los objetivos y no tienen peso específico en las decisiones finales. En la celda 4, se encuentra Poder Ciudadano, porque a la mitad del proceso abandonó las mesas de trabajo a causa de que el gobierno de CABA no le dio acceso a información pública para que pudiera trabajar y elaborar propuestas de GA (Poder Ciudadano, 2020).

Según Isuani (2007):

El proceso de coordinación adquiere una particular relevancia en el trabajo interorganizacional, en la medida que éste supone la participación de un conjunto de actores organizacionales independientes, cada uno portador de objetivos, prácticas, contextos, historia y culturas diferentes, con los que se procura el logro de determinados objetivos de políticas. (p 11)

Teniendo en cuenta la teoría de Guy Peter (s.f.), el proceso para desarrollar, implementar y controlar las políticas de GA se encuentra dentro del cuarto nivel, coordinación en el desarrollo de estrategias para gobernar. A través de la metodología explicada en el marco teórico, se puede observar que hay una gran coordinación entre los distintos actores para desarrollar estas medidas. Todo este proceso evolutivo, logrando tener espacios de trabajo para intercambiar ideas y puntos de vista, para poder elaborar estas políticas.

Las capacidades estatales del Poder Ejecutivo de CABA fueron satisfactorias, porque lograron que las acciones de gobierno de GA fueran llevadas a cabo en la Ciudad y que la mayoría se sintieran parte del proyecto. Al lograr consenso, le permite tener más legitimidad en las políticas implementadas y para lograrlo tuvo que coordinar esfuerzos con todos los actores que integran a la sociedad de CABA. Esto se plasma en las mesas de trabajo y los planes de acción elaborados, en donde se abrieron espacios para que se pueda dialogar sobre las diferentes problemáticas y posibles soluciones, siempre con el objetivo de transparentar la información pública y acercar a la AP a la ciudadanía.

## 5.5 Rol del Poder Ejecutivo Local

En el Cuadro N°20 se centraliza el análisis sobre el poder ejecutivo local, enfocándose en la apertura del gobierno, sus desafíos y cómo fue su participación en este proceso.

**Cuadro N°20:** Análisis de las entrevistas con informantes claves

<b>Categorías</b>	<b>Informante clave 1</b>	<b>Informante clave 2</b>
<b>Políticas de Gobierno Abierto (PGA)</b>	1. Estoy muy convencido sobre la importancia del rol que tienen que tener los gobiernos en sus diferentes niveles en cuanto al impulso de estos temas. Principalmente por dos motivos: a) la capacidad de generar transparencia frente a la ciudadanía y b) la participación ciudadana. En cuanto al punto a) resulta imprescindible acercar información basada en evidencia para rendir	1. Tenemos la convicción de que las acciones de Gobierno Abierto fortalecen las instituciones y la toma de decisiones a través de la apertura de información, la participación ciudadana y la rendición de cuentas.

	<p>cuentas frente a la ciudadanía. En cuanto al punto b) y teniendo en cuenta el contexto de avances tecnológicos acelerados que nos propone esta era, las políticas de gobierno abierto resultan favorables para invitar a la colaboración a través de diferentes dispositivos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. El principal cambio creo que se vio fue alrededor de la agilidad y la necesidad de empezar a hablar de evidencia para medir el impacto de las políticas públicas.</li> <li>3. Primero mostraron una nueva realidad en donde ya no era el Estado quien tenía todas las respuestas sino que las mismas también podían surgir (e inclusive eran más productivas) vía colaboración entre diferentes actores con el Estado. Al mismo tiempo estas políticas promueven un vínculo más cercano ya sea por los mecanismos de participación que se proponen o por la transparencia (y confianza) que genera la apertura de información.</li> <li>4. En primer lugar resulta imprescindible que el concepto de Gobierno Abierto trascienda las fronteras de un partido político. A nivel nacional, ese desafío está por resolverse y creo que puede llegar a tener un impacto clave a la hora de institucionalizar esta política pública que en CABA viene dando sus frutos hace varios años.</li> </ol>	
<p><b>Trabajo de AP CABA con los actores (TA)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En cuanto a los actores considero que fueron claves todas las alianzas realizadas con las diferentes organizaciones de la sociedad civil, en especial aquellas con una mirada más internacional. El acercamiento a entidades como la OGP y OCDE generaron un marco de desarrollo favorable para el impulso de estas políticas.</li> <li>2. Por otro lado considero que existe un desafío grande de colaboración entre los gobierno locales y dentro de la administración local de CABA en particular. Se avanzó mucho en cuanto a la construcción de red externa pero todavía hay un camino de colaboración por andar a nivel interno que viene creciendo cada vez más.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En este sentido, hemos trabajado en la co-creación del 2do Plan de Acción de OGP el cual a través de una metodología innovadora contó con la participación de diversos sectores, entre ellos OSC, Academia y ciudadanos. Este Plan cuenta con 14 compromisos que incorporaron a diferentes áreas de gobierno, logrando tener una agenda temática amplia y acercar a nuevas áreas de gobierno a la agenda de GA. Asimismo, el año pasado se institucionalizó la Mesa de Estado Abierto a través de una Resolución, un espacio de colaboración que fomenta el trabajo entre los tres poderes del Estado, OSC, Academia y Sector Privado.</li> </ol>
<p><b>Desafíos (D)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uno de los principales desafíos (sobre todo al comienzo) era hablarle al público de un tema totalmente nuevo y que a priori le resultaba lejano. Conversar sobre datos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependiendo el sector con el que tenemos que trabajar las estrategias de colaboración son distintas,</li> </ol>

	<p>abiertos puede resultar abstracto para muchas personas, pero creo que una de las claves fue tener una estrategia de comunicación innovadora y agresiva. En este sentido se trabajó muy bien en la selección de proyectos para que tengan siempre foco en problemáticas que pudieran llegar a resultar interesantes para el ciudadano. El tender puentes a través de dispositivos disruptivos (sobre todo al principio) como los hackatones y poder adoptar algunas costumbres que a priori eran propias del sector privado y tercer sector, también ayudó a romper barreras y generar lazos.</p>	<p>en el caso del Estado OGP es una herramienta fundamental para acercarnos a nuevos organismos. Asimismo, en materia de iniciativas más innovadoras es fundamental el trabajo colaborativo con áreas de gobierno y actores externos como OSC y Sector Privado para desarrollarlas. Acercar GA a la ciudadanía todavía es un trabajo a desarrollar, pero trabajar en iniciativas de GA aplicadas a servicios públicos es una forma indirecta de acercarnos.</p>
<p><b>Tecnología (T)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En cuanto a tecnologías fueron pioneros en hablar de <i>data science</i> como una oportunidad para el sector público (Python, R, GIS, etc) y metodologías ágiles (kanban, agile).</li> <li>2. Se puede pero con un impacto bajo. En un primer escalón podríamos pensar en el ordenamiento y disponibilización de información para la cual no es necesaria la intervención de la tecnología. En este sentido el generar redes entre actores clave para que colaboren en la elaboración de soluciones para la sociedad puede ser otro buen ejemplo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las políticas de GA tienen un impacto en la gestión interna del gobierno, en la medida en que obligan a gestionar mejor la información. Un caso interesante es del de la aplicación del estándar de <i>Open Contracting</i> a las compras públicas de la ciudad. También, las medidas de participación ciudadana mejoran la calidad de las decisiones de la administración dado que se toman en cuenta los aportes de la comunidad que directamente está involucrada en esa decisión. Desde la ciudad se han desarrollado distintas plataformas, algunas son BA Data que es el repositorio de datos abiertos de la Ciudad, y sobre participación ciudadana existe las plataformas BA Elige. Algunas de las herramientas que se utilizan son: Lenguajes de programación libres: R y Python y Herramientas de visualización de Datos y tableros: Power BI, Carto, QGIS. Servicio de cloud Microsoft y google.</li> <li>2. Las políticas de GA no necesariamente necesitan de tecnología, sin</li> </ol>

		<p>embargo los avances tecnológicos permiten potenciar esas acciones. Por ejemplo, en el caso del acceso a la información las solicitudes se pueden realizar tanto en papel como por internet, sin embargo, la vía web permite llegar a más personas. Asimismo, las políticas de transparencia activa tienen más potencial en internet. En el mismo sentido las políticas de participación ciudadana, dado que poder sumas vías web generan que más personas puedan participar. En el caso de los datos abiertos son herramientas muy importantes para una mejor rendición de cuentas.</p> <p>3. Las nuevas tecnologías permiten acercarse a la ciudadanía de una forma más directa, rápida y con alcance a más personas.</p> <p>4. Desde la Ciudad contamos con un Ecosistema de GA donde se centralizan las distintas iniciativas en materia de Gobierno Abierto.</p>
--	--	---

**Fuente:** elaboración propia

Según los informantes claves, las políticas de GA son en el medio para acercar la AP a la ciudadanía, aumentar la transparencia de la información pública, fortalecer las instituciones y mejorar la rendición de cuentas (Anexo 3), porque muestra una realidad donde el sector público no tiene todas las respuestas, sino que las mismas también pueden surgir a través de la colaboración entre diferentes agentes (otros poderes del Estado, empresas, OSC, organismos internacionales y la ciudadanía). Al mismo tiempo estas políticas promueven un vínculo más cercano, por los mecanismos de participación que se utilizan.

En relación al trabajo con los actores, se remarca que se trabajó con diferentes tipos. Desde organizaciones internacionales como la *OGP* y el OCDE, como diferentes OSC, con el objetivo de profundizar esos lazos para poder desarrollar medidas que realmente

cambien la forma de gestionar el Estado de CABA, en relación a la apertura, gestión y transparencia de la información pública.

A lo largo del proceso tuvieron que explicarle a la ciudadanía de un tema totalmente nuevo y que les resultaba lejano, porque hablar sobre datos abiertos puede resultar abstracto. Para generar cultura en la participación Ciudadana, se utilizaron estrategias de comunicación innovadora y agresiva. Se trabajó en la selección de proyectos para que tengan siempre foco en problemáticas que pudieran llegar a resultar interesantes para el público en general. El tender puentes a través de dispositivos disruptivos (sobre todo al principio) como los *hackatones* y adoptar algunas costumbres, que a priori, eran propias del sector privado.

La tecnología tiene un rol preponderante para llevar adelante estas medidas, porque permite la participación ciudadana en masa, mejorando la calidad de las decisiones de la administración, porque se toman en cuenta los aportes de la comunidad que directamente está involucrada en esa decisión. Al mismo tiempo se utilizan canales de encuentro físico para intercambiar propuestas. Se apoyaron en el desarrollo de diferentes plataformas, redes sociales y aplicaciones.

## 5.6 Conclusiones

En este capítulo se trabaja con el objetivo específico número tres:

Examinar las acciones de los diferentes actores que participaron en el desarrollo de las medidas de “Gobierno Abierto”.

Para trabajar sobre este objetivo, primero, se enumeró y se describió a cada uno de los 24 actores que se vieron afectados y que trabajaron en la planificación, desarrollo e implementación de las medidas de GA analizadas en el capítulo 4.

Entre esos actores encontramos en el sector público, al Poder Ejecutivo, al Poder Legislativo, al Poder Judicial y a la Defensoría del Pueblo, todos organismos pertenecientes a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En el ámbito internacional encontramos a la OGP y en el sector privado a la Fundación Luminis, a Educar 2020, a ACIJ, a FEIM, a Habitat para la Humanidad, a Areas de Estudios urbanos, a Amnistía Internacional, a la Fundación Huésped, a FIC, al Equipo Latinoamericano de Justicia y Género, a Médicos del Mundo, a Poder Ciudadano, a EnElSubte.com, a la Fundación

Conocimiento Abierto, a la Fundación Cimientos, a la Red Nacional de Adolescentes y Jóvenes por la salud sexual y reproductiva y a la Fundación Directorio Legislativo.

