



**Universidad  
Nacional  
Villa María**

**Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"**  
Repositorio Institucional

# **Gobierno abierto para el abordaje del desarrollo territorial en Villa Ciudad Parque, provincia de Córdoba en el período 2019-2023**

---

---

Año  
2025

Autora  
Marinángeli, Candela

Directores de tesis  
Suárez Fossaceca, Gabriel y Ambroggio, Joaquín

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Marinángeli, C. (2025). *Gobierno abierto para el abordaje del desarrollo territorial en Villa Ciudad Parque, provincia de Córdoba en el período 2019-2023*. [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Villa María]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Villa María.

[http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=48566](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=48566)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional



***“Gobierno abierto para el abordaje del desarrollo territorial en Villa Ciudad Parque, provincia de Córdoba en el período 2019-2023”***

Marinángeli, Candela

“Gobierno abierto para el abordaje del desarrollo territorial en Villa Ciudad Parque,  
provincia de Córdoba en el período 2019-2023”

Director: Suárez Fossaceca, Gabriel

Codirector: Ambroggio, Joaquín

Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales

Licenciatura en Desarrollo Local-Regional

Octubre, 2025

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi mamá, mi papá y mi hermana, por confiar en mí incluso más de lo que yo misma lo hacía. Gracias por darme el lujo de poder estudiar, por acompañarme en cada paso y por estar siempre ahí, sosteniéndome con amor y paciencia.

A mi novio, que me acompaña desde aquellos primeros días de Universidad en los que todo era nuevo para los dos. Gracias por motivarme y por compartir conmigo cada logro, desafío y etapa de este camino.

A mis amigos y compañeros de la carrera, por el apoyo, las charlas y los momentos compartidos que hicieron todo más liviano.

A Gabriel y Joaquín, Director y Codirector, por su tiempo, su compromiso y la calidez con la que me acompañaron durante todo el proceso.

A la Universidad Nacional de Villa María, por abrirme las puertas a nuevos conocimientos, por mostrarme otras realidades y por impulsarme a crecer tanto en lo académico como en lo personal.

**ÍNDICE**

<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>Diseño metodológico.....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo uno. Desarrollo territorial y gobierno abierto: bases conceptuales del estudio.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo dos. Contexto territorial y gestión local en Villa Ciudad Parque.....</b>	<b>28</b>
Dimensión política: voluntad y decisión. El proyecto territorio de Villa Ciudad Parque....	37
Dimensión relacional: colaboración y participación ciudadana. La sociedad de Villa Ciudad Parque.....	48
Dimensión político tecnológica: disponibilidad de herramientas tecnológicas. El rol de las TIC en las instancias participativas de Villa Ciudad Parque.....	59
<b>Capítulo tres. Recomendaciones para fortalecer el gobierno abierto en Villa Ciudad Parque.....</b>	<b>76</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>95</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>98</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El Estado desempeña un rol central en el ordenamiento de la sociedad, y su estructura de poder debe estar al servicio de los objetivos del bien común que demanda la dinámica social. De esta forma, es esencial considerar al Estado desde la política, teniendo en cuenta su triple dimensión: como estructura de poder, como sistema de gestión y como promotor de identidad (Vilas, 2005).

Al entenderlo como estructura de poder, el Estado se destaca como la unidad suprema de decisión legítima respecto de los habitantes de su territorio. Como sistema de gestión, se hace referencia a su capacidad para definir y ejecutar cursos de acción, así como para extraer y asignar recursos en función de objetivos centrales de su politicidad. Y, por último, como promotor de identidad, el Estado actúa al "nombrar" a su comunidad, constituyéndola como un sujeto portador de derechos, responsabilidades y obligaciones, otorgando sentido a lo nombrado.

Pensar al Estado desde la política permite vislumbrar la amplia influencia e importancia que ejerce sobre el territorio y la población que lo habita, destacando su papel primordial en la promoción del desarrollo territorial.

Esta perspectiva de desarrollo se caracteriza por ser un proceso orientado a mejorar el ingreso, las condiciones y la calidad de vida de las personas que habitan en un determinado ámbito territorial (Albuquerque y Pérez Rozzi, 2013). Este enfoque es integral y sistémico, permitiendo comprender al territorio como un espacio social en su totalidad, y entendiendo su complejidad formada por el desarrollo institucional-cultural, político-económico, sustentable y social-humano.

Dado que este proceso es por y para la sociedad, el rol de ella es elemental en la planificación y ejecución de las estrategias de desarrollo. El objetivo de su participación es partir de la situación actual de la población para aunar proyecciones individuales y construir una visión compartida sobre el futuro; un proyecto territorial colectivo. De ahí surge la importancia de las metodologías participativas en la acción gubernamental, una práctica que va ganando cada vez más relevancia y demanda con el paso de los años.

Dicha afirmación deja en evidencia la importancia de entender al desarrollo como una categoría política (Madoery, 2016), ya que, en presencia de una verdadera participación social, cuestiones como la controversia, la multiplicidad y la conflictividad son inherentes al proceso y al territorio donde se lleva a cabo. Así, el desarrollo concebido desde esta perspectiva, revela y acepta las tensiones y diversidades presentes en la comunidad, reconociendo que son fundamentales para que el proceso surja desde las fuerzas endógenas del territorio.

En este contexto, a partir del siglo XXI, emerge una nueva filosofía de gobierno, un nuevo modo de gobernar, denominado gobierno abierto, que se caracteriza por la transparencia, participación y colaboración entre el Estado y la sociedad civil, produciendo así una nueva relación entre las partes; una mucho más estrecha y horizontal (Oszlak, 2013).

Esta modificación en el estilo de la gestión se torna necesaria a partir de las transformaciones sociales que sucedieron en la comunidad, generando un nuevo escenario local en el cual el Estado debió

intervenir y vincularse más estrechamente. Así, la sociedad comenzó a demandar mayor participación e integración en el proceso de las políticas públicas, haciendo imprescindible un cambio de paradigma.

Sin embargo, no en todos los territorios el gobierno está dispuesto a conceder un lugar privilegiado a la población en ciertos espacios de tomas de decisiones. En épocas en donde la participación ciudadana, el compromiso social y las propuestas de gobernanza participativa no son la norma, se evidencia un marcado contraste entre aquellas gestiones que no consideran importantes estas prácticas y aquellas en las que la participación es un pilar interesante en su accionar. Un ejemplo destacado es el caso de la Comuna de Villa Ciudad Parque, en el Valle de Calamuchita, provincia de Córdoba entre los años 2019-2023.

Este trabajo busca analizar y comprender las instancias de gobierno abierto que realiza la gestión de la Comuna de Villa Ciudad Parque a la hora de abordar el desarrollo territorial de la localidad. Específicamente, se analizan los cuatro años que comprenden el primer mandato de la gestión del Jefe Comunal Pablo Riveros: desde el año 2019 hasta el 2023.

Se enfoca en el accionar de este agente ya que es desde allí donde se ordena a la comunidad y se promueve el desarrollo. Es la gestión gubernamental quien posee el poder legítimo y legal para abordar problemas públicos y agrupar a toda la sociedad bajo un proyecto territorial integral, aunando perspectivas y buscando puntos de conexión en la diversidad.

El propósito de este trabajo es profundizar sobre determinadas dimensiones relacionadas con el concepto de gobierno abierto, como proyecto territorio, dimensión relacional y tecnologías de la comunicación y la información (TIC) en el ámbito político. Todo esto se examina en el marco de las instancias de gobierno abierto y participación ciudadana implementadas por la Comuna de Villa Ciudad Parque en el período mencionado y su vinculación con el desarrollo territorial. Finalmente, se formula una propuesta de política basada en la relación teoría-praxis.

La investigación, se concibe y desarrolla a partir de la integración del campo formativo de la Licenciatura de la Universidad Nacional de Villa María y de la formación y ejercicio profesional vinculado al Community Manager y Marketing Digital.

La elección de esta Comuna, ubicada a 80km de la capital provincial, se fundamenta en el hecho de haber sido visitante asidua y residente temporal de esta localidad por diversas situaciones personales y familiares, por la mirada crítica-analítica construida y los saberes adquiridos durante el recorrido académico de la Licenciatura en Desarrollo Local y Regional. Por otro lado, la selección se basa en la participación en propuestas realizadas por la Comuna de Villa Ciudad Parque, así como en instancias llevadas a cabo de manera articulada con nuestra Universidad<sup>1</sup>.

Asimismo, la tercera fundamentación se debe a que, al igual que en la mayoría de las ciudades, el sector público desempeña un papel preponderante en la vida de los ciudadanos, una importancia que se ve aún más potenciada en ámbitos locales como el de Villa Ciudad Parque.

---

<sup>1</sup> Diplomatura en Desarrollo y Gestión Pública. Villa Ciudad Parque (2022). Ciclo de Ateneos (1er encuentro): experiencias Locales en diálogo con Aylén Braidá y Pablo Riveros. Sede de Córdoba UNVM (2022). Viaje

Esta relevancia del actor público está asociada a la tendencia latinoamericana denominada municipalismo, que enfatiza la importancia y necesidad del poder local para impulsar el desarrollo territorial. Tendencia que se evidencia en la descentralización administrativa desde el gobierno central a los gobiernos locales, que generó una mayor autonomía (y un incremento de responsabilidades) a la hora de accionar en las localidades (Graglia, 2006).

En el territorio de estudio, se puede observar una gestión local que busca generar instancias alineadas a esta nueva filosofía, utilizando la comunicación, apertura, acceso, articulación y participación de otros actores de la sociedad local como herramientas para la planificación y ejecución del desarrollo territorial.

En el primer capítulo, se abordan los dos pilares teóricos y conceptuales que enmarcan el proyecto y su vinculación: el desarrollo territorial y el gobierno abierto. Asimismo, se analiza el rol de las administraciones locales en el escenario actual.

En este apartado, se desarrolla brevemente la construcción del Estado y se explican las diferencias entre ciudad, pueblo y comuna, haciendo especial hincapié en esta última y en su legislación, dado que Villa Ciudad Parque es una comuna. También se examinan las tendencias de la descentralización y la globalización, procesos que han generado impactos significativos en distritos pequeños como este.

Además, se retoman diversos autores y textos para analizar el desarrollo local como tendencia transformadora, junto con las características y conceptualizaciones fundamentales del desarrollo territorial, sus objetivos y la forma en que se expresa en el espacio.

A partir de ello, se conceptualiza el gobierno abierto como una nueva forma de vinculación entre el Estado y la sociedad. Se presentan las diferencias entre esta modalidad y el gobierno electrónico, y se desarrollan los tres pilares fundamentales que lo sustentan: colaboración, transparencia y participación. Finalmente, se mencionan brevemente los tres condicionantes claves que deben estar presentes para que un gobierno abierto sea efectivo.

En el segundo capítulo, se plantea el contexto en el que se circunscribe el distrito de Villa Ciudad Parque. Se abordan sus características fundamentales, los principales actores y los aspectos socio-políticos más relevantes.

Asimismo, se exploran las dimensiones históricas y organizativas que atraviesan al equipo de gestión de la Comuna y su proyecto territorio. Es decir, su historia, trayectoria e hitos, la misión y visión a futuro, las vinculaciones internas y articulaciones con actores, la modalidad de trabajo y los pilares y paradigmas en los que se apoyan.

En definitiva, el objetivo es contextualizar al lector sobre el territorio de estudio y la administración gubernamental que constituyen el objeto de estudio de esta investigación. Además, en este capítulo se plantean y desarrollan las tres dimensiones de los supuestos del gobierno abierto, junto con un análisis de lo que efectivamente sucede.

El primero de estos pilares se centra en la disposición y voluntad política de abrir canales de diálogo e interacción, que se aborda a partir del concepto de proyecto territorio de Madoery (2016). El objetivo es caracterizar el proyecto político de Villa Ciudad Parque, analizar el papel que ocupan en este proyecto las

metodologías participativas en general y la filosofía de gobierno abierto en particular, así como examinar cómo se implementan estas instancias.

El segundo pilar se orienta a caracterizar y contextualizar a la sociedad local (a partir de las entrevistas y observaciones de organizaciones e instituciones), y las relaciones institucionales existentes. Se pretende determinar la existencia de acciones colectivas y analizar, tanto la proyección colectiva que tienen sobre su territorio como la vinculación que poseen con el sector público local.

El tercer y último pilar se asocia a la disponibilidad de herramientas tecnológicas. En este sentido, se profundiza sobre el concepto de TIC, la disponibilidad de estas en las gestiones públicas, organizaciones e instituciones, así como su papel en el proyecto político y su vinculación con la gobernanza y la participación ciudadana.

Por su parte, en el tercer capítulo, se adopta una perspectiva de análisis de praxis horizontal, la cual permite conectar e interactuar con todos los capítulos desarrollados para formular una propuesta. Se desarrolla un análisis transversal del proyecto territorio, la sociedad y su dimensión relacional, y el uso de las TIC en Villa Ciudad Parque, buscando la relación existente entre desarrollo territorial y gobierno abierto. Esto posibilita concretar exitosamente con el objetivo del apartado: realizar aportes teóricos-prácticos sobre la temática a estudiar, desde una mirada externa y académica, para conformar así una propuesta de política.