Luego, en base a la matriz de actores, se determinaron las demandas de cada uno de ellos, su interés, el impacto en las distintas de acciones de GA y la jerarquía de poder que tienen para influenciarlas. Además, se analiza la gestión y los compromisos de cada uno, determinando el nivel de cumplimiento de los objetivos y la participación en el proceso. Teniendo en cuenta estos análisis, se llega a la conclusión que el Poder Ejecutivo local, es el principal actor que lleva adelante este proceso y que determina las políticas públicas de GA, quedando para el segundo plan de acción las demanda de otros agentes. En cambio, los otros actores tuvieron muy poca influencia en las acciones de gobierno aplicadas en esta primera etapa, porque quedaron pendientes para las próximas mesas de trabajo y planes de acción, las cuales no son materia de este trabajo.

En relación a la proposición, en este apartado se comprueba la siguiente:

- Cuanto más coordinación y consenso haya entre los distintos actores aumenta la factibilidad de que se materialicen los procesos de GA

Aunque en esta primera etapa, sólo se implementaron medidas desarrolladas por el gobierno local, por primera vez se abre un espacio donde diferentes actores pueden participar de forma activa en este proceso de elaboración de políticas públicas. A partir del segundo plan de acción, cuyo análisis no forma parte de este trabajo, se nota una incidencia más fuerte de otras dependencias gubernamentales y de otras organizaciones internacionales y privadas.

#### 5.6.1 Recomendaciones

Se pueden realizar algunas recomendaciones al gobierno local sobre la base de lo trabajado en el capítulo:

- Incluir en la ciudadanía en las mesas de trabajo, para el desarrollo de las medidas de GA, más allá de que esté en una OSC o no.

## Capítulo 6: Conclusiones finales

En este trabajo se analizó la problemática de que el proceso de desarrollo de las políticas de gobierno esté centralizado en los poderes ejecutivos locales, y en los pocos mecanismos que existen para que los diferentes actores puedan conocer y controlar el accionar de la Administración Pública.

A fines del siglo XX y principios del siglo XXI, a través de políticas orientadas a Gobierno Abierto (GA), la ciudadanía se acercó a los gobiernos de distintos niveles jurisdiccionales (municipal, provincial y nacional), con el objeto de aumentar la participación ciudadana, la transparencia en su accionar, el trabajo colaborativo entre las distintas dependencias gubernamentales y la rendición de cuentas en sus procesos, y de esta manera empezar un recorrido hacia la resolución de esta cuestión. La difusión de políticas orientadas a este paradigma parece ser una vía superadora de gestionar lo público dado que tiene por objetivo, entre otros, el crear canales de trabajo y comunicación con otros sectores de la sociedad para la elaboración de las diferentes acciones gubernamentales. La tesis aborda la problemática a partir del objetivo general:

*“Analizar las medidas de Gobierno Abierto implementadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el periodo 2007-2018”.*

En tal sentido, se desarrolló un estudio descriptivo que se desagregó en tres objetivos específicos.

Objetivo específico 1: Relacionar el concepto de “Participación Ciudadana” con el paradigma de “Gobierno Abierto”, dentro de un sistema democrático

Se relacionó la noción de Participación Ciudadana con la de Gobierno Abierto en el contexto de CABA, durante el período 2007-2018. En un primer momento se explicó cómo este concepto se corresponde y aplica en el contexto democrático de la Ciudad. Luego, se analizó la evolución que tuvo, pasando de GE a Gobernanza Moderna, hasta que culminó dentro del paradigma de GA.

Durante estos años se desarrollaron diferentes acciones de gobierno que fomentaron la participación ciudadana en la jurisdicción. Se observó que este territorio, fue madurando su relación con el paradigma de GA, porque al principio se aplicaron medidas de forma aislada, para mejorar ciertos procesos del poder ejecutivo local, por medio del uso de las

NTIC. A través del paso del tiempo, se desarrolló un plan sistemático para que las políticas públicas, se realicen de forma colaborativa entre los diferentes agentes (poder ejecutivo, legislativo, judicial, OSC, ciudadanía y *OGP*). Se convierte al ciudadano en un actor con voz y capacidad de actuación sobre las acciones de gobierno. Se regula la presentación de información pública, la interacción entre la sociedad civil y los poderes del estado y el control por los diferentes sectores que conforman esta sociedad. Además, luego de cumplir ciertos requisitos, es admitida en la Alianza para Gobiernos Abiertos. A partir de ese momento, se logró adaptar el ODS N°16: “Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas”.

Para realizar un análisis más profundo, se dividió a la gestión local del sector público de este período en dos etapas: “La era de la digitalización” (2007-2015) y “La era de la humanización tecnológica” (2016-2018). La primera centrada en el uso, de forma inconexa, de las NTICs para el desarrollo de la actividad gubernamental. El gobierno local centralizó el proceso de política pública, sin incorporar las miradas de otros agentes. Se ejecutaron las siguientes medidas: la creación de la Agencia de Sistema de Información, el Boletín Oficial Web, Correo Electrónico y la adhesión a la ley de firma digital. Además, se creó el ministerio de modernización y se desarrolló su primer plan de reformas para la AP de esta jurisdicción; se implementó el Portal de Datos Abiertos; se aplicó el Expediente Electrónico y la Declaración Jurada en línea; y se elaboró el proyecto de Innovación Pública.

En la segunda etapa se complejizó el proceso de la administración del sector público, porque se abrieron espacios de trabajo, de forma democrática, con otros actores con el objetivo de aumentar la transparencia, la participación ciudadana, el control y la rendición de cuentas de los funcionarios públicos, siempre sustentándose en las NTIC. Las acciones de gobierno desarrolladas para sostener esta visión fueron: incorporar a la Ciudad a la *OGP*, reformar la ley 104 de acceso a la información, e implementar el Ecosistema de GA.

Según lo planteado en el marco teórico de esta investigación, se verificó que existe correspondencia entre las medidas desarrolladas por esta localidad y el concepto de “Gobierno Electrónico” desarrollado por el CLAD y “Gobernanza Reflexiva” abordado por Gorrochategui (2015), en primera instancia, y finalmente, de “Gobierno Abierto”, porque la intención del gobierno local, era que el ciudadano no sólo utilizara de forma separada los diferentes medios tecnológicos, sino que se generara una cultura de GA, con la finalidad de crear soluciones de gobierno en forma conjunta.

Para alcanzar ese objetivo utilizaron las siguientes estrategias: 1) de forma interna, con los GobCamps que nuclean funcionarios para resolución de problemáticas propias de la gestión; 2) de forma externa, con los Hackatones que buscan vincular a los grupos de interés con los responsables de la administración del proyecto y 3) las mesas de trabajos que se realizan para llevar adelante los diferentes planes de acción de GA.

Con esa misma finalidad, el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, formó el laboratorio de Gobierno, que funcionó como un asistente y potenciación de proyectos, ya sea a pedido de un área particular de la administración o generando momentos de interacción con la comunidad. Además, a estas medidas hay que sumarle las mesas de trabajo cuya finalidad era realizar los diferentes planes de acción de GA. Todos estos espacios dieron lugar a la “gobernanza reflexiva”, porque agregaron sustentabilidad y no redujeron la participación ciudadana a una política pública en concreto, sino que se desarrolló un encuentro de debate y planificación conjunta.

Con lo expresado hasta aquí, se comprobó la proposición 1: “La aplicación de las políticas públicas de GA se realizó de forma gradual y transversal en las diferentes áreas del sector público de CABA entre los años 2007 y 2018”.

A lo largo del período de estudio, se empezaron utilizar principios del GE en la Ciudad, pero cuando estas medidas se fueron profundizando, fue necesario darle otro enfoque a la gestión, que no sólo mejorara los procesos, sino que significara una nueva forma de entender la AP, donde los diferentes agentes puedan participar en el desarrollo.

Además, se crearon lugares para fomentar la cultura hacia un Estado Abierto, como son los laboratorios de Gobierno, que tenían el objetivo de minimizar la resistencia a esta nueva forma de gestionar la cosa pública, pero en contraposición no se generaron proyectos para educar al ciudadano en el uso de la tecnología en relación al Ecosistema de Gobierno Abierto y de esta manera participar e influir en el accionar del Estado. Esta situación a futuro puede generar desigualdad entre los habitantes que conocen el proceder de las herramientas informáticas y los que no.

También se confirmó parcialmente la proposición 4: “Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) son condición necesaria, pero no suficiente para que se plasme el GA en CABA”. El uso de la tecnología en el proceso de las políticas públicas no asegura el aumento de la participación ciudadana, por sí misma. Sino que se deben desarrollar planes donde se especifique el rol de esta herramienta y como contribuirá a la apertura del sector público hacia otros sectores. Además, se deben crear espacios de enseñanza de las NTIC para los ciudadanos que no conozcan su

funcionamiento y por último, se debería facilitar el acceso a los distintos dispositivos electrónicos. En CABA se observó que el uso de la tecnología, no es suficiente para plasmar este paradigma, porque no se generan planes educativos, en donde se enseñe a la ciudadanía la manera de utilizar las herramientas tecnológicas, sino que se lo da por sobrentendido, pero si se generan terrenos, como los laboratorios de gobierno, en los cuales tanto las OSC como los habitantes que se acerquen puedan compartir ideas sobre diferentes temas que competen al sector público.

En relación a lo trabajado en este objetivo específico se observó una correlación entre la participación ciudadana y el uso de las NTICs en la actividad gubernamental. Como se mencionó anteriormente, en un primer momento, fue necesario del GE para la introducción de la tecnología en la AP y desde ahí, permitir la posibilidad de expandir esta forma de administrar la cosa pública y de dar participación a otros agentes para que enriquezcan el proceso de materialización de políticas públicas dentro el ámbito de la Ciudad. Hay más zonas comunes donde plasmar la “participación ciudadana” y la tecnología fue un recurso valioso para lograrlo, pero todavía existe una gran brecha digital<sup>13</sup>, que le pone un techo a toda esta nueva corriente del pensamiento.

En este trabajo de investigación se logró cumplir con el objetivo específico 1, porque se evidencia que las ideas de GA necesitan de un contexto democrático, donde la ciudadanía tenga mecanismos para expresarse. En la Ciudad se comprobó esta dinámica, porque hay que recordar que en décadas pasadas, esta jurisdicción no tenía la autonomía para elegir cómo gestionar su sector público, sino que dependía del accionar de gobierno nacional. Al reformarse la constitución, se le permitió a los porteños elegir a sus representantes y ser parte del juego democrático. A medida que se profundizaba este sistema, esta jurisdicción fue abriendo la participación en el proceso de políticas públicas. En el periodo de estudio de esta tesis, se demostró la necesidad del sistema democrático, para poder desarrollar el GA en la actividad gubernamental. Se necesita de la visión de otros sectores; y además, para aplicar a la *OGP* y tener su acompañamiento, es necesario de la democracia que acompañe la materialización de las diferentes políticas públicas.

#### Objetivo específico 2: Elaborar una taxonomía de las medidas de Gobierno Abierto

---

<sup>13</sup> Hace referencia a la desigualdad en el acceso, uso o impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) entre grupos sociales. Estos grupos se suelen determinar en base a criterios económicos, geográficos, de género, de edad o culturales.