Finalmente, a modo de cierre se presenta una aproximación final sobre las implicaciones teóricas y prácticas de los hallazgos de este estudio. Se analizan y evalúan los aspectos claves de este estudio, retomando los ejes.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

La presente propuesta de trabajo propone una metodología cualitativa, según lo establecido por Vasilachis de Gialdino, I. (2006), debido al interés en cómo es interpretado, comprendido, experimentado y producido cierto fragmento del mundo social por parte de quienes lo habitan. Esta metodología permite la caracterización de los datos como flexibles y sensibles al contexto social, y ofrece una comprensión detallada y contextualizada del análisis y la explicación.

El objetivo general de este estudio es describir y analizar las instancias de gobierno abierto que se implementan en torno al desarrollo territorial de la Comuna Villa Ciudad Parque a partir del análisis y vinculación de tres pilares: dimensión política y proyecto territorio, dimensión relacional del desarrollo y sociedad local, y dimensión político tecnológica y tecnologías de la información y comunicación (TIC). A partir de esto, se busca realizar una vinculación teórico-práctica con el propósito de formular una propuesta de política de gobierno abierto desde una mirada externa.

Para llevar a cabo el proyecto y alcanzar los objetivos propuestos, la información necesaria fue recolectada a partir de distintos interrogantes para la investigación, con carácter explicativo. Algunas de ellas fueron: ¿Cómo son las instancias de gobierno abierto que se realizan desde la Comuna de Villa Ciudad Parque?, ¿Cuál es su vinculación con el desarrollo territorial?, ¿Cómo es su proyecto territorio?, ¿Cómo es la sociedad de Villa Ciudad Parque?, ¿Cómo es la relación entre las organizaciones, instituciones y el gobierno?, ¿Y entre las mismas organizaciones e instituciones?, ¿Cuáles son las TIC con las que cuentan, tanto en el gobierno local como en las organizaciones e instituciones?, ¿Qué rol ocupan en estos espacios?, ¿Cómo es la relación TIC y participación ciudadana?

Además de la importancia de realizar entrevistas a actores claves, como el Jefe Comunal, directores de área e integrantes de organizaciones sociales, es necesario destacar otras acciones de recolección de información, tales como el registro de experiencias y la sistematización de actividades, las visitas al territorio y la investigación, revisión y análisis de bibliografía conceptual específica, documentos públicos y fuentes digitales.

En este sentido, se desarrollaron seis entrevistas, algunas de ellas realizadas de forma presencial y otras mediante Google Meet. Se entrevistó en dos oportunidades al Jefe Comunal, y en una ocasión a otros actores relevantes, entre ellos: la Directora de Promoción Social y Participación Ciudadana, una periodista e integrante de la organización Semilla del Sur, la presidente de la misma organización y miembros de la Comisión Directiva del Club Calaguala.

Asimismo, las redes sociales y la página web oficial de la Comuna fueron insumos centrales de información, especialmente para analizar la utilización de las TIC como herramientas clave del gobierno abierto. Además, se pudo estar presente en instancias participativas desarrolladas por la Comuna, recorrer los espacios en donde se realizaron y visitar los espacios públicos comunales y los de las organizaciones entrevistadas.

Así, la reconstrucción de la realidad social de Villa Ciudad Parque, específicamente en relación con las iniciativas de participación ciudadana para el desarrollo territorial, se basa en la perspectiva de

determinadas organizaciones sociales y funcionarios locales, es decir, aquellos mencionados anteriormente.

Por su parte, el paradigma de investigación adoptado es el interpretativo, dado que se orienta a comprender y analizar la realidad en la que se interviene, atendiendo a las particularidades del mundo social, los sujetos y sus interacciones. Se asume que la realidad es múltiple, dinámica y que se va (re) construyendo, de acuerdo a Rodríguez et al. (1996).

Para concluir, como se encuentra desarrollado previamente, este estudio está esquematizado en tres capítulos que buscan ir desde lo más general y conceptual hacia lo más práctico y específico del territorio observado.

## **CAPÍTULO UNO. DESARROLLO TERRITORIAL Y GOBIERNO ABIERTO: BASES CONCEPTUALES DEL ESTUDIO**

Con el objetivo de entender el desarrollo territorial de una localidad y la implementación de una forma de gobierno más abierta, es fundamental partir de la existencia y el propósito del organismo estatal. No se puede evaluar ni describir las instancias de participación ciudadana orientadas al desarrollo territorial sin tener en cuenta la esencia del Estado y su función en la sociedad.

Por ello, antes de abordar específicamente lo que ocurre en Villa Ciudad Parque en relación con las dimensiones política, social y tecnológica, es crucial establecer una base sólida sobre la conceptualización del Estado. Solo así se puede comprender plenamente el rol que él desempeña en la promoción de un desarrollo integral y sostenible en la comunidad.

Este inicio permite analizar con mayor profundidad cómo las políticas públicas y las tecnologías se integran para favorecer la participación ciudadana y, en consecuencia, impulsar un desarrollo territorial coherente con las necesidades y demandas de la sociedad local.

Cabe aclarar que, antes de su efectiva institucionalización, existió un acuerdo generalizado entre la mayoría de los ciudadanos que conviven en el territorio argentino: es necesario tener una estructura que nos dirija, administre y organice como sociedad.

Desde tiempos remotos, el ser humano vivió bajo alguna forma de gobierno. Muchas veces, quizás, sin reconocerla como tal. Pero actualmente, aunque con diversos matices y medidas, se observa un cierto conocimiento y reconocimiento del Estado y el rol que desempeña en la sociedad. En este sentido, Díaz Revorio (2018) afirma:

En todo caso, interesa destacar que en el Estado existe la necesidad de justificar la obediencia al poder que se considera legítimo. Porque, en efecto, el poder político del Estado no es ya, como el poder propio de formas políticas anteriores, un poder basado en relaciones de carácter privado, un poder personalista que patrimonializaba un territorio y que se imponía a las personas con base en pactos o lealtades. (...) Se trata de un poder objetivo que se impone de forma global e igualitaria a todos los ciudadanos, y el territorio del Estado no puede considerarse patrimonio privado del monarca. Pero es, desde luego, en el Estado constitucional cuando la objetivación y racionalización del poder alcanza su máximo nivel, ya que su origen comienza a ubicarse en la comunidad. Y el poder encuentra límites en determinados valores que se consideran previos a cualquier pacto social. Podrá hablarse ya de Estado de derecho, porque el poder no solo es fuente material del derecho, sino que está sometido a él. El derecho será, a la vez, manifestación de esa objetivación y racionalización del poder, y límite al mismo. En fin, puede decirse que el poder del Estado es, más que el de cualquier forma de organización política anterior, un poder racionalizado. (Díaz Revorio, 2018, p. 149)

En suma, población, territorio y gobierno son conceptos que no se pueden separar. Son los criterios que conforman a un Estado, considerado como el conjunto de instituciones públicas políticas que regulan la vida de un lugar específico, basándose en determinados principios, como la soberanía y la autonomía.

De tal manera, un territorio es una construcción social y es allí donde este ente se forma y adapta a los componentes y particularidades propias de ese espacio, moldeándose según las características históricas, contextuales y temporales.

La formación del Estado es un aspecto constitutivo del proceso de construcción social. De un proceso en el cual se van definiendo los diferentes planos y componentes que estructuran la vida social organizada. En conjunto, estos planos conforman un cierto orden cuya especificidad depende de circunstancias históricas complejas. (Oszlak, 1982, pp. 1)

Además de su dimensión social, el Estado también necesita, para su conformación, la institucionalización. Es decir, una serie de atributos que determinen su estatidad, estableciéndolo como una instancia de organización del poder y de ejercicio de la dominación política.

Más adelante se desarrollará el concepto de gobierno, pero antes es necesario partir de una mirada más amplia: ¿cuál es el rol del Estado? Según Vilas (2005), este puede comprenderse desde tres dimensiones políticas: como estructura de poder, como sistema de gestión y como productor de identidades.

Pensarlo desde su dimensión de poder, es entenderlo como la unidad suprema de decisión legítima respecto de la población de un territorio. Es decir, el ente encargado de aunar las demandas, necesidades y expectativas sociales en un camino común posible, buscando las correlaciones y trabajando las divergencias para, a partir de allí, poder tomar las decisiones correspondientes de forma correcta.

Para cumplir esta función es necesario no solo contar con una legalidad, es decir, el poder amparado por un sistema de leyes. También es primordial poseer la legitimidad social: el apoyo y la convicción ciudadana sobre su accionar y el reconocimiento como líder y autoridad. Es a partir de allí que se constituye como la unidad suprema de decisión frente a una determinada sociedad.

Por su parte, al entenderlo como sistema de gestión, se hace alusión a su capacidad operativa: la administración y gestión de recursos y acciones que realiza en función de su agenda y políticas de Estado. Esta gestión está vinculada con los objetivos que busca alcanzar, así como a su ideología, capacidad, necesidades e intereses, tanto propias como sociales. Gestión pública, estructura socioeconómica y orientaciones políticas del Estado son aspectos íntimamente vinculados.

Finalmente, cuando se lo entiende como productor de identidades, se hace referencia al rol del Estado al “nombrar” a la sociedad que habita en su territorio. A través de ese acto, la reconoce como portadora de derechos, responsabilidades y obligaciones, otorgándole un sentido y una identidad propios. De esta manera, pretende incluir a las personas en una comunidad compartida, donde prevalezca la igualdad, y contribuir así a la construcción de una nación.

En definitiva, la función del Estado y el territorio en donde se desempeña son vastos, complejos y de una relevancia fundamental para el desarrollo de una sociedad.

Este, como institución, tiene la responsabilidad de garantizar el bienestar colectivo, velar por el respeto de los derechos de todas las personas, satisfacer las demandas públicas y regular las relaciones existentes entre los distintos actores de la sociedad. Y todo esto sucede en un espacio físico en particular,

el territorio, que es un recurso esencial que refleja la identidad cultural, histórica y económica de sus habitantes.

Esta compleja estructura tiene diversas instituciones y niveles que le permiten llevar a cabo todas estas funciones en el ámbito de manera descentralizada y organizada. Estas son los gobiernos, agentes formados por administraciones y funcionarios transitorios que tienen la obligación de conducir y regular las actividades del Estado en un determinado espacio.

Aunque no siempre fue así, actualmente contamos con tres niveles de gobierno: nacional, provincial y local. Fue en la Constitución Nacional de 1853/1860 en donde se organizó a la Nación. En el art. 121 se establece que “las provincias conservan todo el poder no delegado por esta Constitución al Gobierno federal, y el que expresamente se hayan reservado por pactos especiales al tiempo de su incorporación”<sup>2</sup>.

En cuanto al rol de los municipios, ese mismo documento determinó, en su art. 5, que cada provincia debe establecer una Constitución que determine su régimen municipal: “Cada Provincia confederada dictará para sí una Constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional, y que asegure su administrador de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria gratuita (...)”<sup>3</sup>.

Como consecuencia, las provincias tienen todas aquellas competencias que no le fueron otorgadas al nivel nacional, habiendo una primacía de las funciones asociadas a la dimensión política, vinculada a la sanción y modificación de normas y constituciones para la apertura de nuevos espacios de representación, la devolución de capacidades y autonomías electorales a los actores subnacionales, entre otras cuestiones.

Por su lado, la autonomía municipal solo se materializaba a partir del manejo económico-administrativo de su institución. Específicamente, se observaban competencias asociadas a la dimensión administrativa y la prestación de servicios públicos. Recién fue en la reformulación de la Constitución Nacional en 1994 cuando se otorgó la efectiva autonomía a los municipios. El artículo 123 establece que “Cada provincia dicta su propia constitución, conforme a lo dispuesto por el artículo 5° asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero”.<sup>4</sup>

Sin embargo, en lo que respecta a la provincia de Córdoba, ya en la Constitución de 1987 se les reconoció a los municipios (poblaciones de más de dos mil habitantes) la autonomía en el orden político, administrativo y económico-financiero. A las ciudades (poblaciones de más de diez mil habitantes), además de estas autonomías, se les otorga la facultad de dictar su propia Carta Orgánica, ampliando así su autonomía institucional. En el caso de las comunas (poblaciones de menos de dos mil habitantes), si bien también gozan de autonomía, sus competencias materiales están más limitadas en comparación con los Municipios.

---

<sup>2</sup> Constitución de la Nación Argentina [CNA]. Art. 121. 1853 (Argentina).

<sup>3</sup> Constitución de la Nación Argentina [CNA]. Art. 5. 1853 (Argentina).

<sup>4</sup> Constitución de la Nación Argentina [CNA]. Art. 123. 1994 (Argentina).