Con el fin de cumplir con el enunciado de este objetivo, se determinó si las diferentes medidas de GA implementadas por CABA, en el período 2007-2018, cumplen con los requisitos para ser consideradas política pública. Luego, para realizar un análisis exhaustivo de todas las acciones de gobierno, se dividió el trabajo en diferentes momentos. Primero, se las ordenó según el año de implementación, se las describió, se determinó su sustento legal y se las clasificó según las ideas elaboradas por los autores Bojórquez Pereznieto, Hofmann y Ramírez-Alujas. Segundo, se las agrupó según el criterio de los autores mencionados anteriormente y se realizó un análisis, en el que se explicó porqué se las aglomeró de esa manera. Tercero, para finalizar esta taxonomía, se realizó un análisis, esta vez, cualitativo y cuantitativo de las políticas públicas trabajadas. Como se dijo al inicio de este punto, se concluyó que a las medidas desarrolladas entre 2007 y 2018, se las puede considerar políticas públicas. Y se llega a este razonamiento final, porque las mismas recorren cinco fases: problematizar una situación, identificar posibles soluciones, tomar decisiones en base a las propuestas, implementar acciones de gobierno y luego evaluarlas con el objetivo de determinar si los problemas originales fueron resueltos o es necesario desarrollar otras estrategias o mejorar las que ya existen. A continuación se presentan los aspectos más destacados de cada fase de la política pública de Gobierno Abierto.

En la fase I: Identificación de un problema. Se identificó como dificultad a la centralización de la toma de decisiones en el Poder Ejecutivo de CABA, a la lentitud en la realización de los diferentes procesos, a la falta de transparencia y de rendición de cuentas y a la poca participación ciudadana de las decisiones de la AP.

En la fase II: Formulación de soluciones o acciones. Se presentó como respuesta el uso de la tecnología para aumentar la eficiencia del sector gubernamental, la generación de espacios de interacción entre ciudadanía y funcionarios públicos y la apertura de la información pública.

En la fase III: Toma de decisión. Se desarrollaron diferentes sistemas para centralizar y mejorar la eficiencia de los procesos, se unió a la AP de la jurisdicción a la *OGP* y se compartió la información pública en diferentes medios digitales.

En la fase IV: Implementación. Se desarrollaron las medidas que se encuentran dentro del paradigma de GA, que van a ser explicadas en los próximos párrafos.

Por último, en la fase V: Evaluación. Se realizaron controles interno (Auditoría General y la Sindicatura de CABA y la Secretaría Legal y Técnica de la Ciudad) y externos (*OGP*)

sobre el proceso de desarrollo de las políticas públicas dentro de esta corriente del pensamiento

Como se indicó al comienzo de este punto, el análisis exhaustivo de todas las acciones de gubernamentales, se dividió en tres momentos, en el primero se las ordenaron según su año de implementación y se determinó la normativa que le da sustento (decreto, ley o programa), su especificidad y se las clasificó según la idea de gobierno que expresan los autores Bojórquez Pereznieto, Hofmann y Ramírez-Alujas (2012).

En un segundo momento, según este último criterio se agrupa a las políticas públicas y se concluyó que se implementaron en CABA, en forma simultánea desde cuatro criterios de clasificación diferentes.

En el primer criterio de clasificación (Regulación/Ciudadanos) se ubicó un gobierno que regula e influye el comportamiento de los ciudadanos, a través de la creación del Ministerio de Modernización y la organización de los Juegos Olímpicos de la Juventud abiertos.

El Ministerio de Modernización se creó con el objetivo de coordinar el desarrollo de las medidas de GA, como así también para desarrollar políticas con el fin de que la ciudadanía las conozca y pueda acceder a ellas de la mejor manera posible.

Los Juegos Olímpicos de la juventud, fueron un evento por medio del cual el gobierno buscó proponer los valores sociales y deportivos que trae aparejado la práctica de un deporte y también se buscó que la ciudadanía fuera partícipe de las diferentes pruebas y se sintiera parte de los mismos.

En el segundo criterio de clasificación (Regulación/Gobierno), se encontró un gobierno que rinde sus cuentas ante los ciudadanos y los integrantes de la propia AP. Con ese fin se aplicaron diez medidas o submedidas con las cuales se buscó hacer públicos los diferentes tipos de información desarrollados en el ámbito del gobierno: portal de datos abiertos, declaración jurada en línea, reforma de la ley 104 de acceso a la información en CABA, apertura Buenos Aires Compra (BAC), Presupuesto Abierto, BA Data, apertura plan de gobierno, estándares de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para empresas públicas, seguimiento de las medidas de la *OGP* y compromisos de gobierno.

El objetivo de todas estas políticas, era mostrar a la ciudadanía cómo se desarrollaba el trabajo de los distintos organismos que conforman este sector, fomentando la utilización los mecanismos de *AH* para el control de su gestión.

Desde un tercer criterio de clasificación (Colaboración/Implicación), se buscó incluir a los habitantes de la Ciudad dentro de la gestión de gobierno y con ese fin se desarrollaron siete acciones de gobierno encaminadas a compartir ideas y tomar decisiones en conjunto. Entre ellas se encuentran: ingreso al piloto de la *OGP* para gobiernos subnacionales, gestión colaborativa de solicitudes, plan estratégico participativo 2035, participación ciudadana, BA Elige, Dialogando BA y BA Ciudad Colaborativa. Con la entrada a esta alianza internacional de GA estos espacios aumentaron.

Desde el cuarto de estos criterios de clasificación (Colaboración/Eficacia), se analizaron estas acciones gubernamentales en relación a la mayor eficiencia que se obtiene en los trámites en los que intervienen, por el aumento de la productividad, el acceso a la información y una mejora en la toma de decisiones.

Entre las mismas se incluye la creación de la Agencia de Sistema de Información, BOW, el uso del correo electrónico, la firma digital, BA Obras, el plan de modernización de la AP y el EE.

Para finalizar, se realizó el análisis cualitativo y cuantitativo de las acciones gubernamentales. Las cuatro acciones de gobierno: Agencia de Sistema de Información, BOW, Correo Electrónico CABA y Adhesión a la ley de firma digital; se encuadran dentro de la corriente de GE, porque se utilizaron las NTIC para gestionar la información, pero no se tuvo en cuenta la participación ciudadana, para desarrollarlas.

Cuando se presenta el plan de modernización del sector público de la ciudad, se puede observar que ya se buscó afectar a todo el poder ejecutivo de esta jurisdicción y no sólo realizar modificaciones aisladas a ciertas áreas de gobierno. A partir de esta política, ya aparece el concepto de GA, combinado con el GE. Se puede acceder a la información a través de los distintos portales web y está disponible para su análisis para todos los grupos de interés. Lo mismo sucede con la creación del ministerio de modernización, el portal de datos abiertos CABA, EE y declaraciones juradas en línea. La información está disponible, pero la sociedad civil son meros observadores de estas acciones. El cambio sucede a partir del ingreso del sector público de la Ciudad a la *OGP*, porque ya no es sólo una cuestión del poder ejecutivo local, sino que incluye al legislativo y judicial. La medida que se relaciona es la implementación del Ecosistema de GA. A partir de este momento, se abren canales de participación ciudadana y se centraliza la información en una sola plataforma, para que la búsqueda para el ciudadano sea más sencilla y clara; y se generaron espacios de encuentro programados entre los habitantes de la ciudad y los funcionarios públicos.

Por último, se observó que se implementaron 12 (doce) acciones gubernamentales orientadas al paradigma de GA. Hay algunas que incluyeron submedidas como la modernización del estado o el ecosistema de GA de CABA, porque se tuvieron que implementar diferentes módulos con su tecnología correspondiente. En todas se observó el uso de las nuevas tecnologías, sostenido por la *www* (Internet); notándose una evolución a medida que pasa el tiempo. Al principio, se utilizaban las páginas web y el correo electrónico; para luego incluir, la mensajería instantánea, las aplicaciones y las redes sociales (Facebook, YouTube, Instagram y Twitter). Todos estos medios se complementaron para que la AP de CABA y la ciudadanía se comuniquen de una manera eficaz y eficiente, generando un cambio en su relación. También, se abrieron espacios de reclamos a través de diferentes portales virtuales y de una línea telefónica llamada 147, procesando la información para luego derivarla al área de gobierno que corresponda. En las primeras medidas presentadas, no se involucró al ciudadano en su desarrollo y elaboración, sino que se tomaron modelos utilizados en otros países. A medida que el poder ejecutivo se consolidaba en el poder de CABA y que las medidas implementadas anteriormente eran consistentes, se fueron abriendo nuevos espacios y se incluyó a la sociedad civil en el desarrollo y en el control. En el Ecosistema de GA de CABA, se presentan varios medios virtuales y físicos en los cuales puede coincidir con algún representante del poder ejecutivo local con la ciudadanía y las OSC. Además de forma presencial, se presentó un calendario en donde se fijaba un lugar de reunión para tratar un tema concreto con representantes del gobierno de la Ciudad y de forma virtual, a través de la página web, aplicaciones y redes sociales.

Los organismos de control que existen sobre el sector público de CABA son la Sindicatura de la Ciudad de Buenos, la Auditoría de la Ciudad de Buenos Aires, los diferentes poderes, la secretaría de Legal y Técnica de la Ciudad y la *OGP*.

Para resolver este objetivo específico, se utilizaron las ideas de política pública desarrolladas por Roth Deubel, para luego agrupar las acciones de gobierno según las ideas de gobierno desarrollada por Bojórquez Pereznieto, Hofmann y Ramírez-Alujas.

Dentro de este objetivo, también se comprobó la proposición 2: que sostuvo que aunque no se completó el proceso de política pública de GA en el poder ejecutivo de CABA, se comenzó el proceso en otros poderes del Estado (judicial y legislativo) y organismos autárquicos, en los cuales se cumple parcialmente.

Lo que se observó, en el tiempo transcurrido entre el año 2007 y el 2018, es que todas las acciones gubernamentales de GA se desarrollaron en el ejecutivo local, aunque

analizando los planes de acción futuros (que no son parte de esta investigación), se incluyeron para más adelante acciones de gobierno para otras áreas del sector público de la jurisdicción.

Además, se confirma la proposición 4, porque las NTICs son necesarias para introducir este paradigma en el sector público, pero se ven limitadas, principalmente, porque el acceso a los dispositivos no está al alcance de todos los habitantes, por la falta de educación ciudadana en NTICs y por el devenir de la cultura de la Ciudad de Buenos Aires.

Existe una gran dependencia con la tecnología, porque es una herramienta fundamental para el desarrollo del paradigma de GA. Y prueba de ello es, que a lo largo de lo analizado, se encontró un único espacio en el cual los ciudadanos podían participar de esta forma de gestión, sin necesidad de tener un dispositivo electrónico. Ese espacio fueron las reuniones entre la ciudadanía y los funcionarios públicos fijadas por calendario en las distintas comunas de la localidad.

Sin perjuicio de ello, todas las medidas se ven intermediadas por el uso de las NTICs, pudiéndose anticipar que en escenarios futuros se generará una brecha entre los habitantes que puedan acceder a un dispositivo y una buena conexión a internet y aquellos que no tienen esa posibilidad, creando un espacio de desigualdad de participación ciudadana en las acciones que desarrolla la AP.

Se cumple el objetivo específico 2, porque se identifican las medidas de GA y se las agrupa según de los autores presentados en el marco teórico. Además, como valor agregado, se elabora una clasificación cualitativa y se determina en números el alcance del GA en CABA, en este período.

### Objetivo específico 3: Examinar las acciones de los diferentes actores que participaron en el desarrollo de las medidas de Gobierno Abierto

Se examinó a los diferentes actores (*stakeholders*) que intervinieron en el desarrollo de las medidas de GA en CABA durante el periodo de investigación. En un primer lugar, se determinaron sus influencias en la elaboración de estas políticas, en base a sus demandas, intereses y su poder. En segundo lugar, se analizaron las propuestas implementadas y sus reclamos, con el objetivo de establecer el rol que tuvieron en el proceso de elaboración. En tercer lugar, se estudió cómo se articularon los diferentes agentes para llevar a cabo

los planes de acción. Por último, se indagó sobre el rol del poder ejecutivo local y las estrategias que utilizó para introducir a la Ciudad dentro del acuerdo de la *OGP*.

Se observó que hay 24 actores que participaron en el desarrollo de las diferentes acciones de gobierno durante el espacio temporal de estudio. Entre los mismos se encontraron, dentro del sector público: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial y a la Defensoría del Pueblo, todos organismos pertenecientes a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En el ámbito internacional se encuentra a la *OGP* y en el sector privado a la Fundación Luminis, a Educar 2020, a ACIJ, a FEIM, a Habitat para la Humanidad, a Áreas de Estudios urbanos, a Amnistía Internacional, a la Fundación Huésped, a FIC, al Equipo Latinoamericano de Justicia y Género, a Médicos del Mundo, a Poder Ciudadano, a EnElSubte.com, a la Fundación Conocimiento Abierto, a la Fundación Cimientos, a la Red Nacional de Adolescentes y Jóvenes por la salud sexual y reproductiva y a la Fundación Directorio Legislativo.

Sobre la base de la matriz de actores desarrollada por Estévez (s.f.), se determinaron las demandas, intereses, impacto percibido y el poder de jerarquía que tuvieron para poder participar en las mesas de trabajo propuestas por el gobierno local.

También, sobre la base de las ideas desarrolladas por Isuani (2007), se establecieron las capacidades estatales y la coordinación que hubo para poder lograr el primer plan de acción de GA en CABA.

Teniendo en cuenta lo analizado hasta aquí, en lo que se refiere a los actores que intervinieron en el desarrollo de las políticas de GA, se llegó a la conclusión de que el Poder Ejecutivo local, es el principal actor que lleva adelante este proceso y que determina las políticas públicas de GA, quedando para el segundo plan de acción las demandas de otros agentes, los cuales en esta primera etapa, tuvieron muy poca influencia en las acciones de gobierno aplicadas.

Se manifiesta, que al principio, sólo el poder ejecutivo de CABA fue el que llevó adelante las diferentes políticas de GA. Después como se tuvo que adaptar a los requisitos propuestos por la *OGP*, se abrieron espacios de debate de ideas, con los otros actores. Compartiendo la información pública y transparentando los procesos. Se tuvo que coordinar y trabajar con OSC que tenían diferentes objetivos, que a veces eran contradictorios, además de gestionar el accionar diario de la AP de CABA.

Para analizar el rol del gobierno local en relación al trabajo con los diferentes agentes, se realizaron entrevistas a funcionarios que participaron de este proceso, logrando obtener

una matriz, en donde se dilucidaron diferentes conceptos como: políticas de GA, trabajo de la AP de CABA con los diferentes actores, desafíos y el uso de tecnología.

Como resultado de esa tarea se llegó a la conclusión que el poder ejecutivo local, se encuentra comprometido con esta corriente para llevar adelante la gestión pública, buscando profundizar el modelo de GA, a medida que transcurra el tiempo.

Se confirmó la proposición 3: cuanto más coordinación y consenso haya entre los distintos actores aumenta la factibilidad de que se materialicen los procesos de GA. En efecto, aunque en esta primera etapa, sólo se implementaron medidas desarrolladas por el gobierno local, por primera vez se abrió un espacio donde diferentes actores podían participar de forma activa en este proceso de elaboración de políticas públicas.

Se logra cumplir con el objetivo, porque se dilucida el accionar y la importancia de los diferentes actores en el desarrollo de las políticas públicas. Se concluye que el Poder Ejecutivo local, fue el protagonista en la introducción del paradigma de GA en CABA. A partir del segundo plan de acción, se notó una incidencia más fuerte de otros poderes del Estado y otras organizaciones, pero que no se veían reflejadas en el plan de acción que se incluyó en esta investigación.

Luego de analizar las medidas implementadas de Gobierno Abierto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el periodo 2007-2018, se llega a la conclusión de que se trató de un proceso evolutivo, que fue creciendo a medida que el partido gobernante reforzaba su poder político en la jurisdicción, y que cambió los procesos, la forma de planificar, implementar y evaluar el funcionamiento de la AP; haciéndolo más cercano al público en general.

#### Aporte de la tesis

Un aporte sustantivo que realiza esta investigación es de analizar cómo se concretiza un concepto abstracto como el de “Participación Ciudadana” en un territorio determinado y su relación con el paradigma de GA. Se establece cómo los grupos de interés trabajaron para materializar las políticas públicas asociadas a esta corriente del pensamiento del sector público, en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se muestra cómo se articuló la normativa local con la internacional, las características y la cantidad de las medidas implementadas en el período de estudio y cómo coordinaron sus demandas e intereses cada uno de los actores. Al realizar la investigación se fue desarrollando una metodología que puede servir de orientación para aplicar en otros contextos nacionales o

locales. Se estudia al paradigma de GA en relación al sistema político donde se aplica y cuáles son sus implicancias. Para luego, dividir el análisis en dos partes. Por un lado, se examina el accionar de los actores involucrados y por el otro, las acciones de gobierno dentro de este paradigma desarrolladas en este espacio y tiempo determinado.

Quedan abiertas varias líneas de investigación que puedan enriquecer al GA y fortalecer su marco teórico. A continuación se recomendarán tres: 1) se podrían analizar los planes de acción de GA posteriores desarrollados en CABA, para conocer como siguió aplicándose esta corriente del pensamiento de la Administración Pública en esta jurisdicción; 2) aplicar la metodología utilizada en este trabajo, para indagar cómo se aplica este paradigma dentro de la Administración Pública Nacional, y 3) siendo las NTIC una herramienta fundamental dentro de la cultura del Estado Abierto. Se podría estudiar el impacto de la brecha digital en la participación ciudadana dentro del paradigma de GA, pudiendo generar marco teórico que explique esta problemática y mecanismos de gestión que permitan minimizarla.

## Referencias Bibliográficas

- 1, I. C. (27 de marzo de 2020). Gobierno Abierto en CABA. (N. Rugna, Entrevistador)
- 2, I. C. (16 de abril de 2020). Gobierno Abierto en CABA. (N. Rugna, Entrevistador)
- Abbate, J. (2000). *Inventing the Internet*. Cambridge: The MIT Press.
- Aguilar Villanueva, L. (2011). *Políticas Públicas*. México: Siglo XXI.
- Al-adawi. (2005). Conceptual model of citizen adoption of e-government. *2da Conferencia Internacional sobre Innovación en información tecnológica*.
- Aldret, A. (10 de junio de 2015). Participación ciudadana en la gestión. *Gestión y Política Pública*, XXVI(2), 341-379.
- Amnistía Internacional. (7 de mayo de 2020). [www.amnesty.org](http://www.amnesty.org). Obtenido de <https://www.amnesty.org/es/who-we-are/>
- Áreas de estudios urbanos. (7 de mayo de 2020). [www.aeuiigg.sociales.uba.a](http://www.aeuiigg.sociales.uba.a). Obtenido de <http://aeuiigg.sociales.uba.ar/>
- Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia. (15 de mayo de 2020). [www.acij.org.ar](http://www.acij.org.ar). Obtenido de <https://acij.org.ar/asociacion-civil-por-la-igualdad-y-la-justicia/>
- Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires. (2014). *Dirección General de Información y Gobierno Abierto*. Buenos Aires.
- Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2007). *Modelo de gestión para resultados en el sector público*. Caracas.
- Banegas, J. Definición y Concreción del Hipersector de las Tecnologías de la Información en España. *Economía de Europa 0100*. Instituto Universitario Ortega y Gasset, Madrid.
- Bojórquez Péreznieto, J., Hofman, A., & Ramírez-Alujas, A. (2012). *La promesa del gobierno abierto*. Tabasco: Itaip.
- Castells, M. (2001). *La Galaxia Internet*. Plaza y Janés: Barcelona.
- Cebrián, J. L. (2000). *La Red*. Madrid: Suma de Letras.
- Centro de Estudio del Hábitat y la Vivieda. (16 de mayo de 2020). [www.cehyv.com.ar](http://www.cehyv.com.ar). Obtenido de <http://www.cehyv.com.ar/>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2007). *Carta Iberoamericana de Gobiernos Electrónico*. Santiago de Chile: Chile.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2016). *Carta Iberoamericana de Gobiernos Abierto*. Bogotá.
- CEPAL. (4 de febrero de 2019). *Alianza para el Gobierno Abierto*. Obtenido de <https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/AGA>
- Clusellas, P, Martelli, E, & Martelo, M. (2014). *Gestión documental electrónica: una transformación hacia el gobierno electrónico en la ciudad de Buenos Aires 2009-2014*. Buenos Aires: Paragraph.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.

Comisión Europea. (1994). <http://www.erisa.be>. Obtenido de Europe and the global information society: [http://www.erisa.be/Reports/bang\\_report/](http://www.erisa.be/Reports/bang_report/)

Consejo de la Magistratura CABA. (30 de diciembre de 2014). [www.youtube.com](http://www.youtube.com). Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=Pao1\\_giEGss](https://www.youtube.com/watch?v=Pao1_giEGss)

Consejo de la Magistratura CABA. (4 de agosto de 2015). [www.jusbairesabierto.gob.ar](http://www.jusbairesabierto.gob.ar). Obtenido de <https://jusbairesabierto.gob.ar/lanzamiento-de-jusbaires-abierto/>

Constitución de la Nación Argentina. Convención constituyente, Uruguay, Argentina, 24 de agosto de 1994.

Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Convención constituyente, Buenos Aires, Argentina, 1 de octubre de 1996.

Cortázar, J. C. (2005). La implementación de los programas sociales como un proceso estratégico y gerencial. *Revista del CLAD "Reformar y Democracia"*. N°33.

Criado Grande, J., Ramilo Araujo, M., & Serna, M. (2002). *La Necesidad de Teoría(s) sobre Gobierno Electrónico. Una Propuesta Integradora*. Caracas.

Criado, J I, & Ramilo, M C. (2001). e-Administración: ¿un Reto o una Nueva Moda para las Administraciones del Siglo XXI? Algunos Problemas y Perspectivas de Futuro en torno a Internet y las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las Administraciones Públicas. *Revista Vasca de Administración Pública* (61), 11-43.

Criado, J. I. (2009). Gobierno electrónico en Latinoamérica: Aproximación desde una perspectiva intergubernamental. *Revista Chilena de Administración Pública* (14), 9-35.

Criado, J., & Fernández, D. (2002). Internet y Unix: 30 Años de Vidas Paralelas. *Mundo Linux* (43), 60-64.

Cunill Grau, N. (2008). *La construcción de ciudadanía desde una institucionalidad pública ampliada, in PNUD (forthcoming), Contribuciones al Debate: Estado y Democracia de Ciudadanía en América Latina*. Lima: Ed. Myrsa.

Cunill, N. (1991). *Participación Ciudadana. Dilemas y Perspectiva de la democratización de los Estados latinoamericanos*. Caracas: CLAD.

Decreto N° 417/08. Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, 21 de abril de 2008.

Decreto N° 12/11. Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, 5 de enero de 2011.

Decreto N° 196/11. Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, 28 de abril de 2011.

Decreto N° 156/12. Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, 22 de marzo de 2012.

Decreto N° 478/13. Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, 6 de diciembre de 2013.

Defensoría del pueblo de CABA. (18 de mayo de 2020). <http://www.defensoria.org.ar>. Obtenido de <http://www.defensoria.org.ar/que-es-la-defensoria-del-pueblo-de-la-caba/>

Dialogando BA. (2019). *Conocé la Reforma de la Ley 104 para una ciudad más transparente*. Recuperado el 8 de enero de 2019, de <http://www.dialogandoba.com/reformaley104>

Diéguez, G., Gasparín, J., Sánchez, J., & Schejtman, L. (junio de 2015). Escenarios y perspectivas del gobierno electrónico en América Latina y el Caribe. *Documento de Trabajo N°132*.

Educar2050. (7 de mayo de 2020). [www.educar2050.org.ar](http://www.educar2050.org.ar). Obtenido de <https://educar2050.org.ar/>

Equipo Latinoamericano de Justicia y Género. (7 de mayo de 2020). [www.ela.org.ar](http://www.ela.org.ar). Obtenido de <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?aplicacion=APP187&cnl=90&opc=48>

Estévez, A. (s.f.). Construcción de una matriz de actores para políticas públicas y proyectos dentro de un contexto de reforma del estado.