En este contexto, es importante analizar la normativa que regula a las comunas<sup>5</sup>, ya que Villa Ciudad Parque, pese a superar los dos mil habitantes según los datos censales del año 2023, continúa categorizada como tal. Esto plantea interrogantes sobre la vinculación entre las regulaciones de una comuna y las implicancias que conlleva el poseer una población mayor a la que correspondería.

Brevemente, Villa Ciudad Parque es una comunidad particular dentro de las Sierras de Córdoba, relativamente joven y marcada por una notable diversidad social, debido a los diferentes lugares de procedencias de sus habitantes, así como también a los sectores socio económicos y culturales, de origen. A pesar de ser un territorio pequeño en términos poblacionales su riqueza radica en la convivencia de diferentes filosofías de vida, unidas por el esfuerzo colectivo de encontrar puntos en común para construir un futuro compartido. Este dinamismo social se complementa con un marcado interés de la ciudadanía por involucrarse en la política local, lo que refleja un compromiso activo con el desarrollo de su territorio. Estas características serán exploradas en mayor profundidad en el próximo capítulo.

En lo que respecta a sus autoridades, las comunas son dirigidas y administradas por una comisión formada por tres miembros elegidos por votación directa: presidente, secretario y tesorero, quienes desempeñan sus funciones por un período de cuatro años. Además, en las elecciones se eligen tres suplentes para asegurar la continuidad de la gestión. La Presidencia recae en el primer candidato de la lista que obtenga la mayor cantidad de votos, consolidando así un modelo de representación directa que busca garantizar la gobernabilidad en estas pequeñas comunidades.

La Ley Provincial N.º 8102 sobre el Regimen de Municipios y Comunas determina las funciones de cada autoridad. En cuanto a la estructura organizativa de gobierno local, se puede decir que el presidente es el representante legal de la comuna, por lo que se encargará, entre otras actividades, de presidir las reuniones de la comisión, resolver las tareas de carácter ejecutivo, convocar a las asambleas ordinarias y extraordinarias, recaudar e invertir la renta según disposiciones y convocar a elecciones para la renovación de autoridades.

Las funciones de secretario están asociadas a ratificar con su firma los documentos de la comuna, autorizados por el presidente, supervisar la realización de obras y prestación de servicios y realizar las actividades que le encomiende el presidente.

Y, por último, el tesorero se encarga de llevar las cuentas de la administración y autorizar los documentos asociados al manejo de fondos y valores a su cargo, firmar con el presidente, las órdenes de pago, cheques y toda otra documentación relativa al manejo de fondos y realizar las actividades que le encomiende el Presidente.

Gran parte de estas competencias y funciones se desarrollaron en el contexto del proceso de la globalización mundial y la descentralización de los gobiernos, fenómenos que se profundizaron durante la reforma estructural llevada a cabo en la década del '90. Estos cambios promovieron un incremento significativo en la autonomía de los gobiernos locales, transformando profundamente la relación entre los distintos niveles de gobierno (Repetto, 2004, p.5).

---

<sup>5</sup> Constitución de la Provincia de Córdoba [CPC]. Ley N° 8102. 1991 (Argentina).

La globalización, entendida como un fenómeno que vincula estrechamente lo local con lo global, permitió que territorios geográficamente distantes se conectaran e interactuaran de maneras antes impensadas, facilitando el flujo de ideas, recursos y relaciones. Esta interconexión no solo acercó a las comunidades que previamente estaban aisladas o no tenían vinculación, sino que también planteó nuevos desafíos y oportunidades para los gobiernos locales. Así, las administraciones locales se vieron obligadas a adaptarse a un entorno cada vez más dinámico y complejo, donde lo global influye directamente en las decisiones y políticas aplicadas nivel territorial.

En tal sentido, principalmente en la dimensión económica, se observa una interesante dinámica caracterizada por una competencia mucho más amplia, y por relaciones y transferencias multinacionales que se realizan desde los propios territorios locales. Este escenario dio lugar a la creación de nuevos espacios económicos donde la localización dejó de ser un factor prioritario, cediendo protagonismo a redes globales de producción y comercialización.

En la dimensión cultural la globalización también desempeñó un papel elemental al promover determinados patrones de consumo, con el objetivo de homogenizar estilos de vida a nivel global. Este proceso, impulsó la difusión de productos, tendencias y valores que trascienden las fronteras, generando tanto oportunidades como tensiones entre la identidad local y la influencia global.

Pero como establece García Delgado (1997) “(...) la contrapartida a esta tendencia homogeneizadora es la búsqueda de identidad, que privilegia lo local, lo autóctono y que tiende a la heterogeneidad. El mundo de la globalización implica que cuanto más global, más necesidad hay de referencias inmediatas” (p. 7).

En cuanto al proceso de descentralización, particularmente fue de índole administrativo y se orientó a transferir competencias y responsabilidades desde el gobierno central hacia los gobiernos locales. El objetivo principal de esta política es profundizar la federalización del país, incrementando la autonomía de los diferentes niveles del aparato estatal y evitando la concentración de poder en el gobierno nacional. Además, esta reforma busca fortalecer los procesos de desarrollo local y regional, promoviendo una mayor capacidad de gestión y decisión en las esferas gubernamentales más cercanas a la ciudadanía (Bressan, J. C. y Zilocchi, G., 1997).

Así, esta nueva corriente, que buscaba otorgarle más poder a los gobiernos locales, se la denominó como “municipalismo”, ya que su objetivo principal es reivindicar las autonomías municipales y revalorizar el papel de los municipios, promoviendo que trasciendan de su rol tradicional de simples prestadores de servicios.

Se trata de una corriente que busca rescatar y promover lo mejor de la autoridad y autonomía local para evitar la centralidad provincial y la escasa escala territorial en los municipios y comunas, con las consecuencias positivas y negativas que ello conlleva. “(...) es un movimiento múltiple, con muchas diferencias geográficas, pero con una semejanza histórica: la reivindicación de las autonomías municipales” (Graglia, E., 2006, p. 53).

No obstante, este proceso enfrenta grandes desafíos. La transferencia de responsabilidades no fue acompañada por una adecuada descentralización fiscal. Como resultado, las crisis y problemáticas

existentes a nivel nacional se trasladaron a los niveles de gobierno inferiores, dejando a las administraciones locales, las más cercanas a la población, bajo la fuerte presión social y con la obligación de asumir la responsabilidad de resolver los problemas y ofrecer soluciones (Díaz Araujo, J., & Completa, E., s. f.).

Ante esta situación, se hizo necesario que las municipalidades se transformaran, dotándose de mayores capacidades técnicas y de gestión para poder ofrecer respuestas innovadoras a las crecientes necesidades y dificultades sociales.

Esto generó no solo la reacomodación de sus estructuras administrativas, sino también la implementación de estrategias colaborativas interinstitucionales y el fortalecimiento de la participación ciudadana como herramienta clave para el diseño y ejecución de políticas públicas más inclusivas y efectivas.

Otro aspecto que, sobre todo a finales del siglo veinte, profundizó la necesidad de una mayor presencia del poder municipal fue el incremento del interés de los ciudadanos por el accionar y el rol del sector público en el ámbito social. Este interés se tradujo en un incremento de las expectativas de la ciudadanía hacia las administraciones locales y en una fuerte demanda de participación en los procesos de toma de decisiones.

Esta tendencia refleja no solo una mayor conciencia ciudadana sobre su territorio, sino también el reconocimiento de los gobiernos locales como actores clave en la resolución de problemáticas cotidianas y en la construcción de sociedades más inclusivas.

En consecuencia, la globalización, la descentralización, y el aumento de las demandas y expectativas sociales conllevan a un fortalecimiento cada vez más evidente del rol municipal. Este proceso no solo profundizó la federalización del país y la autonomía de los gobiernos locales, sino que también posicionó al municipio como el actor principal del desarrollo local. Así, comenzó a consolidarse como el centro de poder político, económico, social, cultural y administrativo del territorio, reconociendo su creciente importancia en la articulación y gestión de las políticas que impactan directamente en la vida de la comunidad.

Por ende, no solo se reacomodaron las estructuras administrativas, sino que también se implementaron estrategias de colaboración interinstitucional y se fortaleció la participación ciudadana como herramienta fundamental para el diseño y la ejecución de políticas públicas más inclusivas y efectivas.

La generación de estas planificaciones y sinergias fueron esenciales para potenciar las capacidades de desarrollo inherentes al territorio, integrando las visiones de futuro que la comunidad desea alcanzar y considerando las expectativas, necesidades y características contextuales específicas de la sociedad.

Así, la palabra “desarrollo” comenzó a tener otro peso en la realidad sociopolítica, donde lo local cobró gran importancia. Pero entonces, ¿a qué se refiere cuando se habla de desarrollo local? ¿Qué tiene esto de diferente, de especial?

En términos generales, el desarrollo local es un proceso endógeno que se lleva a cabo en un territorio específico, teniendo en cuenta sus particularidades y promoviendo la colaboración entre los

actores locales. Es un concepto amplio, contenedor de muchos otros tipos de desarrollo que varían de acuerdo a su propósito final, especialmente.

Este enfoque se centra en aprovechar las fortalezas y recursos propios del territorio para impulsar un crecimiento sostenible y adaptado a las necesidades de la comunidad. Aquí, la sociedad es muy importante: es desde allí que surge el proceso de desarrollo.

El desarrollo local, más que un punto de llegada es un proceso en construcción, y aunque no está exento de conflictos por la distribución del ingreso a nivel local o por cómo los procesos productivos hacen uso del medioambiente, etc., supone visión estratégica, trabajo en red y democratizar el poder. (Casalis, A., 2009)

Sin embargo, esto no está exento de conflictos, obstáculos y disputas. Las diferencias de intereses, necesidades y motivaciones humanas generan tensiones inevitables, y aunque se busque crear un horizonte común, siempre habrá sectores que se vean menos favorecidos, por lo que los conflictos difícilmente se puedan extinguir.

Como señala Madoery (2016), el desarrollo es una política situada, en la cual la disputa de poder es constante. Cada actor aborda y promueve el desarrollo de acuerdo con sus propias vivencias, necesidades y aspiraciones, lo que da lugar a múltiples formas de desarrollo. Estas construcciones sociales, profundamente arraigadas en lo local, se enriquecen a la vez que se complejizan al interactuar con los contextos históricos y las dinámicas del entorno en el que se desarrollan.

En tal sentido, es fundamental establecer puntos de partida en común, entendiendo que no existen verdades absolutas. El desafío radica en generar consensos que permitan trabajar colectivamente en una estrategia de desarrollo compartida. Este enfoque no solo se limita a la teoría, sino que también debe traducirse en acciones concretas que involucren a todos los actores del territorio en la toma de decisiones y en la implementación de proyectos que respondan a las verdaderas necesidades de la comunidad. En esta línea, es importante destacar uno de los aportes de Costamagna (2008):

Un territorio que busca su desarrollo debería, entre otras cosas, generar flujos positivos de relaciones, adoptar la interacción como forma habitual de proceder y trabajar en el fortalecimiento de la concertación, condición necesaria para la construcción de capital social. (...) Para esta tarea de concertación, que es tan compleja como necesaria, es preciso que aquellos responsables de conducir las comunidades puedan detectar un punto de partida que posibilite emprender iniciativas consensuadas y que muestren a los agentes locales los intereses comunes para arribar a un pacto implícito o explícito y trabajar en una estrategia de desarrollo territorial. (p. 1)

En resumen, si el proceso se centra en atender a las particularidades del territorio, es importante reconocer que no existen recetas generalizadas capaces de funcionar en distintos espacios de la misma manera. De ahí surge la necesidad de criticarlo políticamente, debatirlo, hacerlo propio, e intervenir de manera activa y consciente.

Un ejemplo práctico de hacer del proceso de desarrollo uno propio, es el principio de la “comunidad organizada” que se implementa en la gestión de Villa Ciudad Parque, según el Jefe Comunal (Riveros, P., comunicación personal, 11 de octubre del 2022). Lo que se busca es generar un desarrollo ligado a las

propias personas que habitan allí, trabajando con las “fuerzas vivas de la comunidad”, conformando “un gobierno en donde se toman las decisiones con todos los que tienen el conocimiento abarcativo de la localidad”. En el siguiente capítulo se explayará sobre esta cuestión.

En suma, el concepto de desarrollo es amplio y abarca diversas áreas, ya que puede tomar diferentes formas según las prioridades, la concepción y los enfoques de acción de cada contexto. Por lo tanto, no existe un único camino hacia el desarrollo, sino que se adapta a las necesidades y características de cada territorio o sociedad.

Específicamente, existe una corriente que busca llevar a cabo este proceso de manera holística e integral, abordando todos los aspectos vinculados a la dimensión económica, socio-cultural, institucional y ambiental, y colocando especial énfasis en la participación ciudadana. Este enfoque se denomina desarrollo territorial, un proceso continuo y a largo plazo, que pretende generar cambios estructurales con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas (Albuquerque y Pérez Rozzi, 2013). Esta corriente se fundamenta en los conceptos de integralidad y multidimensionalidad para potenciar el bienestar colectivo de la sociedad de manera colectiva.