Evans, P. (1996). El Estado como problema y como solución. *Revista Desarrollo Económico*, 35(140).

FIC. (7 de mayo de 2020). *Fundación InterAmericana del Corazón*. Obtenido de <https://www.ficargentina.org>

FIC. (2020). *Quienes Somos*. Obtenido de <https://www.ficargentina.org/por-que-fic-argentina/>

Fundación Cimientos. (2020). *Conoce las ONG*. Obtenido de <https://www.buenosaires.gob.ar/basolidaria/conoce-las-ong/cimientos>

Fundación Conocimiento Abierto. (7 de mayo de 2020). [www.conocimientoabierto.org](http://www.conocimientoabierto.org). Obtenido de <https://conocimientoabierto.org>

Fundación Directorio Legislativo. (7 de Mayo de 2020). [www.directoriolegislativo.org](http://www.directoriolegislativo.org). Obtenido de <https://directoriolegislativo.org>

Fundación Huesped. (7 de mayo de 2020). [www.huesped.org.ar](http://www.huesped.org.ar). Obtenido de <https://www.huesped.org.ar/que-hacemos/formacion-continua/>

Fundación Luminis. (7 de mayo de 2020). [www.fundacionluminis.org.ar](http://www.fundacionluminis.org.ar). Obtenido de <https://www.fundacionluminis.org.ar/>

Fundación para Estudio e Investigación de la Mujer. (15 de mayo de 2020). [www.feim.org.ar](http://www.feim.org.ar). Obtenido de <http://feim.org.ar/>

Fundación Retevisión. (2001). *La Sociedad de la Información en España*. Madrid: Retevisión.

Galindo, J. (2009). Ciudadanía Digital. *Signo y pensamiento*, 54, 164-173.

GCBA. (22 de marzo de 2012). [www.youtube.com](http://www.youtube.com). Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=UyWI3\\_y0jjQ&t=104s](https://www.youtube.com/watch?v=UyWI3_y0jjQ&t=104s)

GCBA. (1 de marzo de 2013). *Apertura de sesiones ordinarias 2013*. Obtenido de <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/apertura-de-sesiones-ordinarias-2013>

GCBA. (2014). *Agencia de Sistema de Información*. Obtenido de [www.buenosaires.gob.ar/jefaturadegabinete/agenciadesistemas](http://www.buenosaires.gob.ar/jefaturadegabinete/agenciadesistemas)

GCBA. (2016). *1er Plan de acción de la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires.

GCBA. (29 de mayo de 2017). *BA Elige*. Obtenido de [https://baelige.buenosaires.gob.ar/ba\\_elige](https://baelige.buenosaires.gob.ar/ba_elige)

GCBA. (29 de mayo de 2017). *Plan estratégico 2035 CABA*. Obtenido de <https://www.buenosaires.gob.ar/cope/informacion-institucional>

- GCBA. (2017). *Rodríguez Larreta destacó el ecosistema de gobierno abierto de la Ciudad*. Obtenido de [www.buenosaires.gov.ar/noticias/rodriguez-larreta-destaco-el-ecosistema-de-gobierno-abierto-de-la-ciudad](http://www.buenosaires.gov.ar/noticias/rodriguez-larreta-destaco-el-ecosistema-de-gobierno-abierto-de-la-ciudad)
- GCBA. (2018). *2do Plan de acción de la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires.
- GCBA. (2018). *Hacia un Gobierno Abierto: el proceso de adaptación del ODS16 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Buenos Aires.
- GCBA. (2018). *Portal de datos abiertos CABA*. Buenos Aires. Obtenido de <http://www.buenosaires.gov.ar/innovacion/ciudadinteligente/proyectos/apertura-de-datos-ba-data>
- GCBA. (29 de mayo de 2020). *Ecosistema de Gobierno Abierto*. Obtenido de <https://gobiernoabierto.buenosaires.gov.ar/>
- GCBA. (23 de mayo de 2020). <https://www.buenosaires.gov.ar/>. Obtenido de <https://www.buenosaires.gov.ar/gobierno/institucional-subsecretaria-de-reforma-politica/dg-seguimiento-de-organismos-de-control-y-acceso-a-la-informacion>
- GCBA. (7 de mayo de 2020). <https://www.buenosaires.gov.ar/agendadetransparencia/gobierno-abierto/buenos-aires-en-alianza-para-el-gobierno-abierto>. Obtenido de [https://drive.google.com/drive/folders/0B7\\_IkwilX2v9MHEyR2JwUDB2Rms](https://drive.google.com/drive/folders/0B7_IkwilX2v9MHEyR2JwUDB2Rms)
- Gorochategui, N. (2015) Innovación: gobernanza reflexiva y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en la gerencia pública Argentina. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 7(13), 35-46. <https://doi.org/10.22430/issn.2145-7778>
- Gorochategui, N. (2019). *Gobernanza moderna: teoría y aplicaciones*. Buenos Aires: Eudeba.
- Grindle, M. S. The good government imperative. *Capacity building in the public sectors of developing countries*. Harvard Studies for International Development.
- Hábitat para la Humanidad. (15 de mayo de 2020). [www.hpha.org.ar](http://www.hpha.org.ar). Obtenido de <https://hpha.org.ar/es/habitat-para-la-humanidad-argentina/>
- Hofmann, A., Ramírez Alujas, Á., & Bojórquez Pereznieto, J. (2012). *La promesa del Gobierno Abierto*. ITAIP.
- INFO XXI. (2001). *Programas y medidas de actuación que contribuyan a impulsar eficazmente desde el Gobierno el desarrollo integral de la Sociedad de la Información en nuestro país y su acercamiento a la sociedad civil y al conjunto de los ciudadanos*. Obtenido de <http://www.infoxxi.es>
- Infobae. (15 de mayo de 2020). [www.youtube.com](http://www.youtube.com). Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=g0lD07H-3\\_o](https://www.youtube.com/watch?v=g0lD07H-3_o)
- Islam, R. Policy Research Working Paper 3077. *Do More Transparent Governments Govern Better?* World Bank Institute Poverty Reduction and Economic Management Division.
- Isuani, A. (2007). Capacidades Estatales para la Implementación Interorganizacional de Políticas Públicas. *IV Congreso de Administración Pública*. Buenos Aires.
- Jones, C. (1970). *An Introduction to the Study of Public Policy*. Belmont: Wadsworth.
- Jordana, J. (1999). Las Administraciones Públicas y la promoción de la Sociedad de la Información. *GAPP*(16), 17-28.

- Kaufman, E., & Oszlak, O. (2014). *Teoría y práctica del gobierno abierto: Lecciones de la experiencia internacional*. Editorial OEA-Red-GEAL-IDRC.
- Kossick, J., & Robert, M. (2004). El rol de la tecnología de la información y de las comunicaciones en el fortalecimiento de la participación ciudadana y en la configuración de la democracia: la experiencia inicial de México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(29).
- Lasswell, H., & McDougal, M. (1992). *Jurisprudence for a free Society: Studies in Law, Science, and Policy*. New Haven: New Haven Press.
- Lawrence, E. (1999). *Internet Commerce: Digital Models for Business* (Segunda ed.). Melbourne: John Wiley & Sons.
- Legislatura de CABA. (25 de junio de 2019). [www.youtube.com](http://www.youtube.com/watch?v=XH-Y-PVGZAK). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=XH-Y-PVGZAK>
- Legislatura de CABA. (7 de enero de 2021). *Legislatura de CABA*. Obtenido de <https://www.legislatura.gov.ar/seccion/preguntas-frecuentes.html>
- Ley N° 1.029. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 20 de septiembre de 1880.
- Ley N° 24.430. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 14 de diciembre de 1994.
- Ley N° 25.506. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 14 de noviembre de 2001.
- Ley N° 104. Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, 19 de noviembre de 1998.
- Ley N° 2.689. Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, 17 de abril de 2008.
- Ley N° 3.304. Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, 26 de noviembre de 2009.
- Ley N° 4.013. Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, 17 de noviembre de 2011.
- Macri, M. (22 de marzo de 2012). *Macri lanzó la iniciativa Gobierno Abierto en la Ciudad de Buenos Aires*. Obtenido de [www.youtube.com/watch?v=UyWI3\\_y0jjQ](http://www.youtube.com/watch?v=UyWI3_y0jjQ)
- Mayntz, R. (2005). *Nuevos desafíos de la Teoría de la Gobernanza* (Vol. La gobernanza hoy: 10 textos de referencia). Madrid: Cerrillo I Martínez, A.
- Médicos del Mundo. (25 de mayo de 2020). Quienes somos. Obtenido de <https://www.medicosdelmundo.org/>
- Médicos del Mundo. (7 de mayo de 2020). [www.medicosdelmundo.org](http://www.medicosdelmundo.org). Obtenido de <https://www.medicosdelmundo.org>
- Meny, Y., & Thoenig, J. (1992). *Las Políticas Públicas*. Barcelona: Ariel.
- Muller, P., & Surel, Y. (1998). *L'analyse des politiques publiques*. Paris: Montchrétien.
- Navas Quintero, A. (2010). La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio. *Perspectiva*, 36-38.
- O'Donnell, G. (2004). Accountability horizontal: la institucionalización legal de la desconfianza política. *Revista Española de Ciencia Política*(11), 11-31.

- OCDE. (1998). *http://www.oalis.oecd.org*. Obtenido de Impact of the emerging Information Society on the policy development process and democratic quality: [http://www.oalis.oecd.org/oalis/1998doc.nsf/LinkTo/PUMA\(98\)15](http://www.oalis.oecd.org/oalis/1998doc.nsf/LinkTo/PUMA(98)15)
- ONU. (9 de enero de 2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>
- Open Government Partnership. (7 de mayo de 2020). *www.opengovpartnership.org*. Obtenido de <https://www.opengovpartnership.org/es/about/>
- Oszlak, O. (2013). Estado Abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. *Gobierno Abierto en Iberoamérica: promesas y realizaciones*. Montevideo: CLAD.
- Peruzzotti, E., & Smulovitz, C. (2002). Controlando la Política. Ciudadanos y Medios en las Democracias Latinoamericanas. Buenos Aires: Grupo Editorial Temas,.
- Pestoff, V. (2006). Citizens and coproduction of welfare services. *Public Management Review*(8), 503-519.
- Peters, G. (s.f.). The search for coordination and coherence in public policy: return to the center? *Department of political Science*. University of Pittsburgh.
- Picci, L. (2005). The Quantitative evaluation of the economic impact of e-government: A structural modelling approach. *Information Economics and Policy*, 1-17.
- Poder Ciudadano. (7 de mayo de 2020). *www.poderciudadano.org*. Obtenido de <http://poderciudadano.org>
- Poder Ciudadano. (7 de mayo de 2020). *www.poderciudadano.org*. Obtenido de <http://poderciudadano.org/acceso-a-la-informacion-en-ciudad-de-buenos-aires-para-la-justicia-la-informacion-brindada-por-el-gobierno-parece-una-burla/>
- RAE. (19 de septiembre de 2020). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/ciudadano>
- Red Nacional de Adolescentes y Jóvenes por la salud sexual y reproductiva. (7 de mayo de 2020). *www.rednacadol.org.ar*. Obtenido de <http://www.rednacadol.org.ar>
- Repetto, F. (2003). Capacidad Estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina. *VIII Congreso internacional del CLAD*. Panamá.
- Repetto, F. (2005). *La dimensión política de la coordinación de programas y políticas sociales: una aproximación teórica y algunas referencias prácticas en América Latina*. Fabián (ed.).
- Rodríguez Gustá, A. L. (2007). *Capacidades estatales e institucionales: ¿de qué estamos hablando?*. En Alonso, G. (coord.): *Capacidades estatales, instituciones y política social*. Buenos Aires: Editorial Prometeo.
- Roth Deubel, A.-N. (2017). *Políticas Públicas: formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Ediciones Aurora.
- Roth, A. Etat et Politiques Publiques en Amérique latine. *Le cas des politiques environnementales en Colombie, Thèse de Doctorat, n° 477*. Université de Genève, Genève.
- Rubino Hallman, S. (2002). E-Government in Latin America and the Caribbean. Reinventing governance in the information age. *Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública*. Caracas.