Si bien el gobierno local desempeña un papel fundamental como promotor del proceso, la participación de la sociedad es imprescindible. Sin ella, no hay desarrollo que prospere. Ya no es solo una responsabilidad del sector público, sino que se lo debe entender desde una perspectiva integral, donde todos los actores y sectores sociales son parte fundamental para que el proceso sea óptimo.

Sea desde articulaciones público-privadas, consensos y concertaciones entre diferentes actores, hasta la participación de la propia ciudadanía en la toma de decisiones locales, todo es necesario. La transversalidad de los temas y actores involucrados es fundamental para el éxito del proceso. El actor local es el que tiene la capacidad de intervenir y gestionar, así como la responsabilidad de buscar soluciones a los problemas y necesidades públicas. Sin embargo, sin la presencia activa del ciudadano, poco se puede lograr.

La población es la que debe discutir políticamente, pensar, debatir y accionar en pos de canalizar las fuerzas sociales para determinar qué es lo que quieren como colectivo, cuál es su perspectiva a futuro, atendiendo todas las esferas de la vida cotidiana. Así es como se genera el verdadero desarrollo. “Al ser el DT la dimensión territorial del Desarrollo es necesario participar de la agenda de la reflexión del desarrollo que queremos”, escribe Costamagna (2020, p. 9).

Lo que se busque, va a depender de sus propias vivencias, de las miradas que tengan sobre la realidad social y de las singularidades propias de su identidad social y cultural. Si todo esto existe, habrá una apropiación del proceso de desarrollo, donde la mayoría se sienta identificada y busque participar y colaborar de manera responsable, comprometida y consciente para alcanzar eso que desean como totalidad. Para generar el verdadero cambio, la transformación puede empezar desde el gobierno local, pero debe existir una participación social.

En suma, esto debe ser un trabajo colectivo, en donde no solo exista una vinculación gobierno-población sino también una relación fluida y estrecha entre los mismos actores sociales. Es decir, vinculaciones público-privado y privado-privado. Pero esta articulación no suele darse de manera

espontánea, sino que es necesario que, sobre todo el gobierno local, influya generando espacios de diálogo y encuentro, haciendo que todos se sientan parte del mismo proyecto.

La articulación se produce cuando dos o más organizaciones públicas, privadas o de la sociedad civil acuerdan y coordinan políticas que se traducen en acciones concretas, cada una asume una o más tareas específicas y aporta su propio know how, sin que entre ellas existan relaciones de subordinación. (Cravacuore et al., s. f., p. 18).

Esto se puede dar a través de redes, consorcios, alianzas o cualquier otro tipo de vinculación genuina y constante que busque accionar hacia un objetivo común.

En este contexto, como se nombra anteriormente, las disputas y competencias no están ausentes. Aunque erradicarlas por completo sería difícil e innecesario, lo importante es generar una sinergia tal que los actores reconozcan y confíen en que, si no trabajan en conjunto para buscar alternativas en donde la mayoría salga beneficiada, los resultados no serán los deseados. Reconocer que la suma de las partes es mucho más efectiva que el esfuerzo individual es primordial.

Sin embargo, a pesar de la importancia que posee el adecuar el proceso de desarrollo al territorio y no viceversa, y aunque es importante que cada lugar lo haga suyo, ningún territorio está aislado en una burbuja del resto de la sociedad. Por lo tanto, no se puede llevar a cabo un proceso de esta índole sin estar en constante vinculación con el exterior.

De allí surge la importancia de establecer articulaciones permanentes y organizadas entre los distintos niveles de gobierno. Las políticas públicas y los proyectos de intervención que se diseñen a nivel nacional no deben replicarse de manera estricta en lo local, sino que deben ser readecuados y aplicados según las particularidades de cada territorio.

Como afirman Albuquerque y Pérez Rozzi (2013), el territorio está compuesto por un determinado conjunto de actores, que cuentan con una particular organización social y política, y con culturas e instituciones que componen un medio físico y ambiente único. Así, aplicar políticas nacionales de manera sistemática y generalizada, sin adecuarlas al propio territorio, no genera buenos resultados.

La articulación, el diálogo, la multidimensionalidad y el accionar “desde abajo” son elementos imprescindibles para el desarrollo territorial. Pero existen diversos y complejos problemas que dificultan una óptima vinculación entre distintos gobiernos, niveles y sectores. A continuación, se destacan dos de esas problemáticas.

En nuestro sistema, no se promueve la competitividad entre los niveles de gobierno, pero sí existen grandes desencuentros de diversas índoles, muchas veces debido a cuestiones políticas (Costamagna, 2007). Superar estos límites es crucial, pero resulta difícil, especialmente cuando quienes ocupan cargos políticos ven su rol como una carrera individual en lugar de como parte de un equipo amplio y complejo que contribuye a un proyecto nacional.

El desafío aquí es lograr que los actores políticos comprendan que forman parte de un proceso mucho más amplio y de largo plazo. Ningún territorio puede desarrollarse de manera aislada. Para ello, es necesario un trabajo colaborativo, articulado y con un enfoque integral que vincule las acciones, la información y los conocimientos de todos los actores involucrados.

Un segundo factor crítico que también complica la articulación es la escasez de recursos económicos, especialmente para los gobiernos locales.

La escasez de recursos financieros limita gravemente las capacidades de gestión y ejecución de los proyectos territoriales. No todos los actores se encuentran en la misma situación económica, lo que genera realidades dispares y hace difícil que exista una relación constante, equitativa y beneficiosa para todos los territorios. Esta brecha económica profundiza la desigualdad, sobre todo cuando los gobiernos locales, en muchos casos, carecen de los recursos necesarios para estar a la altura de las demandas y necesidades sociales.

En resumen, aunque la articulación, la cooperación y el trabajo integral son clave, la realidad económica y las diferencias políticas son obstáculos significativos para la construcción de un desarrollo territorial equitativo y eficaz.

Así, se observa una necesidad de cambio en un contexto complejo:

Si bien actualmente se están revalorizando las funciones de los gobiernos locales para brindar servicios con calidad, eficiencia y eficacia a la población y fortalecer a la administración municipal en su entrada a temas más complejos, en la práctica recién se está saliendo del escenario más tradicional que acotaba el accionar de los municipios a la prestación de Servicios y Obras Públicas y que, por haberse extendido durante varias décadas, es difícil de modificar. (Costamagna, 2007, p. 43).

Dentro del ámbito del desarrollo territorial, que nos obliga a salir del lugar de meros observadores, a actuar, a no ser neutrales y participar activamente, surge una filosofía de gobierno innovadora: el gobierno abierto. Con el correr del tiempo, esta modalidad de gestión adquirió una gran relevancia en el ámbito público, convirtiéndose en una clave para mejorar la relación entre el Estado y la ciudadanía.

Esta nueva corriente, no solo fortalece los procesos de desarrollo territorial, sino que también los potencia, promoviendo la participación ciudadana, fomentando la colaboración multinivel y multiactoral, y trabajando con transparencia en la gestión y rendición de cuentas.

Estas prácticas más abiertas a la comunidad, contribuyen a un desarrollo más inclusivo y sostenible a lo largo del tiempo, al permitir que todos los actores del territorio, tanto gubernamentales como sociales, se involucren en la toma de decisiones.

Ya sea por la iniciativa y voluntad política de innovar y “abrir” el gobierno, o por la demanda y presión por parte de la población para formar parte, se generaron mayores espacios para el diálogo, la colaboración y la participación. Esto fue promoviendo la horizontalidad y generando una nueva relación Estado-sociedad, que busca disminuir la brecha existente entre ambos, fortalecer la confianza mutua e incrementar la visión y acción del ciudadano en la gestión local.

En suma, no solo es el Estado el que adopta un rol más activo, sino que también es la ciudadanía la que ocupa un lugar más relevante en la gestión pública, reconociéndose como parte fundamental del proceso político.

No obstante, para que exista un verdadero gobierno abierto es necesaria la apertura y disposición de los funcionarios y políticos a brindar información, rendir cuentas y estar dispuestos a trabajar de manera conjunta con la ciudadanía.

Oszlak (2013) establece la importancia de “abrir la caja negra del Estado”, compartir la información pública relevante con los ciudadanos y reconocerlos como parte esencial del proceso político, en donde ellos ocupen el rol de “clientes” a los que hay que satisfacer, en un paralelismo con la relación existente en el sector privado.

La información es poder. A partir de ella, se puede analizar, en este caso, la situación del territorio, entender por qué se está en ciertas condiciones y actuar conscientemente a partir de esa comprensión. Sin embargo, para los gobernantes, proporcionar esa información puede ser un arma de doble filo. Al hacerlo, se exponen frente a la sociedad, ya que se hace visible lo que hicieron (y lo que no), cómo lo llevaron a cabo, por qué tomaron esas decisiones, entre otros aspectos. Este nivel de transparencia permite a la ciudadanía tener los elementos necesarios para cuestionar y criticar el accionar político, algo que muchos políticos prefieren evitar.

Por otro lado, en un gobierno abierto es fundamental el interés y la disposición de la sociedad a participar e involucrarse en la gestión. Pero este compromiso no surge de un día a otro. Si un gobierno nunca facilitó instancias participativas, difícilmente la población participe activamente en las primeras experiencias que se presenten, ya sea por desconfianza, apatía o desconocimiento. Es importante reconocer que el individuo no es un actor político por naturaleza, esto se debe ir construyendo mediante la educación cívica y el reconocimiento de sus derechos y obligaciones.

Por eso, es primordial generar periódicamente oportunidades participativas de diversas índoles para fomentar un acercamiento a esta metodología, destacando la importancia que tiene su rol en el accionar público y demostrando que puede pasar de su rol pasivo de mero receptor a uno más activo en donde verdaderamente se convierta en sujeto de desarrollo consciente de sus derechos.

De tal manera, si las dos partes no están realmente convencidas que el trabajo colaborativo es la mejor vía para transitar el proceso de desarrollo territorial y profundizar la democracia, difícilmente se alcanzarán los objetivos deseados.

Asimismo, un gran aliado en esta modalidad, que permite potenciar la relación Estado-sociedad, es la tecnología, ya que acerca las partes y hace que el vínculo sea más estrecho y fluido. De tal manera, es a partir de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), como el internet y las telecomunicaciones, en donde se brinda información de forma constante y masiva, además de generar canales de diálogos fluidos entre los actores.

Tal es así, que Oszlak (2012), afirma que:

(...) las TIC's han creado nuevas posibilidades de responder a los desafíos de la gestión pública, sea para conocer mejor las necesidades de los ciudadanos, mejorar el funcionamiento interno de las administraciones públicas o prestar servicios públicos a costos más bajos y de mejor calidad.

(p. 13)

No obstante, no hay que confundir gobierno abierto con gobierno electrónico. Para ello, resulta necesario destacar otros aportes importantes:

Con gobierno electrónico (e-government) nos referimos al uso y la aplicación de las TIC's y sus herramientas en el sector público y para la prestación de servicios públicos. El gobierno electrónico es la aplicación de la tecnología para mejorar las capacidades de comunicación y lograr con ello gobiernos más eficientes. (Cruz-Rubio, 2015, p. 40)

En este caso, el rol del ciudadano sigue siendo pasivo, ya que solo es receptor de información. O bien, la participación que posee es tan escasa y poco influyente en la gestión, que ni siquiera se podría caracterizar como tal (por ejemplo, la realización de consultas o reclamos vía online).

Aquí, la relación Estado-sociedad no cambia significativamente, ya que el fin del gobierno abierto es generar una apertura de datos y digitalizar los canales de comunicación para generar una mayor transparencia, pero no necesariamente busca la cooperación ciudadana. Así, los valores y principios de desempeño público siguen siendo los mismos. Cruz-Rubio (2015, p. 43) establece que “si las estrategias de gobierno electrónico no implican los valores arriba referidos (transparencia, participación o mecanismos de rendición de cuentas), no pueden entenderse como estrategias de gobierno abierto”. Sin embargo, a ese “o”, debería cambiarse por “y”, ya que es una condición excluyente que se cumplan con esos tres criterios para ser efectivamente un gobierno abierto. En muchos casos, los gobiernos electrónicos cumplen con criterios de transparencia y rendición de cuenta, pero no por ello pueden considerarse un cambio en el modo de gestión.

En efecto, el nuevo modelo de gestión de gobierno abierto se basa en la participación y cooperación ciudadana, la cual significa transparencia y rendición de cuentas en la gestión del gobierno. En pocas palabras, se trata de poner la información y los datos a disposición del ciudadano, abrir los canales de participación y trabajar colaborativamente. Se busca encontrar nuevas formas de conectar y generar un mayor compromiso, tanto por el lado de la comunidad para ser parte de la gestión, como del gobierno para cumplir con la sociedad y desempeñar su rol de manera eficiente. Para así transformar la estructura relacional, empoderar a la sociedad y otorgarle un rol más protagónico, donde se trabaje colaborativamente co-produciendo y co-construyendo políticas públicas.

De esta manera, se logra trabajar y poner en valor los tres criterios mencionados anterior, que son los pilares en los que se apoya el gobierno abierto: transparencia, colaboración y participación (Oszlak, 2013 y CLAD, 2016).

El primero criterio, la transparencia, alude a la importancia que, desde el gobierno, se proporcione la información que es pública (es decir, que le corresponde a toda la sociedad), de manera clara, precisa y accesible. Entendiendo que, de esta forma, el ciudadano puede contar con todo lo necesario para comprender lo que hace o no el gobierno y actuar en consecuencia. Ejemplos de esto incluyen la difusión, en diversos canales de comunicación, de los balances contables o de nuevas reglamentaciones y la apertura a audiencias públicas o reuniones informativas sobre determinados temas.

La transparencia también está relacionada con una forma de participación. A través de las TIC's, se pueden abrir diversos medios para realizar trámites digitales, resolver dudas o llevar a cabo consultas.

De esta manera, no solo se facilita la rendición de cuenta por parte del accionar de los funcionarios públicos, sino que también se produce una relación más estrecha y bidireccional entre el gobierno y la sociedad:

(...) en virtud los niveles de transparencia y rendición de cuentas en la administración pública y en la generación de espacios concretos para la participación e interacción con los ciudadanos pretende impulsar: un gobierno transparente y accesible, en que las acciones públicas e instituciones estén bajo la observancia pública para ser factibles de impugnación, y que los ciudadanos puedan acceder a una información comprensible, puedan obtener servicios y realizar transacciones en cualquier momento y lugar; un gobierno responsable y que rinda cuentas, por sus acciones y omisiones; un gobierno sensible y receptivo a las posibilidades de consulta, participación e interacción constante con los ciudadanos y sus demandas. (Saltos Chacán & Muñoz Moreta, 2018, p. 20)

Por su parte, la colaboración está vinculado a la contribución que pueden realizar las organizaciones, empresas y sociedad civil para con el gobierno con el propósito de generar un trabajo coordinado en donde se co-produzcan y co-construyan las políticas públicas. Apunta a aunar los esfuerzos para trabajar en conjunto frente a los problemas y necesidades sociales. El diálogo, compromiso, implicancia, responsabilidad son aspectos claves.

Es importante entender esta característica como algo multidireccional, en donde no solo sea desde el gobierno hacia los ciudadanos, sino viceversa. Así también, entre el mismo ente público y otras dependencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, empresas privadas, etc.

El último de los criterios es la participación en sí misma, entendiéndola como “el proceso de construcción social de políticas públicas que, conforme al interés general, canaliza, da respuesta o amplía derechos fundamentales, reforzando la posición activa de la ciudadanía en la gestión de los asuntos públicos” (CLAD, 2016, p. 7). Así, para que exista una participación, es necesario que haya colaboración y transparencia.

En la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (CLAD, 2016) se agrega, como un pilar independiente, la rendición de cuentas, entendiéndolo como:

(...) normas, procedimientos y mecanismos institucionales -como deber legal y ético- que obligan a las autoridades gubernamentales a fundamentar sus acciones y asumir la responsabilidad sobre sus decisiones, responder oportunamente e informar por el manejo y los rendimientos de fondos, bienes o recursos públicos asignados, y por los resultados obtenidos en el cumplimiento del mandato conferido. (p. 6)

Sin embargo, como se nombra anteriormente, la rendición de cuentas efectiva se deriva de la práctica del valor de la transparencia, por lo que este pilar del CLAD puede considerarse implícito en la transparencia.

Asimismo, también se agrega la innovación ciudadana, entendida como “el involucramiento y compromiso activo de los ciudadanos en iniciativas que buscan contribuir al interés general, a fin de alcanzar una mayor inclusión y promover la cultura de la igualdad mediante prácticas colaborativas y trabajo en red.” En otras palabras, se enfatiza la necesidad de que la sociedad se involucre en el territorio, sea escuchada en espacios de diálogo y tenga poder en la toma de decisiones.

En consecuencia, desde el punto de vista de este trabajo, no se trata de un pilar más, sino que se lo entiende como un factor que debe estar presente para fomentar la participación y colaboración a lo largo de todo el ciclo de las políticas públicas.

En suma, el gobierno abierto no es solo un fin en sí mismo, sino un proceso continuo que debe profundizarse en todos los niveles y sectores del Estado, buscando convertirse en una política de Estado más que en una modalidad impulsada por un gobierno particular.

Con esta apertura gubernamental, el CLAD (2016) determina que los beneficios generados no solo son en favor de la sociedad sino también de los gobernantes: se incrementa la calidad institucional, se refuerza la confianza en el accionar político, se profundiza la democracia, las políticas públicas se vuelven más específicas y adecuadas al propio contexto, se fomenta la innovación, entre otros aspectos.

Pero para que esto suceda, para que un gobierno sea realmente abierto en todos sus aspectos, es necesario contar con tres condicionantes fundamentales, los cuales se engloban en tres dimensiones. Estos se exploran y vinculan de manera más detallada con el objeto de estudio en los siguientes capítulos, pero aquí se los nombrará brevemente.

La primera es la dimensión política, expresada en la voluntad y decisión política de “abrir su caja negra”. Se analiza a partir del proyecto territorio local, destacando la importancia clave de la voluntad política para fomentar la transparencia y participación ciudadana.

La segunda es la dimensión relacional del desarrollo, vinculada al accionar de la sociedad frente a estas instancias de participación y su disposición a involucrarse. Esto se examina a partir de la caracterización de la comunidad y su capacidad para responder y colaborar con las iniciativas de gobierno abierto.

Finalmente, la dimensión político tecnológica, que se refiere a la existencia y accesibilidad de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), las cuales facilitan la implementación de estas prácticas de gobierno, permitiendo una interacción más fluida y efectiva entre ambas partes.

En efecto, al hablar de gobierno abierto se hace referencia a un nuevo modelo de gobernanza, entendido como un sistema en el que los procesos de toma de decisiones resultan del producto de la interacción y las dependencias mutuas entre las instituciones políticas y la sociedad.

En este modelo, el rol del Estado se basa “...en la coordinación de la definición en objetivos de la acción pública resultante de la interacción de actores políticos, públicos y privados” (Cravacuore et al., s. f.). Se centra en la eficacia gubernamental para generar nuevos procesos que promuevan la vinculación de las partes, incrementando así la calidad de vida de los ciudadanos a través del trabajo conjunto.

De esta manera, el gobierno abierto busca ir más allá de las prácticas tradicionales. No solo pretende una interacción más horizontal entre las partes, sino también promueve la transparencia, colaboración y participación, con el objetivo de innovar en el sistema público y profundizar la democracia participativa. Así lo establecen Saltos Chacán & Muñoz Moreta (2018):

Los gobiernos abiertos se definen con el fin de fortalecer los sistemas democráticos, ampliar los niveles de confianza de la ciudadanía en las instituciones políticas, potenciar la participación y el compromiso cívico, y mejorar la calidad, eficacia y eficiencia de los gobiernos y administradores

públicos, bajo principios de equidad, integridad y transparencia. Todo ello en virtud de la generación de nuevos espacios para la innovación institucional (...) (p. 21)

En los próximos capítulos se exploran las particularidades de las dimensiones del gobierno abierto presentes en Villa Ciudad Parque y su teorización. Se analiza cómo la Comuna implementó instancias de gobierno abierto durante el período 2019-2023 y se establece su conexión con el desarrollo territorial. Finalmente, se formula una propuesta de política basada en la relación entre teoría y praxis.

Todo este análisis se encuentra respaldado a partir de diversas entrevistas a funcionarios públicos y miembros de organizaciones sociales, así como por el trabajo de campo realizado y la participación en diversas instancias gubernamentales.

Ahora sí, a continuación, se profundiza en el territorio de Villa Ciudad Parque y su comunidad, conociendo sus características históricas y organizativas, como trayectorias, hitos, articulaciones, paradigmas y modalidades de vinculación.

## **CAPÍTULO DOS. CONTEXTO TERRITORIAL Y GESTIÓN LOCAL EN VILLA CIUDAD PARQUE**

En este apartado, se desarrollan las características históricas y organizativas de Villa Ciudad Parque y del equipo de gestión 2019-2023, junto con su proyecto territorial. Se aborda la historia del pueblo, sus principales hitos y la trayectoria política del gobierno actual, incluyendo su misión, visión y forma de trabajo, tanto puertas adentro de la Comuna como hacia afuera. Además, se exploran los pilares y paradigmas que orientan sus acciones, entre otras cuestiones de carácter descriptivo. Este contexto es necesario para entender de forma más clara el enfoque particular de esta gestión y el impacto que buscan generar en el territorio a partir de sus acciones.

“El portal del Valle de Calamuchita”, como le suelen decir los lugareños a Villa Ciudad Parque, es un territorio de integración cultural y de contacto con la naturaleza, donde uno se convierte en testigo de una interacción armoniosa entre el ser humano y su entorno. Y también en el cual las nociones preconcebidas de desarrollo son reconsideradas y adaptadas.

Ubicada en el Departamento de Calamuchita de la provincia de Córdoba, a 80km de la Capital, se encuentra limitada por la Ruta Provincial 5 al sur, el paredón del Dique Los Molinos al norte, las Sierras Chicas al este y el Río Los Reartes al oeste.

Con su ecosistema caracterizado como Bosque Serrano, a una altitud de 850 metros sobre el nivel del mar, se distingue por una rica biodiversidad. Su flora incluye especies autóctonas como el chañar, coco, espinillo, molle, moradillo, tala, algarrobo. Estas plantas no solo aportan sombra y nutrientes al suelo, sino que también sirven como refugio y alimento para diversas especies animales.

En cuanto a la fauna, el territorio alberga una amplia variedad de especies. Destacan las liebres, comadrejas, zorros grises, vizcachas, hurones, iguanas, lechuzas, zorzales, chingolos, entre otros.

Según el libro que documenta el recorrido histórico de la comuna, autoría de Fernández Hadid et al. (2022), se puede afirmar que este territorio del pueblo Comechingón tuvo sus primeros asentamientos urbanos hace pocos años: fue en la década de 1950 cuando diversas familias de distintos puntos de la región centro del país se fueron asentando en lo que hoy es el ejido de la Comuna.

La creación de Villa Ciudad Parque se debió a dos sucesos principales: la construcción del Dique Los Molinos, una represa cercana a la localidad, y el loteo de uno de los campos más extensos de la zona, propiedad de Barmaimón y Pozzo, dos porteños dueños de un famoso bazar en Buenos Aires.

Estos empresarios comenzaron a ofertar lotes del campo que llamaron “Villa Ciudad Parque”, principalmente en las provincias de Santa Fe, La Pampa y Buenos Aires. Es por este acontecimiento que, actualmente, gran parte de la población del territorio no es de Córdoba sino de las ciudades nombradas anteriormente. “Es difícil encontrar gente que sea de Villa Ciudad Parque en Villa Ciudad Parque, porque básicamente la población nativa es muy poca, o sea la mayoría de la gente, es de Córdoba Capital o de Río Cuarto o de Santa Fe o de Buenos Aires”, (Presidenta de Semilla del Sur, comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

Recién fue en 1979 que se formó una Comisión Vecinal para organizar y liderar tareas y problemáticas comunes entre los vecinos. Su creación marcó un hito significativo al permitir a los residentes coordinar esfuerzos y enfrentar las tareas y problemáticas colectivas que se presentaban en el entorno.

No fue sino hasta la promulgación de la Ley Orgánica de Municipios (N.º 8102) que esta Comisión se transformó en una entidad de mayor envergadura, una Comuna. En 1993, se realizó un evento crucial en la historia política de la comunidad: se llevó a cabo el primer acto electoral, con Rufino Checa como el primer Jefe Comunal del pueblo, cargo que ocupó hasta el 2003.

Luego, le sucedió en esta importante tarea Héctor Primo Polcan, quien lideró la Comuna hasta el 2019 y, siendo sucedido por el Jefe Comunal, Pablo Riveros, quien ocupa el cargo del período en el que se analiza este estudio.

Según el libro de Fernández Hadid et al. (2022), es en el año 1998 cuando se oficializa la celebración de la festividad del pueblo el 13 de mayo. Este día reviste una importancia especial, ya que era la fecha en que se venía festejando debido a que es la conmemoración de su patrona, la Virgen de Fátima. Con este acto de oficialización se consolidó aún más la identidad cultural del pueblo, estableciendo una fecha muy destacada que une a los habitantes de todo el pueblo y promueve el arraigo local.

Otros años importantes fueron el 2006 cuando se inauguró el edificio comunal, una serie de oficinas ubicadas en la avenida principal de la localidad, que provocó una mayor institucionalización y formalidad de las actividades comunales (ya que antes las oficinas estaban en el edificio del tanque de agua); y el 2009 cuando la Legislatura Provincial aprobó el ejido comunal que oficializó los límites del territorio y el área de incidencia local.

Como se observa, este es un territorio con una historia relativamente corta y una trayectoria política de poco más de treinta años desde su constitución como comuna. A pesar de su reciente formación, su presente es notablemente valioso, ya que logró una destacada presencia regional en diversos aspectos, considerando el breve período de su historia.