- Silcock, R. (2001). What is e-government? *Parliamentary Affairs*(54), 88-101.
- Stiglitz, J. (2000). The Contribution of the Economics of Information to the Twentieth Century Economics. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(4), 1441- 1478.
- Stiglitz, J. (2002). *Transparency in Government. En The Right to Tell*. Washington DC: World Bank.
- Subirats, J. (2013). La Promesa del Gobierno Abierto. *Preámbulo*.
- Tat Kei-Ho, A. (2002). Reinventing local governments and the E-Government Initiative. *Public Administration Review*(62), 434-444.
- Tesoro, J. L. El problemático desempeño del Gobierno Electrónico en países en desarrollo, emergentes o en transición. *Las políticas de reforma estatal en la democracia (1983-2003)*. SGP-INAP Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires.
- United Nations. (2012). *E-Government Survey*, “Executive Summery”. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan048579.pdf>
- Vaillancourt, Y. (2009). Social Economy in the co-Construction of public policy. (U. o. Quebec, Ed.) *Annals of Public and Cooperative Economics*, 275-313.
- Vob, J., & Kemp, R. (2006). *Reflexive governance for sustainable development*. Cheltenham: Edward Elgar. Obtenido de [http://scholar.google.de/citations?view\\_op=view](http://scholar.google.de/citations?view_op=view)
- West, D. (2004). E-Government and the transformation of service delivery and citizen attitudes. *Public Administration Review*(64), 15-27.
- Wong, W, & Welch E. (2004). Does E-Government Promote Accountability? A Comparative Analysis of Website Openness and Government Accountability. *Governance*(17), 275-297.

## Abreviaturas utilizadas

ACIJ	Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia
AH	<i>Accountability</i> Horizontal
AP	Administración Pública
BA	Buenos Aires
BAC	Buenos Aires Compras
BOW	Boletín Oficial Web
CABA	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
CCOO	Comunicaciones Oficiales
CEHyV	Centro de Estudios del Hábitat y la Vivienda
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
DGSOCAI	Dirección General Seguimiento de Organismos de Control y Acceso a la información
EE	Expediente Electrónico
ESI	Educación Sexual Integrada
EU	Escritorio Único
FEIM	Fundación para Estudio e Investigación de la Mujer
FIC	Fundación InterAmericana del Corazón
GA	Gobierno Abierto
GCBA	Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
GE	Gobierno Electrónico
GEDO	Generador Electrónico de Documentos Oficiales
GUP	Gestor Único de Proveedores
IRC	<i>Internet Relay Chat</i>
IRM	<i>Independent Reporting Mechanism</i> <sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> El mecanismo independiente de presentación de informes.

LUE	Legajo Único Electrónico
NTIC	Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OGDAI	Órgano Garante de Acceso a la Información Pública
OGP	<i>Open Government Partnership</i> <sup>15</sup>
ONG	Organizaciones no gubernamentales
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PDA	<i>Personal Digital Assistant</i>
PF	Porta Firma
PRO	Propuesta Republicana
RCE	Registro Civil Electrónico
RIB	Registro Único de Beneficiarios
RLM	Registro de Legajo Multipropósito
RSE	Responsabilidad Social Empresaria
RUDO	Repositorio Único de Documentos Oficiales
SADE	Sistema de Administración de Documentos Electrónicos
SI	Sociedad de la Información
SUACI	Sistema Único de Atención Ciudadana
TAD	Tramitación a Distancia
TIC	Tecnología de la Información y Comunicación
WWW	World Wide Web

---

<sup>15</sup> Asociación de países de Gobierno Abierto

## Anexo Metodológico

Se realizó una entrevista a diferentes informantes claves, como ejecutores de decisiones y desarrolladores de políticas públicas, en base al siguiente modelo.

### **Entrevistas**

1. ¿En qué área de la administración pública trabaja? ¿Hace cuánto?
2. ¿Conoce la iniciativa del Gobierno Abierto? ¿Qué opina de estas iniciativas?
3. ¿Cómo contribuyó en el desarrollo de las políticas de Gobierno Abierto en CABA? ¿Qué actores participaron para su desarrollo?
4. ¿Qué desafíos surgieron en el proceso? ¿Cómo logró enfrentarlos?
5. ¿Cómo considera que las políticas de Gobierno Abierto implementadas en CABA cambiaron la forma de gestionar la administración Pública? ¿Qué nuevas tecnologías su utilizaron?
6. ¿Podría implementarse estas políticas sin la intervención de la tecnología?
7. ¿Cómo estas medidas afectaron la relación entre la administración pública y la ciudadanía?
8. ¿Desea agregar algo más?

A través de este instrumento se buscará comparar respuesta e incluso que conversen entre ellos.

## Anexo I: información sobre CABA

### Reforma de la Constitución Argentina de 1994

Hasta el año 1994 las autoridades que dirigían la gestión de la ciudad eran *designadas* por el poder ejecutivo nacional. A partir de la reforma de la Constitución Argentina en el año 1994 se introduce en el artículo 129, el cual transforma a la ciudad de Buenos Aires en autónoma del poder central. A partir de este momento se la empezó a denominar Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Este artículo dice:

Artículo 129.- La ciudad de Buenos Aires tendrá un régimen de gobierno autónomo, con facultades propias de legislación y jurisdicción, y su jefe de gobierno será elegido directamente por el pueblo de la ciudad. Una ley garantizará los intereses del Estado nacional, mientras la ciudad de Buenos Aires sea capital de la Nación. En el marco de lo dispuesto en este artículo, el Congreso de la Nación convocará a los habitantes de la ciudad de Buenos Aires para que, mediante los representantes que elijan a este efecto, dicten el Estatuto Organizativo de sus instituciones. (Ley 24.430, 1994)

Por otro lado, por la ley 1.029 se estable que la CABA sea la capital de la República Argentina, significando que los tres poderes nacionales (ejecutivo, legislativo y judicial) residan y desarrollen su actividad en esta jurisdicción.

Artículo 1: Declárase Capital de la República, el municipio de la Ciudad de Buenos Aires, bajo sus límites actuales (Ley N° 1.029, 1880).

Artículo 2: Todos los establecimientos y edificios públicos situados en el Municipio, quedarán bajo la jurisdicción de la Nación, sin que los municipales pierdan por esto su carácter (Ley N° 1.029, 1880).

### Estructura política

La estructura política de CABA se conforma de tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial.

## Poder ejecutivo

El poder ejecutivo es ejercido por el jefe de gobierno, vicesjefe de gobierno y sus ministros. Los dos primeros son elegidos a través de *elecciones*, en el cual la población a través del voto obligatorio, secreto y universal, los elige por un periodo de cuatro años, con la posibilidad de una reelección. Una vez que el jefe de gobierno asume su cargo determina la cantidad de ministerios que necesitará para desarrollar su gestión y a sus respectivos ministros.

Según la Constitución de CABA el Jefe de Gobierno tiene como responsabilidad la administración de la Ciudad, la planificación general de la gestión y la aplicación de las normas. Dirige la administración pública y procura su mayor eficacia y los mejores resultados en la inversión de los recursos. Participa en la formación de las leyes, tiene iniciativa legislativa, promulga las leyes y las hace publicar, las reglamenta sin alterar su espíritu y las ejecuta en igual modo. Participa en la discusión de las leyes, directamente o por medio de sus ministros. Publica los decretos en el Boletín Oficial de la Ciudad dentro de los treinta días posteriores a su emisión, bajo pena de nulidad. (Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1996, Art. 102)

Por otro lado, tiene como obligación según el artículo 105 de la Constitución de CABA (1996) de:

1. Arbitrar los medios idóneos para poner a disposición de la ciudadanía toda la información y documentación atinente a la gestión de Gobierno de la Ciudad.
2. Registrar todos los contratos en que el Gobierno sea parte, dentro de los diez días de suscriptos, bajo pena de nulidad. Los antecedentes de los contratistas y subcontratistas y los pliegos de bases y condiciones de los llamados a licitación deben archivarse en el mismo registro, dentro de los diez días de realizado el acto de apertura. El registro es público y de consulta irrestricta.
3. Abrir las sesiones ordinarias de la Legislatura y dar cuenta del estado general de la administración. Convocar a sesiones extraordinarias cuando razones de gravedad así lo requieren.
4. Proporcionar a la Legislatura los antecedentes e informes que le sean requeridos.

5. Ordenar el auxilio de la fuerza pública a los tribunales, a la Legislatura, y a las Comunas cuando lo soliciten.
6. Disponer las medidas necesarias para el cumplimiento de las normas de higiene, seguridad y orden público.
7. Ejecutar los actos de disposición de los bienes declarados innecesarios por la Legislatura.
8. Acordar el arreglo de la deuda de la Ciudad y remitir el acuerdo a la Legislatura para su aprobación.
9. Presentar ante la Legislatura el proyecto de Presupuesto de Gastos y Recursos de la Ciudad y de sus entes autárquicos y descentralizados.
10. Enviar a la Legislatura las cuentas de inversión del ejercicio vencido antes del cuarto mes de sesiones ordinarias.
11. Convocar a elecciones locales.
12. Hacer cumplir, como agente natural del Gobierno Federal, la Constitución y las leyes nacionales.

Como se puede observar muchos de los deberes del Jefe de Gobierno se asocian con el concepto de GA, porque debe informar y explicar cómo se desarrolla y desarrollará la gestión en esta jurisdicción a la población y a la oposición política.

#### Poder Judicial

Según la Constitución de CABA Corresponde al Poder Judicial de la Ciudad el conocimiento y decisión de todas las causas que versen sobre puntos regidos por su Constitución, por los convenios que celebre la Ciudad, por los códigos de fondo y por las leyes y normas nacionales y locales, así como también organizar la mediación voluntaria conforme la ley que la reglamente, según el artículo 106 de la Constitución de CABA (1996).

El Poder Judicial de la Ciudad lo integra el Tribunal Superior de Justicia, el Consejo de la Magistratura, los demás tribunales que la ley establezca y el Ministerio Público.

#### *Tribunal Superior de Justicia*

Es competencia del Tribunal Superior de Justicia conocer, artículo 113 (Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1996):

1. Originaria y exclusivamente en los conflictos entre los Poderes de la Ciudad y en las demandas que promueva la Auditoría General de la Ciudad de acuerdo a lo que autoriza la Constitución de CABA.
2. Originaria y exclusivamente en las acciones declarativas contra la validez de leyes, decretos y cualquier otra norma de carácter general emanada de las autoridades de la Ciudad, contrarias a la Constitución Nacional o a la Constitución de CABA.
3. Por vía de recursos de inconstitucionalidad, en todos los casos que versen sobre la interpretación o aplicación de normas contenidas en la Constitución Nacional o en la Constitución de CABA.
4. En los casos de privación, denegación o retardo injustificado de justicia y en los recursos de queja por denegación de recurso.
5. En instancia ordinaria de apelación en las causas en que la Ciudad sea parte, cuando el monto reclamado sea superior al que establezca la ley.
6. Originariamente en materia electoral y de partidos políticos. Una ley podrá crear un tribunal electoral, en cuyo caso el Tribunal Superior actuará por vía de apelación.