Otro fenómeno significativo que sucedió es el incremento poblacional, factor que hizo impulsar ampliamente las demandas sociales y responsabilidades políticas. Tal es así que, en pocos años, el territorio pasó de ser un campo con estancias a contar con la población suficiente para ser considerado como un pueblo.

Fue a partir del 2010 cuando la población comenzó a crecer ampliamente. Esta ola migratoria se caracterizó por familias que se trasladaron desde grandes conglomerados urbanos, como Buenos Aires y Córdoba, en busca de contar con una mejor calidad de vida, rodeados de naturaleza y con una mayor seguridad, según se expresaba anteriormente.

Asimismo, a raíz de la pandemia, se observó otro pico de incremento poblacional, en donde el motor de búsqueda de los nuevos habitantes fue el mismo: instalarse en un lugar tranquilo, donde el vínculo con la naturaleza sea más cercano y se pueda vivir más libremente. Según datos del Nacional del 2022, la cantidad de habitantes es de 2800, más del triple de lo que se observó en el Censo Provincial del 2008 cuando el total era apenas 824.

Con el correr de los años, el incremento poblacional, la creciente visibilización y la popularidad del territorio como un “Paraíso Natural”, Villa Ciudad Parque se convirtió en un destino turístico muy elegido a nivel regional y provincial. El lugar se caracteriza por contar con numerosos senderos y caminos naturales para pasear y realizar actividades al aire libre, la puesta en marcha de eventos y fiestas recreativas y culturales, así como la oferta de deportes acuáticos, terrestres y la realización de distintas actividades que ponen a la naturaleza como protagonista (tal es el caso del avistaje de aves, reconocimiento de flora autóctona, el turismo astronómico, entre otras actividades de esta índole).

Expresiones como “culturalmente diverso”, “saberes ancestrales”, “armonía con la naturaleza”, “base criolla”, “arte como presencia cotidiana y necesaria”, “diversidad de orígenes y expresiones humanas”, se repiten en el libro del pueblo, reflejando una forma de vida que prioriza la sostenibilidad, la conexión con las raíces patrias y la aceptación de la diversidad, buscando un equilibrio entre la vida moderna y la apreciación de lo esencial.

Este modo de vivir se deja en evidencia, entre otras cuestiones, cuando al hablar con distintas personas del territorio, cuentan que instituciones como el Museo Del Carruaje "El Tacu", las agrupaciones gauchas, las organizaciones sociales y las instituciones educativas son de los establecimientos más importantes del pueblo, debido a las actividades que desarrollan y a la incidencia que tienen en el territorio.

Dentro de estas organizaciones existentes, hay una que es importante nombrar, la Asociación Civil Semilla del Sur. Su importancia radica en que, además de la gran cantidad de actividades socio-culturales-ambientales que llevan a cabo, es a partir de esta organización que surge la Unión Vecinal, el partido político de la actual gestión comunal.

Fundada en el año 2005, es una organización comunitaria que surge partir de que un grupo de jóvenes artesanos, músicos, artistas, mayoritariamente provenientes de la Provincia de Buenos Aires, comenzaron a viajar por el mundo y se instalan en Guatemala en el 1999, en un pueblo a las orillas del Lago Atitlán. Allí comenzaron a conocer otra forma de vida, una más conectada con la naturaleza, los saberes ancestrales, destacando la importancia de vivir en comunidad, y los integrantes se sientan parte de un todo compartido.

En palabras de su Presidente, los comienzos de Semilla se dieron “por un grupo de personas que venían viajando por Latinoamérica y que venían compartiendo experiencias comunitarias y también que venían, de alguna manera en los lugares por donde viajaban, realizando actividades interesándose por, digamos, problemáticas sociales y por lo que pasaba en cada lugar, integrándose con la comunidad lo más posible” (Presidenta de Semilla del Sur, comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

Finalmente, al tiempo decidieron regresar a Argentina y materializar el sueño que tenían. Debido a la coincidencia que dos de estos jóvenes tenían terrenos heredados de sus abuelos en Villa Ciudad Parque (“por esas cosas de la vida que no se sabe si son casualidad, magia”) decidieron instalarse en este territorio, determinando que ese iba a ser el lugar para conformar lo que ellos tanto desearon: una organización comunitaria basada en la economía social, la cultura comunitaria y el cuidado del ambiente.

De esa forma, el 24 de abril del 2005 treinta personas se reunieron, dando inicio a este espacio que, al día de hoy, sigue existiendo y desarrollándose:

Para alcanzar una meta se necesita transitar por un camino e intentar disfrutar del mismo con paciencia, amor y respeto hacia los demás. Como las semillas; una vez que están sembradas y comienzan a brotar, sólo resta acompañar cada día y cada momento de su crecimiento, por eso somos una Semilla del Sur. (Fernández Hadid et al., 2022, p. 122)

La construcción de una huerta y las compras comunitarias de diversos insumos, fueron algunas de las principales tareas que tuvieron en sus orígenes, todas orientadas a la economía social, el cuidado del ambiente y la cultura comunitaria.

En su funcionamiento, la organización se caracterizó por “tomar las decisiones por consenso y no por votación, de juntarse en círculo, de ir rotando los roles, de ser lo más abiertos, posibles y flexibles”. Tal es así que, si bien existen roles que deben cumplir debido a que son una asociación civil, enfatizan continuamente la importancia de la horizontalidad y de “no tomarse muy en serio los roles” (Presidenta de Semilla del Sur, comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

Una experiencia nombrada en entrevistas, que demuestra cómo se toman las decisiones y se resuelven los problemas, incluso en el ámbito de la política, es la creación del Centro Cultural “El Semillero”.

“Hubo una discusión muy fuerte interna que tenía que ver con si lo construíamos de adobe o de ladrillo (...) Entonces, nos pusimos a hablar, dijimos bueno a ver la semana que viene veamos qué hacemos con esto, porque el que quiera cocinados por lo menos tiene que venir con una propuesta y el que quiera construir ladrillo también (...) la cuestión es que terminó siendo de las dos formas (...) Así que tomamos como una discusión muy interesante eso y de que también hay que conocer lo que uno está debatiendo y no ir sobre las discusiones de quién iba a tener la razón, digamos. Si no, de a dónde apuntamos y cuáles son los objetivos.” (Presidenta de Semilla del Sur, comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

Vivencias como estas, demuestran que, desde un comienzo, este grupo humano se definió por priorizar la participación y toma de decisiones colectiva como principios fundamentales. A diferencia de modelos más verticalistas y autoritarios, buscaron distribuir de manera equitativa el poder y la toma de decisiones, promoviendo una gestión más colaborativa y democrática.

Esta decisión, consciente o inconscientemente, generó un fuerte sentido de pertenencia y de responsabilidad colectiva, buscando que todas las acciones importantes sean pensadas y ejecutadas de manera grupal; “un modelo de gestión participativo, de puertas abiertas y con mucha capacidad de resolución de problemas”, cuenta quien es uno de sus miembros fundadores (Riveros, P., comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

Sin embargo, el trabajo en equipo también posee sus puntos débiles. Esto puede llevar a que los plazos en la toma de decisiones y las acciones realizadas sean más extensos de los esperados y hasta más tediosos, dado que se requiere que diversas partes con puntos de vista distintos logren llegar a un acuerdo sobre un tema en particular.

Este no es un escenario exento de conflicto, más bien es todo lo contrario. Pero es a través de la acción política en donde se puede trabajar sobre la resolución de los conflictos y potenciar así los acuerdos. En esta lógica, no se busca evitar los obstáculos derivados de la complejidad social, sino que se aceptan y se trabajan a partir de una base compartida. Es un proceso de negociación, mediación y construcción de

consensos en contextos de diversidad, donde se permite convertir los conflictos en motores de cambio y desarrollo, fortaleciendo la cohesión social.

Así, al seguir el camino de la toma de decisiones de forma colectiva, se busca llegar a todos los implicados, destacando la importancia de su participación, valorando su contribución y evaluando el panorama en su totalidad.

Otra cuestión importante a destacar es que, a pesar de que actualmente Semilla del Sur es una entidad fuerte y arraigada, en sus comienzos tuvo un poco de resistencia y negación por parte de algunos vecinos de la Villa debido a la llegada “de toda esta especie de locos”, según dichos en entrevistas realizadas (Presidenta de Semilla del Sur, comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

Si bien fue mucha la población nativa que desde un comienzo recibió con grata predisposición y entusiasmo a los nuevos habitantes, muchos de los prejuicios vinieron por parte del sector turístico, ya que era un gran grupo de personas que comenzaron a instalarse en carpas, vestían de manera poco convencional y traían ideas nuevas, a un pueblo muy pequeño y con una mentalidad un tanto distinta.

El rechazo inicial puede atribuirse a dinámicas sociales propias de las comunidades pequeñas, donde los cambios suelen generar incertidumbre y la llegada de nuevas ideas o estilos de vida a menudo desafían los valores establecidos. Es una reacción natural, donde la adaptación a los cambios suele tomar más tiempo.

No obstante, la percepción comenzó a cambiar cuando vieron que este grupo empezó a llevar a cabo propuestas y acciones interesantes, beneficiosas para el territorio. Su objetivo principal era trabajar por y para el pueblo, más allá de las diferencias. Una cuestión que considera clave la Presidente de la Asociación fue que, desde sus orígenes, el propósito fue integrarse a la población y no ser una comunidad aislada.

Uno de los momentos cruciales que define la esencia y los objetivos de esta organización fue la creación de una asamblea socioambiental local. Este evento marcó un hito en su historia, ya que su objetivo principal era la prohibición de las fumigaciones con agroquímicos que se llevaban a cabo en terrenos lindantes a las viviendas de los habitantes.

En un principio, esta organización podría haberse centrado únicamente en cuestiones más pequeñas y propias, pero esta asamblea desencadenó un cambio significativo en su enfoque.

A medida que se dieron cuenta de la amenaza que representaban estas fumigaciones para la salud y el bienestar de los vecinos, se vieron impulsados a adoptar un papel más político y activista. Esta transición fue necesaria para enfrentar las medidas que tomaba el gobierno local y para trabajar en colaboración con diversos actores en la búsqueda de soluciones.

Así, luego de mucho trabajo, en el año 2009 lograron que una resolución comunal determine la restricción de la fumigación en determinadas áreas del territorio. Aunque luego fue derogada y se aprobó efectivamente en el 2014, se logró no solo contar con un ambiente más sano, sino también demostrar la efectividad de su activismo y su peso dentro de la sociedad.

En suma, así es que se consolida Semilla del Sur como un ejemplo de organización que, a través de la participación ciudadana y el trabajo colectivo, logra superar desafíos iniciales y convertirse en un actor clave para el desarrollo integral de la comunidad.

“De alguna manera este tema de las fumigaciones nos puso en órbita de que había algunas cuestiones de que, por más que fuéramos una organización social y que estábamos haciendo un montón de cosas en el pueblo, como que había cosas que si no era desde dentro del Estado no se iban a poder cambiar” (Presidenta de Semilla del Sur, comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

Este momento marcó un antes y un después en su trayectoria, ya que comenzaron a transitar el camino de la incidencia directa en la política local, entendiendo que el acceso al poder público era clave para lograr transformaciones de mayor alcance.

Sucede que, a pesar de que la participación en la política local existía, fue con este puntapié que la organización comenzó a plantearse más formalmente la idea de formar parte activamente de los espacios políticos: “fue un punto para pensar que podemos cambiar lo que queramos”.

Así, con el transcurrir del tiempo fueron teniendo cada vez más acercamientos a la política, sobre todo en el período presidencial de Néstor Kirchner y Cristina Fernández (a partir del 2003). En palabras de Pablo Riveros, Jefe Comunal de este período analizado, y uno de los fundadores de Semilla del Sur, “la primera relación fue con la DINAJU, la Dirección Nacional de Juventud (...), fue como una primera gestión que tuvimos que dio pie a la posibilidad de generar todo un vínculo de gestión importante para el desarrollo de objetivos que nos fuimos planteando como organización” (Riveros, P., comunicación personal, 11 de octubre del 2022).

A partir de esas primeras aproximaciones y luego de fuertes discusiones y debates sobre lo que querían como espacio, en el año 2010 decidieron conformar el partido político local “Unión Vecinal”. Este paso consolidó la transición de la organización de un espacio de activismo social a un proyecto político con capacidad de gobernar, evidenciando su evolución como actor clave en la comunidad.

Pero, para no desvirtuar el objetivo naciente y la perspectiva a futuro de Semilla del Sur decidieron realizar una convocatoria a todos los vecinos que quisiesen sumarse, buscando mantener distancia con la entidad, aunque apoyándose y realimentándose mutuamente.

El propósito fundamental era poder seguir construyendo y recreando el pueblo que ellos deseaban, buscando generar transformaciones que vayan más allá de lo que hacían como organización. Siempre tratando de construir en comunidad y abriendo sus puertas a distintos sectores de la población, más allá de los colores partidarios.