#### *Consejo de la Magistratura*

Las funciones del Consejo de la Magistratura son las siguientes, artículo 116 (Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1996):

1. Seleccionar mediante concurso público de antecedentes y oposición a los candidatos a la Magistratura y al Ministerio Público que no tengan otra forma de designación prevista por la Constitución de CABA.
2. Proponer a la Legislatura los candidatos a jueces y al Ministerio Público.
3. Dictar los reglamentos internos del Poder Judicial.
4. Ejercer facultades disciplinarias respecto de los magistrados.
5. Reglamentar el nombramiento, la remoción y el régimen disciplinario de los funcionarios y empleados, previendo un sistema de concursos con intervención de los jueces, en todos los casos.

6. Proyectar el presupuesto y administrar los recursos que la ley le asigne al Poder Judicial.
7. Recibir las denuncias contra los jueces y los integrantes del Ministerio Público.
8. Decidir la apertura del procedimiento de remoción de magistrados, formulando la acusación correspondiente ante el Jurado de Enjuiciamiento.

#### *Ministerio público*

Las funciones del Ministerio Público de CABA son, artículo 125 (Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1996):

1. Promover la actuación de la Justicia en defensa de la legalidad de los intereses generales de la sociedad, conforme a los principios de unidad de actuación y dependencia jerárquica.
2. Velar por la normal prestación del servicio de justicia y procurar ante los tribunales la satisfacción del interés social.
3. Dirigir la Policía Judicial.

#### *Poder Legislativo*

El Poder Legislativo es ejercido por una Legislatura compuesta por sesenta diputados o diputadas, cuyo número puede aumentarse en proporción al crecimiento de la población y por ley aprobada por dos tercios de sus miembros, vigente a partir de los dos años de su sanción. (Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1996, Art. 68)

Según el artículo 69 de la Constitución de CABA, para ser parte de la legislatura debe ser elegido por voto directo no acumulativo conforme al sistema proporcional. Los diputados duran cuatro años en sus funciones. Se renuevan en forma parcial cada dos años. Si fueren reelectos no pueden ser elegidos para un nuevo período sino con el intervalo de cuatro años. (1996)

Las atribuciones de la legislatura son, según artículo 80 (Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1996):

1. Dictar leyes, resoluciones y declaraciones para hacer efectivo el ejercicio de los derechos, deberes y garantías establecidos en la Constitución Nacional y en la Constitución de CABA.
2. Legisla en materia:
  - a. Administrativa, fiscal, tributaria, de empleo y ética públicos, de bienes públicos, comunal y de descentralización política y administrativa.
  - b. De educación, cultura, salud, medicamentos, ambiente y calidad de vida, promoción y seguridad sociales, recreación y turismo.
  - c. De promoción, desarrollo económico y tecnológico y de política industrial.
  - d. Del ejercicio profesional, fomento del empleo y policía del trabajo.
  - e. De seguridad pública, policía y penitenciaria.
  - f. Considerada en los artículos 124 y 125 de la Constitución Nacional.
  - g. De comercialización, de abastecimiento y de defensa del usuario y consumidor.
  - h. De obras y servicios públicos, cementerios, transporte y tránsito.
  - i. De publicidad, ornato y espacio público, abarcando el aéreo y el subsuelo.
  - j. En toda otra materia de competencia de la Ciudad.
3. Reglamenta el funcionamiento de las Comunas, de los consejos comunitarios y la participación vecinal, en todos sus ámbitos y niveles.
4. Reglamenta los mecanismos de democracia directa.
5. A propuesta del Poder Ejecutivo sanciona la ley de Ministerios.
6. Dicta la ley de puertos de la Ciudad.
7. Legisla y promueve medidas de acción positiva que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato entre varones y mujeres; niñez, adolescencia, juventud, sobre personas mayores y con necesidades especiales.
8. Aprueba o rechaza los tratados, convenios y acuerdos celebrados por el Gobernador.
9. Califica de utilidad pública los bienes sujetos a expropiación y regula la adquisición de bienes.
10. Sanciona la ley de administración financiera y de control de gestión de Gobierno.
11. Remite al Poder Ejecutivo el presupuesto anual del Cuerpo para su incorporación en el de la Ciudad antes del 30 de agosto.
12. Sanciona anualmente el Presupuesto de Gastos y Recursos.

13. Considera la cuenta de inversión del ejercicio anterior, previo dictamen de la Auditoría.
14. Autoriza al Poder Ejecutivo a contraer obligaciones de crédito público externo o interno.
15. Aprueba la Ley Convenio a la que se refiere el inciso 2 del artículo 75 de la Constitución Nacional.
16. Acepta donaciones y legados con cargo.
17. Crea, a propuesta del Poder Ejecutivo, entes descentralizados y reparticiones autárquicas y establece la autoridad y procedimiento para su intervención.
18. Establece y reglamenta el funcionamiento de los organismos que integran el sistema financiero de la Ciudad.
19. Regula los juegos de azar, destreza y apuestas mutuas.
20. Regula el otorgamiento de subsidios, según lo previsto en el Presupuesto.
21. Concede amnistías por infracciones tipificadas en sus leyes.
22. Convoca a elecciones cuando el Poder Ejecutivo no lo hace en tiempo debido.
23. Recibe el juramento o compromiso y considera la renuncia de sus miembros, del jefe y del Vicejefe de Gobierno y de los funcionarios que ella designe. Autoriza licencias superiores a treinta días al jefe y al Vicejefe de Gobierno.
24. Otorga los acuerdos y efectúa las designaciones que le competen.
25. Regula la organización y funcionamiento de los registros: de la Propiedad Inmueble, de Personas Jurídicas y del Estado Civil y Capacidad de las Personas de la Ciudad y todo otro que corresponda.
26. Nombra, dirige y remueve a su personal.
27. Aprueba la memoria y el programa anual de la Auditoría General, analiza su presupuesto y lo remite al Poder Ejecutivo para su incorporación al de la Ciudad.

## Anexo II: OGP

Los principios que deben llevar a cabo los países participantes son los siguientes (Open Government Partnership, 2020):

1. La participación pública se basa en la convicción que aquellos que son afectados por una decisión tienen derecho a participar en el proceso de toma de la misma.
2. La participación pública incluye la promesa que la contribución del público influirá en la decisión.
3. La participación pública promueve la toma de decisiones sustentables al reconocer y comunicar las necesidades e intereses de todos los participantes, incluyendo los tomadores de decisiones.
4. La participación pública procura y facilita la participación de quienes se ven afectados por la decisión o tienen interés en ella.
5. La participación pública solicita la opinión de los participantes en cuanto a los mecanismos de participación.
6. La participación pública ofrece a los participantes la información que requieren para poder participar de forma significativa.
7. La participación pública comunica a los participantes de qué forma sus aportaciones afectaron la decisión.

Los componentes que deben implementar los países asociados son:

1. **Difusión de información:** el público, la sociedad civil y otros actores clave deberán recibir información oportuna sobre todos los aspectos del proceso nacional de OGP, incluyendo en qué medida se toman en cuenta sus aportaciones.
2. **Espacios y plataformas de diálogo y cocreación:** se deberá facilitar un diálogo permanente e incluyente utilizando diversos foros y plataformas adecuadas al contexto nacional.
3. **Apropiación y toma de decisiones conjunta:** el gobierno, la sociedad civil y otros actores deberán adueñarse del proceso y llevarlo a cabo de forma conjunta.

Basándose en los siguientes estándares:

### **Difusión de información**

- Existe un sitio web nacional de *OGP* (o una página dentro de un sitio de gobierno) en donde se publica de forma proactiva información sobre todos los aspectos del proceso nacional de *OGP*. El sitio o página deberá ser visible, accesible y con opción de búsqueda.
- La institución que lidera el proceso de *OGP* y el punto de contacto se identifican claramente y sus detalles de contacto están disponibles en el sitio o página de *OGP*.
- El gobierno publica información y documentos de *OGP* en los idiomas oficiales del país.
- El gobierno recopila y publica un archivo de información en el sitio web o página de *OGP* en el que se almacena el registro histórico y ofrece acceso a todos los documentos relacionados con el proceso de *OGP*, incluyendo, entre otros, documentos del proceso de consulta, planes de acción, informes de autoevaluación, informes del *Independent Reporting Mechanism (IRM)* y documentos que acrediten la implementación de los compromisos (por ejemplo, enlaces a bases de datos, evidencia de reuniones o publicaciones).
- El gobierno comunica a los actores información sobre *OGP* con anticipación para asegurar que estén informados y preparados para participar en todas las etapas del proceso.

### **Espacios y plataformas para el diálogo y la cocreación**

- Se establece un foro regular que supervisa el proceso de *OGP*. El foro se reúne regularmente (es decir, al menos una vez al trimestre) presencialmente o a distancia, según el contexto nacional.
- El gobierno y/o el foro regular aceptan aportaciones y representación de cualquier miembro de la sociedad civil y otros actores durante el proceso del plan de acción.
- Se ofrecen oportunidades para participar a distancia al menos en algunas reuniones y eventos con el objetivo de permitir la participación de quienes no puedan asistir en persona.
- El gobierno ofrece un mecanismo para la comunicación directa con los actores para responder sus preguntas sobre el proceso del plan de acción, especialmente durante los tiempos de actividad intensa. El gobierno lleva un registro de las comunicaciones y respuestas y las entrega al investigador del IRM.

- El gobierno y/o el foro regular llevan a cabo actividades de difusión y sensibilización con actores clave (por ejemplo, ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil, oficinas de gobierno, gobiernos subnacionales, el parlamento, la academia, el sector privado, etc.) con el objetivo de informarlos sobre el proceso de *OGP*.

### **Apropiación y toma de decisiones conjunta**

- Los miembros del foro regular establecen de forma conjunta su área de competencia, proceso de membresía y gobernanza (frecuencia de las reuniones, responsable de definir la agenda, cómo se toman las decisiones, cómo se manejan los conflictos, el nivel de detalle de las minutas y la autoridad en la toma de decisiones). Lo anterior se publica en el sitio o página nacional de *OGP*.
- El foro regular tiene un balance equilibrado de representantes gubernamentales y no gubernamentales.
- Los miembros no gubernamentales del foro regular se seleccionan a través de un proceso justo y transparente. Las normas del foro deberán permitir que los miembros no gubernamentales lleven a cabo su propio proceso de selección.
- El foro regular publica de forma proactiva y rinde cuentas sobre sus decisiones, actividades y resultados a los actores de gobierno y de la sociedad civil que no participan en él.
- El foro regular incluye representantes de alto nivel con autoridad para tomar decisiones con el objetivo de asegurar que tenga la facultad de actuar (por ejemplo, el punto de contacto de *OGP* a nivel ministerial).

### **Durante el desarrollo del plan de acción**

#### **Difusión de información**

- El gobierno o el foro regular comunican el proceso del desarrollo del plan de acción a través del sitio o página de *OGP* y otros canales de comunicación con suficiente anticipación. Los comunicados deberán incluir un cronograma con las fases y fechas clave, oportunidades de participación (por ejemplo, detalles de las reuniones, eventos, consultas por escrito, mecanismos de retroalimentación) y el proceso de toma de decisiones a través del cual se acordarán los compromisos y se finalizará el plan de acción.

- El gobierno publica, a través del sitio o página de *OGP*, (por lo menos una vez al mes) noticias sobre los avances en el desarrollo del plan de acción, incluyendo notas de los eventos, borradores de los compromisos y cualquier otra información relevante.
- El gobierno publica una descripción de las contribuciones del público y de la sociedad civil, así como de las respuestas que dio el gobierno en el sitio web o página de *OGP*.

### **Espacios y plataformas de diálogo y cocreación**

- El gobierno, con orientación del foro regular, ofrece la oportunidad de participar en el desarrollo del plan de acción a todos los actores interesados (por ejemplo, ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil, oficinas de gobierno, gobiernos subnacionales, el parlamento, la academia, el sector privado, etc.).
- El gobierno ofrece información de contexto (por ejemplo, sobre gobierno abierto, *OGP*, el alcance del plan de acción y el proceso de desarrollo) a los participantes de manera que puedan participar de forma informada. La información se publicará en el sitio o página de *OGP* y se presentará en las reuniones y eventos.
- El gobierno o el foro regular desarrollan una metodología adecuada para el proceso de consulta. Ésta deberá incluir una combinación de reuniones abiertas y participación en línea de acuerdo al contexto nacional, involucrar a grupos de todo el país y permanecer abierto durante un periodo adecuado.
- El gobierno publica y reúne la retroalimentación sobre los borradores de los compromisos. Esta información deberá ser difundida (en el sitio o página de *OGP* y a través de otros canales) y ofrecer diversas opciones para responder (respuestas escritas, discusiones en línea, encuestas, reuniones presenciales y a distancia). El espacio deberá permanecer abierto durante un periodo adecuado (al menos dos semanas).

### **Apropiación y toma de decisiones conjunta**

- El foro regular se reúne frecuentemente (por lo menos una vez al mes) y discute, acuerda y supervisa el proceso de desarrollo del plan de acción (por ejemplo, la cantidad, ubicación y formato de los eventos).
- Durante el desarrollo de los compromisos, los representantes del gobierno discuten con otros miembros del foro regular las prioridades del gobierno en

cuanto a los compromisos y la factibilidad política de adoptar las prioridades de la sociedad civil y los compromisos propuestos.

- Una vez que los compromisos fueron redactados, los representantes de gobierno revisan con el foro regular sus comentarios y la lista final de compromisos que serán incorporados en el plan de acción, explicando claramente los motivos que justifican de las decisiones.

## **Durante la implementación, monitoreo y evaluación del plan de acción**

### **Difusión de información**

- El gobierno publica en el sitio o página de *OGP* actualizaciones sobre el avance en la implementación de los compromisos de manera regular (por lo menos cada seis meses), incluyendo avances en los hitos, las razones en caso de haber retrasos y los siguientes pasos. Este proceso es adicional al informe de autoevaluación.
- El sitio web o página deberá incluir una función que permita al público enviar comentarios respecto a los avances en los compromisos.

### **Espacios y plataformas de diálogo y cocreación**

- El gobierno organiza al menos dos reuniones abiertas con la sociedad civil (una cada año) sobre la implementación del plan de acción
- El gobierno comparte con otras instituciones de gobierno y demás actores el enlace al informe del IRM y solicita sus aportaciones durante la fase de comentario público.

### **Apropiación y toma de decisiones conjuntas**

- El foro regular monitorea y delibera sobre cómo mejorar la implementación del plan de acción.
- El gobierno envía su informe de autoevaluación al foro regular y solicita comentarios y retroalimentación sobre el contenido del informe.

## Anexo III: Entrevista a informantes claves

### Informante clave 1

1. ¿En qué área de la administración pública trabaja? ¿Hace cuánto?

Trabajé en el Ministerio de Modernización en CABA y luego en Nación desde 2014-2019. Mi rol era de asesor del Ministro y dentro de mis tareas tenía a cargo el seguimiento de proyectos estratégicos. Dado que las políticas de Gobierno Abierto e Innovación eran de las incumbencias de Modernización, estuve relacionado con el tema.

2. ¿Conoce la iniciativa del Gobierno Abierto? ¿Qué opina de las políticas de Gobierno Abierto?

No solo las conozco sino que soy un ferviente impulsor. Estoy muy convencido sobre la importancia del rol que tienen que tener los gobiernos en sus diferentes niveles en cuanto al impulso de estos temas. Principalmente por dos motivos: a) la capacidad de generar transparencia frente a la ciudadanía y b) la participación ciudadana

En cuanto al punto a) resulta imprescindible acercar información basada en evidencia para rendir cuentas frente a la ciudadanía. En cuanto a b) y teniendo en cuenta el contexto de avances tecnológicos acelerados que nos propone esta era, las políticas de gobierno abierto resultan favorables para invitar a la colaboración a través de diferentes dispositivos (**PGA**).

3. ¿Cómo contribuyó en el desarrollo de las políticas de Gobierno Abierto en CABA? ¿Qué actores participaron para su desarrollo?

Mi rol consistió en contribuir con el impulso de estas políticas y realizar el seguimiento de las metas de cumplimiento vinculadas a estas. En cuanto a los actores considero que fueron claves todas las alianzas realizadas con las diferentes organizaciones de la sociedad civil, en especial aquellas con una mirada más internacional. El acercamiento a entidades como la *OGP* y *OCDE* generaron un marco de desarrollo favorable para el impulso de estas políticas (**TA**).

4. ¿Qué desafíos surgieron en el proceso? ¿Cómo logró enfrentarlos?

Uno de los principales desafíos (sobre todo al comienzo) era hablarle al público de un tema totalmente nuevo y que a priori le resultaba lejano. Conversar sobre datos abiertos puede resultar abstracto para muchas personas, pero creo que una de las claves fue tener una estrategia de comunicación innovadora y agresiva. En este sentido se trabajó muy bien en la selección de proyectos para que tengan siempre foco en problemáticas que pudieran llegar a resultar interesantes para el ciudadano. El tender puentes a través de dispositivos disruptivos (sobre todo al principio) como los hackatones y poder adoptar algunas costumbres

que a priori eran propias del sector privado y tercer sector, también ayudó a romper barreras y generar lazos **(D)**.

5. ¿Cómo considera que las políticas de Gobierno Abierto implementadas en CABA cambiaron la forma de gestionar la administración Pública? ¿Qué nuevas tecnologías su utilizaron?

El principal cambio creo que se vio fue alrededor de la agilidad y la necesidad de empezar a hablar de evidencia para medir el impacto de las políticas públicas **(PGA)**. En cuanto a tecnologías fueron pioneros en hablar de data science como una oportunidad para el sector público (Python, R, GIS, etc) y metodologías ágiles (kanban, agile) **(T)**.

6. ¿Podría implementarse estas políticas sin la intervención de la tecnología?

Se puede pero con un impacto bajo. En un primer orden escalón podríamos pensar en el ordenamiento y disponibilización de información para la cual no es necesaria la intervención de la tecnología. En este sentido el generar redes entre actores clave para que colaboren en la elaboración de soluciones para la sociedad puede ser otro buen ejemplo **(T)**.

7. ¿Cómo estas medidas afectaron la relación entre la administración pública y la ciudadanía?

En dos sentidos. Primero mostraron una nueva realidad en donde ya no era el Estado quien tenía todas las respuestas sino que las mismas también podían surgir (e inclusive eran más productivas) vía colaboración entre diferentes actores con el Estado. Al mismo tiempo estas políticas promueven un vínculo más cercano ya sea por los mecanismos de participación que se proponen o por la transparencia (y confianza) que genera la apertura de información **(PGA)**.

8. ¿Desea agregar algo más?

Si bien las respuestas fueron con un acento positivo en general, claramente hay un largo recorrido por delante. En primer lugar resulta imprescindible que el concepto de Gobierno Abierto trascienda las fronteras de un partido político. A nivel nacional, ese desafío está por resolverse y creo que puede llegar a tener un impacto clave a la hora de institucionalizar esta política pública que en CABA viene dando sus frutos hace varios años **(PGA)**.

Por otro lado considero que existe un desafío grande de colaboración entre los gobierno locales y dentro de la administración local de CABA en particular. Se avanzó mucho en cuanto a la construcción de red externa pero todavía hay un camino de colaboración por andar a nivel interno que viene creciendo cada vez más **(TA)**.

## **Informante clave 2**

1. ¿En qué área de la administración pública trabaja? ¿Hace cuánto?

**La respuesta de esta pregunta se omite para preservar la identidad del informante**

2. ¿Conoce la iniciativa del Gobierno Abierto? ¿Qué opina de las políticas de Gobierno Abierto?

Desde el área en el que trabajo lideramos la agenda de Gobierno Abierto de la Ciudad de Buenos Aires, y tenemos la convicción de que las acciones de Gobierno Abierto fortalecen las instituciones y la toma de decisiones a través de la apertura de información, la participación ciudadana y la rendición de cuentas **(PGA)**.

3. ¿Cómo contribuyó en el desarrollo de las políticas de Gobierno Abierto en CABA? ¿Qué actores participaron para su desarrollo?

CABA trabaja en la agenda de Gobierno Abierto desde hace varios años. En este sentido, hemos trabajado en la co-creación del 2do Plan de Acción de *OGP* el cual a través de una metodología innovadora contó con la participación de diversos sectores, entre ellos OSC, Academia y ciudadanos. Este Plan cuenta con 14 compromisos que incorporaron a diferentes áreas de gobierno, logrando tener una agenda temática amplia y acercar a nuevas áreas de gobierno a la agenda de GA.

Asimismo, el año pasado se institucionalizó la Mesa de Estado Abierto a través de una Resolución, un espacio de colaboración que fomenta el trabajo entre los tres poderes del Estado, OSC, Academia y Sector Privado **(TA)**.

En todas las iniciativas que desarrollamos contamos con la colaboración de otras áreas de gobierno, de los otros poderes, OSC, academia y sector privado.

4. ¿Qué desafíos surgieron en el proceso? ¿Cómo logró enfrentarlos?

Algunos de los desafíos con los que contamos son involucrar nuevos actores tanto de gobierno como externos, pensar iniciativas más innovadoras y que generen mayor impacto en la vida de los ciudadanos, y acercar el GA a la ciudadanía común.

Dependiendo el sector con el que tenemos que trabajar las estrategias de colaboración son distintas, en el caso del Estado *OGP* es una herramienta fundamental para acercarnos a nuevos organismos.

Asimismo, en materia de iniciativas más innovadoras es fundamental el trabajo colaborativo con áreas de gobierno y actores externos como OSC y Sector Privado para desarrollarlas.

Acercar GA a la ciudadanía todavía es un trabajo a desarrollar, pero trabajar en iniciativas de GA aplicadas a servicios públicos es una forma indirecta de acercarnos **(D)**.

5. ¿Cómo considera que las políticas de Gobierno Abierto implementadas en CABA cambiaron la forma de gestionar la administración Pública? ¿Qué nuevas tecnologías su utilizaron?

Las políticas de GA tienen un impacto en la gestión interna del gobierno, en la medida en que obligan a gestionar mejor la información. Un caso interesante es del de la aplicación del estándar de Open Contracting a las compras públicas de la Ciudad.

También, las medidas de participación ciudadana mejoran la calidad de las decisiones de la administración dado que se toman en cuenta los aportes de la comunidad que directamente está involucrada en esa decisión. Desde la Ciudad se han desarrollado distintas plataformas, algunas son BA Data que es el repositorio de datos abiertos de la Ciudad, y sobre participación ciudadana existe las plataformas BA Elige.

Algunas de las herramientas que se utilizan son:

- Lenguajes de programación libres: R y Python.
- Herramientas de visualización de Datos y tableros: Power BI, Carto, QGIS. Servicio de cloud Microsoft y Google (T).

6. ¿Podría implementarse estas políticas sin la intervención de la tecnología?

Las políticas de GA no necesariamente necesitan de tecnología, sin embargo los avances tecnológicos permiten potenciar esas acciones. Por ejemplo, en el caso del acceso a la información las solicitudes se pueden realizar tanto en papel como por internet, sin embargo, la vía web permite llegar a más personas. Asimismo, las políticas de transparencia activa tienen más potencial en internet.

En el mismo sentido las políticas de participación ciudadana, dado que poder sumar vías web generan que más personas puedan participar. En el caso de los datos abiertos son herramientas muy importantes para una mejor rendición de cuentas (T).

7. ¿Cómo estas medidas afectaron la relación entre la administración pública y la ciudadanía?

Las nuevas tecnologías permiten acercarse a la ciudadanía de una forma más directa, rápida y con alcance a más personas (T).

8. ¿Desea agregar algo más?

Desde la Ciudad contamos con un Ecosistema de GA donde se centralizan las distintas iniciativas en materia de Gobierno Abierto (T).