En su primera participación en las elecciones, la organización se ubicó en el segundo lugar entre cuatro listas, sumándose así a la Comisión Comunal. Pero en 2019, a pesar de los prejuicios de la oposición que los describían como “los hippies, los que no tenían cultura del trabajo”, en palabras de una de las integrantes de la Asociación (periodista e integrante de Semilla del Sur, comunicación personal, 19 de septiembre del 2022), la Unión Vecinal logró el triunfo y accedió al poder local. Como resultado, muchos integrantes que anteriormente se dedicaban a las artesanías, terminaron haciendo tareas administrativas,

un gran cambio que no perseguía la búsqueda individual de muchos de ellos, según contaban entrevistadas.

Este logro no solo marcó la consolidación del proyecto político de Semilla del Sur, sino que significó el reconocimiento social de su propuesta de gobernanza comunitaria y sustentable.

Soberanía alimentaria, cuidado del ambiente, cultura comunitaria, economía popular, perspectiva de género son algunos de los ejes de trabajo de la organización. Actualmente la radio comunitaria El Brote, los Intercambios de semillas, los talleres culturales, la biblioteca, pizzería, panadería y tienda de productos locales son algunas de las actividades que realizan. Estas iniciativas mantienen en pie los ejes de: promoción de saberes ancestrales, cuidado de la naturaleza, soberanía alimentaria, entre otros. Así como también se encuentra vigente una estrecha vinculación y articulación con otros sectores de la sociedad civil y la propia Comuna que posibilitan que estas temáticas se puedan desarrollar y profundizar.

Así, la Unión Vecinal sigue estando actualmente en el poder, aunque con al mando de otra autoridad, Diego Ruiz. La institucionalización de su visión permitió consolidar una gobernanza comunitaria que lleva a la práctica la interacción entre el Estado y la sociedad civil como un motor clave para el desarrollo.

En palabras del anterior jefe comunal, Pablo Riveros, el proyecto político creado en 2019 y que se extenderá hasta el 2027, tiene cuatro pilares fundamentales: construir una Comuna socialmente justa, ambientalmente sana, económicamente sustentable y culturalmente diversa. Aquí lo socio-ambiental ocupa un papel fundamental, debido a que se busca que todas las políticas públicas que se implementen tengan en cuenta el valor esencial que ocupa la preservación de la naturaleza, la equidad y diversidad social.

Esto se encuentra vinculado con sus comienzos, ya que la institución desde donde se origina es una organización de jóvenes que buscaban una nueva forma de relacionar el Estado, la comunidad y la tierra. Apuntaron a una nueva forma de gobernar que tenga en cuenta la participación de la sociedad, que posea las puertas abiertas hacia todo el que le interese participar e informarse y que promueva como principio la cuestión de la “comunidad organizada”, entendiendo que no puede existir un gobierno con políticas públicas eficaces y eficiente si no se trabaja en conjunto con las instituciones, organizaciones y comunidad en general. Es a partir de aquel principio que se busca crear una identidad cultural local fuerte, a pesar de la diversidad de vivencias y pensamientos que existen en el territorio.

Ejemplo de este modo de llevar a cabo la gestión comunal, es el Polo Agroecológico, un predio de media hectárea que busca producir y comercializar diversas hortalizas para toda la comunidad; “una muestra de lo que queremos”, comentaron en una de las entrevistas.

Lo destacable de este espacio es que, hace solo poco más de diez años, allí se sembraba soja y se utilizaban agroquímicos tóxicos para los vecinos colindantes a esos terrenos. Pero actualmente, existe un Vivero Forestal donde se producen plantines de diversas especies nativas y plantas forestales que se utilizan para poblar numerosos espacios públicos.

También existe allí un sector de compostaje para producir el abono orgánico para los cultivos y una gran huerta con diversos cultivos que posteriormente se comercializan a precios accesibles. De esta forma, se promueve la soberanía alimentaria, la alimentación saludable y la agroecología.

Así también, allí se encuentra un invernadero en donde se produce cannabis medicinal de forma legal. Se cultivan una gran cantidad de plantas de CBD y THC que están siendo monitoreadas tanto por un equipo especializado de la propia Comuna como por la Universidad Nacional de Río Cuarto.

En consonancia con este eje ambiental, también se dictaminaron como Zonas Naturales Protegidas a ciertas partes de la costa del lago Los Molinos y el faldeo de las sierras que tengan más de 840 metros sobre el nivel del mar con el propósito de “preservar el patrimonio natural y la configuración de un desarrollo sostenible ante el crecimiento y el impacto que éste tiene en el hábitat” (Revista de la gestión de Villa Ciudad Parque, 2023).

Además, se realiza la Campaña Pueblo Limpio, basada en el Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos, buscando disminuir la cantidad de residuos generados y reciclar los existentes, se llevó a cabo la Resolución de Eco-saneamiento para regular el tratamiento de los efluentes domiciliarios, entre otras cuestiones.

En el plano social, algunas obras y políticas públicas implementadas, a partir de fondos comunales, provinciales y nacionales, fueron la ampliación del Centro de Atención Primaria, campañas de prevención, cursos y adquisiciones para mejorar el servicio de salud a la localidad, ya que es la única entidad encargada de ello.

También se ocuparon del fortalecimiento del Club Calaguala a través de la creación y mejora de la cancha del club, la gestión de la obra de desagües y demás; la creación de la Escuela de Verano, con talleres de robótica, kung fu, arte para más de doscientos niños; la construcción del Predio Polideportivo, que cuenta con una cancha de fútbol once con pasto sintético, vestuarios, baños y paneles solares para obtener energía; y las obras del Playón deportivo en la Plaza del Bosque y en el barrio La Garganta.

Por último, se inauguró el nuevo edificio del Jardín Eloy Gómez Anexo; se ejecutó la ampliación de la Escuela Primaria Ricardo Luti y el Centro de Cuidado Infantil Bichito de Luz; y se encuentra en proceso la obra del edificio propio del I.P.E.M. N° 385 Anexo que tiene un sistema de energía solar y acopio de agua de lluvia.

Por otra parte, en el plano cultural, no se debe perder de vista que Villa Ciudad Parque es un pueblo culturalmente diverso, cuestión que se deja evidencia en las actividades y políticas públicas llevadas a cabo.

Entre ellas, se encuentran la creación de la Escuela Popular de Arte, en donde asisten más de 130 alumnos a clases de canto, música, pintura, dibujo, mosaiquismo, folclore, entre otros; la celebración de la Pachamama con todos los sectores del pueblo; la realización de las tradicionales Fiestas Patronales; el anual Encuentro Nacional de Artesanos y Artesanas y otras fiestas.

Asimismo, se realizaron obras para mejorar el acceso al servicio de agua y saneamiento para toda la comunidad, se construyeron numerosas viviendas a distintas familias locales, se crearon diversas plazas y espacios públicos en distintos puntos del territorio y se reacondicionaron los existentes.

Estas son algunas de las acciones y medidas implementadas desde el gobierno local en beneficio de la ciudadanía. Muchas de ellas, tomadas y llevadas a cabo partir de la mediación participativa de

diversas organizaciones locales. Y muchas otras trabajadas puertas adentro de la institución comunal, en articulación con el resto de los niveles gubernamentales.

Este enfoque y modo de trabajo, generó un proceso de desarrollo territorial donde prima el incremento y mejora de la infraestructura, el cuidado del entorno natural y la vinculación con la comunidad. El gobierno local desempeña así un papel fundamental al impulsar estas acciones que tienen como objetivo primordial la mejora en la calidad de vida de la población, buscando la integralidad en sus políticas y la multidimensionalidad en los espacios de inclusión dentro del territorio.

En conjunto, la variedad de políticas, evidencia el amplio accionar gubernamental, especialmente considerando que se trata de un territorio pequeño, con una trayectoria política e histórica limitada y con recursos financieros escasos. Las redes de trabajo y contacto entre diversos actores son fundamentales en espacios como estos. Y desde esta Comuna, es un factor que tiene de gran relevancia a la hora de llevar a cabo iniciativas de diversas índoles.

Sin embargo, el desafío de gestionar se ve agravado especialmente porque la partida que reciben por el sistema de Coparticipación Federal es un monto equivalente al de una comuna, a pesar de que, en realidad, cuentan con la cantidad poblacional para ser categorizada como un pueblo.

Como se mencionó en el apartado anterior, los recursos limitados que poseen los gobiernos locales a la hora de gestionar es un gran obstáculo, más allá de lo que sucede en este caso en particular. No obstante, queda en cada equipo la responsabilidad de demostrar su capacidad de superación y gestión en pos del bienestar de su comunidad.

Lo que ocurre es que el Régimen de Coparticipación entre la Provincia de Córdoba y sus municipalidades y Comunas está regulado por la Ley N° 8.663 de 1997, que determina que parte de los fondos recaudados a nivel nacional y provincial deben distribuirse a todas las provincias y, posteriormente, a sus municipios.

Los recursos que se coparticipan son aquellos percibidos de los Impuesto a los Ingresos Brutos e Inmobiliario y la Coparticipación Federal de Impuestos Ley Nacional N° 23.548. De la recaudación total generada por la Nación en todo el territorio argentino, se realiza una distribución primaria, donde un 80% se destina a las provincias y un 20% a los municipios. De este último porcentaje, el 80,5% es asignado a las municipalidades y solo el 3% para las comunas (el 1,5% para el Fondo de Habitantes Emergencia y Desequilibrios Temporarios, el 3% al Fondo Anticrisis y Saneamiento Municipal y el restante 12% al FOFINDE).

Posteriormente, de lo recibido por las municipalidades y comunas, existe una nueva distribución. Si bien, existe un porcentaje que se les distribuye de manera equitativa, otro se asigna en relación a la cantidad de habitantes. Por ejemplo, del 3% que reciben las comunas, la mitad se distribuye igualitariamente entre todos los territorios y la otra mitad es en proporción de la población.

Sin embargo, en el caso de las comunas, el monto total es un valor muy bajo en relación al total, por lo que es dificultoso para un territorio como Villa Ciudad Parque poder solventar todos sus gastos, desarrollarse y satisfacer las demandas poblacionales.

Ante este escenario desafiante, la gestión puede seguir cumpliendo su labor mediante ingresos tributarios, aportes no reintegrables, bienes muebles e inmuebles, entre otros.<sup>6</sup> Esta situación económica, resalta aún más el accionar que tiene el gobierno local, demostrando que, con recursos limitados es posible cumplir objetivos siempre que haya voluntad política, disposición para participar y motivaciones para progresar. No es fácil, pero es una tarea ardua y diaria que deben hacer desde la gestión local para superarse.

En este contexto, se analizan las prácticas de gobierno abierto que se llevan a cabo en el territorio para hacer frente a los desafíos del desarrollo territorial. Un equipo de gestión que busca ser un “gobierno del pueblo”, tal como lo expresa su “firma institucional” presente en todos los espacios públicos construidos y recursos comunales. Estas acciones reflejan una impronta local coherente entre el discurso y el accionar, y evidencian una gestión con fuerte identidad territorial.

A pesar de esta caracterización general de su gestión, en los siguientes apartados se desarrolla la vinculación de la teoría con la práctica, articulando los conceptos y autores previamente abordados con el análisis de la situación concreta de Villa Ciudad Parque durante el período 2019-2023.

El estudio se organiza en torno a los tres supuestos del gobierno abierto, que orientan el análisis de las prácticas locales: 1) la dimensión política, expresada en la voluntad y decisión política de “abrir su caja negra”, que se analiza a partir del proyecto territorio local; 2) la dimensión relacional del desarrollo, vinculada al accionar de la sociedad frente a estas instancias y la disposición a participar, que se examina a partir de la caracterización de la sociedad; y 3) la dimensión político tecnológica, que se refiere a la existencia y accesibilidad a las tecnologías de la información y comunicación.

A partir de estos tres indicios, se analiza cómo esta modalidad de gobierno se instala en Villa Ciudad Parque, con el propósito de construir una gestión más abierta, democrática y participativa, en la que el protagonismo ciudadano se reconoce como elemento central para el desarrollo territorial.

### Dimensión política: voluntad y decisión. El proyecto territorio de Villa Ciudad Parque

El gobierno abierto “es una verdadera filosofía acerca de cómo gobernar y de cuál es el rol que juegan el gobierno y los ciudadanos en la gestión pública y en sus resultados” (Oszlak, 2012, p. 3). Esta es una modalidad de gestión que va fluctuando, adecuándose al propio territorio en donde se lleva a cabo. La decisión, voluntad y acción de los gobernantes, así como la predisposición, participación y empoderamiento de la ciudadanía, son los factores claves que definen cómo se lleva a cabo el gobierno abierto.

En este primer apartado, se pone énfasis en el accionar de los actores políticos y funcionarios públicos en la implementación de este tipo de gestión y filosofía de gobierno, uno basado en los principios de gobernanza abierta y participación ciudadana. Este, requiere no solo un marco conceptual claro, sino también una ejecución coherente con estos valores.

---

<sup>6</sup> Datos obtenidos del Proyecto de Plan de Cuentas de Egreso e Ingreso 2024 publicado en las redes sociales de la Comuna de Villa Ciudad Parque.

El puntapié inicial, la acción que impulsa y es clave para llevar a cabo esta modalidad de gobierno es la voluntad política. Sin una gestión comprometida con la apertura, un equipo gubernamental decidido a “abrir la caja negra”, resulta inviable. Este compromiso debe manifestarse en una total predisposición a brindar toda la información necesaria, aclarar todas las dudas posibles y promover instancias fundamentales de participación ciudadana.

El concepto de "abrir la caja negra" alude a desentrañar los procesos internos y los resultados alcanzados de la gestión gubernamental, garantizando que estos sean comprensibles y auditables para la ciudadanía. Esto no solo fomenta la confianza pública, sino que también fortalece la legitimidad de las decisiones tomadas desde el poder:

Estamos hablando de abrir la caja negra del Estado y de instar a los funcionarios a que escuchen a los ciudadanos, respondan a sus propuestas, los acepten como co-productores y admitan que deben rendirles cuenta, además de responder a sus críticas y observaciones. Se trata de nuevas reglas de juego en la relación gobierno-ciudadanía. (Oszlak, 2012, p. 3).

Para que esto ocurra, los funcionarios realmente deben entender al ciudadano como un actor de gran valor político y social, que debe contar con los conocimientos necesarios para actuar en la co-producción y co-creación de políticas públicas, como así también en la evaluación de su gestión.

Por tanto, la voluntad y la decisión política no son simplemente elementos deseables, sino condiciones indispensables. Sin ellas, la implementación de un modelo de gestión basado en la transparencia, la rendición de cuentas y la participación activa de la ciudadanía no puede materializarse. Es esta voluntad política la que actúa como catalizador, permitiendo la creación de un gobierno que no solo administre, sino que también dialogue, escuche y construya colectivamente con la sociedad.

En este contexto, la transparencia y el acceso a la información se convierten en factores fundamentales para la implementación de un gobierno abierto. Difícilmente se puede establecer un canal de diálogo e interacción efectivo si la información que se comunica es desconfiable o confusa.

Si bien estos son aspectos necesarios y elementales, su implementación no siempre es sencilla. “La información es poder”, dice la célebre frase. Y aquí, sin acceso a información precisa y completa, la acción ciudadana queda prácticamente imposibilitada.

“Hay otros niveles de participación y la primaria es el acceso a la información. Nadie puede participar protagónicamente si no tiene mínimamente información. El acceso a la información, la consulta, la opinión, hasta llegar a la participación en la toma de decisiones, que es la participación central, son distintos niveles de participación” afirman (Directora de la Dirección de Promoción Social y Participación Ciudadana, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023). Esta idea, subraya lo que se viene diciendo: que el acceso a la información no es solo un derecho, sino un prerrequisito para cualquier forma de participación ciudadana efectiva.

En el apartado sobre la dimensión político-tecnológica que se desarrolla posteriormente, se profundiza sobre el nivel de acceso y la calidad de la información que la Comuna pone a disposición de la ciudadanía. Aunque existen procesos y metodologías de difusión de información y de documentos

importantes, estos pueden mejorarse en términos de cantidad y accesibilidad, especialmente respecto a los medios a través de los cuales se comunica y la forma en la que se hace.

Generalmente, estamos acostumbrados a gobiernos que rara vez son transparentes en sus decisiones e (in)acciones. Muchas veces, para evitar la rendición de cuentas, se muestran indiferentes o hasta incapaces de revelar completamente su labor. De esta manera, imposibilitan que la población disponga de información oportuna y verídica para evaluar las acciones y omisiones del gobierno, así como para formular preguntas que la gestión preferiría evitar.

Sin embargo, existe una ley que busca “garantizar el efectivo ejercicio del derecho de acceso a la información pública, promover la participación ciudadana y la transparencia de la gestión pública”<sup>7</sup>. Esta normativa establece principios esenciales para garantizar un acceso equitativo y amplio, incluyendo excepciones que están explícitamente delimitadas.

En primer lugar, es fundamental entender que toda la información en poder del Estado es pública. Esta debe ser transparente y gratuita, difundida lo máximo posible y puesta a disposición en formatos eléctricos abiertos y tradicionales. Además, debe estar disponible para cualquier ciudadano que la solicite, en condiciones de igualdad y con la mayor celeridad.

De tal manera, para lograr una verdadera apertura y transparencia en la información, es necesario romper con paradigmas y estructuras profundamente arraigadas en las instituciones públicas, tanto a nivel local como provincial y nacional. Este cambio por sí mismo, ya representa no solo un desafío administrativo, sino también un ejercicio de voluntad política que exige un compromiso ético con la ciudadanía.

El Proyecto-Territorio de Villa Ciudad Parque, como política local, busca adecuarse a estos paradigmas globalistas orientados hacia una escala local, respetuosa con las particularidades sociales, culturales y ambientales del territorio. En lugar de seguir modelos estandarizados impuestos desde afuera. ¿Hasta qué punto? ¿En qué acciones y decisiones se refleja? ¿Qué canales utiliza? Estas cuestiones son analizadas en los apartados siguientes.

En este territorio, existe una política de lugar muy marcada, una gestión pensada por y para Villa Ciudad Parque, adaptada a las necesidades, demandas, racionalidades y espiritualidades propias de la localidad. Este es el Proyecto-Territorio, un futuro deseado, una política que:

...contempla todo lo atinente a la necesidad de impulsar proyectos locales/nacionales/regionales en el marco de la tensión asimilación/desprendimiento respecto de las fuerzas globales dominantes: trabajar sobre opciones políticas que nazcan de una historia y de una elección en una gama variada de realidades sociales: una política de lugar, ya que la transformación social ocurre desde ámbitos de identificación y proyecto; de pertenencia, historia y sentimiento. (Madoery, O., 2016, p. 260).

Así, es un proceso de construcción del futuro que se desea como localidad, entendiendo que la política no solo es un espacio de poder y de decisión de unos pocos, sino que se extiende hacia todas las

---

<sup>7</sup> Constitución de la Nación Argentina [CNA]. Ley 27275. 2016 (Argentina).

áreas de la realidad social, ya que se vive haciendo política al tomar decisiones, ejecutar ciertas acciones y hasta al comunicarse entre sí para expresar sus ideales.

En este contexto, hablar de Proyecto-Territorio implica construir un horizonte común a partir de las diversas construcciones sociales existentes en el lugar. “Actuar localmente, pensando globalmente” es el lema que orienta su accionar. La meta consiste en romper con los modelos tradicionales de desarrollo, para buscar un camino propio que responda a las necesidades, potencialidades y aspiraciones del territorio. Un desarrollo concebido por y para quienes lo habitan.

No obstante, aunque se busca tomar distancia de los enfoques clásicos, el territorio no se encuentra aislado de las dinámicas y tendencias globales. Por ello, resulta imprescindible repensar dichas influencias y adaptarlas de manera crítica y contextualizada, con el fin de integrarlas en un proceso de desarrollo que mantenga su identidad local sin perder de vista el entramado global al que pertenece.

Son numerosos los beneficios y oportunidades que se pueden aprovechar si se consideran las influencias externas, como las políticas internacionales, siempre que estas sean reinterpretadas y adaptadas al territorio, y no a la inversa. Esta capacidad de flexibilidad y adecuación genera un dinamismo interesante que permite responder de manera más efectiva a las necesidades y contextos que surgen con el tiempo.

Para ello, resulta necesario fortalecer las hegemonías, pero sin perder de vista las autonomías. En otras palabras, se trata de construir un proyecto compartido, donde cada persona se sienta incluida, reconocida y representada.

Sin embargo, este proyecto no debe pretender eliminar las diferencias que existen dentro de la propia población. Por lo contrario, debe reconocer, respetar y valorar la diversidad, permitiendo que cada voz tenga su espacio y pueda expresar sus particularidades. La clave radica en encontrar un equilibrio entre lo colectivo y lo individual, donde las hegemonías sirvan como un marco de referencia común que orienta las acciones y decisiones hacia un objetivo compartido, mientras que las autonomías posibiliten que cada grupo de la población contribuya desde su historia, identidad y perspectiva única.

La expansión de un sistema democrático a través de la proliferación de cadenas que amplían las demandas es lo que implica la autonomía; y, al mismo tiempo, unificar esas formas autónomas en torno de ciertos significantes centrales y construir un Estado alternativo es lo que implica la hegemonía. Sin lo segundo, las voluntades tenderán a diluirse; pero insistir exclusivamente en el momento de la hegemonía es negar los movimientos sociales en su autonomía. (Madoery, O., 2016, p. 261).

Así, el desafío consiste en construir una hegemonía que permita contar con una capacidad de liderazgo, capaz de ejercer acuerdos prácticos que superen las diferencias y generen una transformación social. Pero hacerlo sin intentar disolver las diferencias, tanto dentro como fuera del territorio, ni las diversas aspiraciones y perspectivas sociales. Se trata, en cambio, de incluir y trabajar sobre los puntos en común, evitando caer en idearios de totalidad difíciles de alcanzar.

No se debe olvidar que estos son espacios de disputa de poder, donde se lleva a cabo un constante proceso de construcción de ideales y proyectos, enmarcados en múltiples contradicciones sociales. Este

es un desafío político complejo de abordar, especialmente teniendo en cuenta que varía según el tiempo y lugar. Aunque se trata de un factor difícil de gestionar, no es imposible. Lo importante es explorar distintas formas de alcanzar consensos y acuerdos que consoliden el proceso de desarrollo.

En este marco, las estrategias también cumplen un papel fundamental. Es la planificación de las actividades la que permite saber hacia dónde se quiere ir, qué se quiere lograr, cómo hacerlo y cuál es el mejor camino para alcanzarlo. Es una toma de decisiones colectivas y locales para definir las acciones a seguir en el proceso del desarrollo territorial.

Un factor esencial para que estas estrategias se materialicen es impulsarlas mediante políticas territoriales activas, sostenidas por marcos institucionales adecuados, eslabonamientos productivos fortalecidos y nuevas formas de organización social (Madoery, 2016). De este modo, es posible potenciar las capacidades políticas de los habitantes, gobernar el territorio de manera más democrática y promover un desarrollo propio, arraigado y participativo.

En un contexto donde la participación ciudadana, el compromiso social y las modalidades de gestión participativa no son la norma en los gobiernos locales, Villa Ciudad Parque representa una experiencia singular. Su apuesta por un modelo de gestión basado en la participación y la apertura la distingue de otros territorios, y es precisamente de ese contraste que surge el interés por analizar esta política de lugar y comprender las particularidades de su proceso de desarrollo.

Analizar, entender y aprender cómo son las instancias de gobierno abierto que se realizan desde la Comuna, cuál es su vinculación con el desarrollo territorial, cómo es su Proyecto-Territorio, cómo es la relación entre las organizaciones, instituciones y el gobierno, cómo es la sociedad de Villa Ciudad Parque, qué rol ocupan en los espacios de participación las TIC's, son interrogantes que se intentan resolver en la medida de lo posible.

Así, teniendo un claro panorama de lo que implica el concepto de Proyecto-Territorio, posteriormente se analiza el papel que se le otorga al gobierno abierto en esta política de lugar, entendiéndola como una herramienta o perspectiva de gestión clave para promover el desarrollo territorial. Específicamente, se tiene en cuenta el mandato del Jefe Comunal Pablo Riveros (2019-2023).

Este equipo de gestión, como se menciona anteriormente, estaba en su mayoría conformado antes de asumir la intendencia y ya contaba con experiencia y conocimientos en liderazgo y organización, aunque a una escala más pequeña, debido a su participación en Semilla del Sur.

En cuanto a las dinámicas, caracterizaciones y vínculos de confianza dentro del equipo, el cambio no fue tan drástico. “Nosotros venimos de un proceso comunitario muy ligado a la comunidad” (Riveros, P., comunicación personal, 28 de mayo del 2023).

Como se comenta en el apartado anterior, este era un grupo de jóvenes artesanos, en su mayoría provenientes de Buenos Aires, que querían llevar a cabo una organización en donde se buscará una nueva relación entre el Estado, la tierra y la comunidad, algo muy diferente a lo que la población local, más bien tradicional, estaba acostumbrada. “La oposición decía que éramos los hippies, que no teníamos cultura del trabajo”, comentaba. “El sector privado tenía mucho prejuicio con nosotros, miedo de que nosotros volcáramos un posicionamiento muy ideológico en la gestión, “muy hippie”, muy anti privado”.

Así, si bien el ideario que buscaban como gobierno comunal ya lo tenían definido, como así también conocían la forma de trabajar de la mayor parte del equipo, sí fue un gran cambio en la vida personal de cada integrante. No se profundizará sobre eso, pero es necesario tener en cuenta que pasaron de ser artesanos a ser “trabajadores de oficinas”. Así lo resaltaba una de las integrantes de Semilla del Sur, entrevistada para este trabajo expresa: “nosotros tenemos compañeros ahora que están llevando una vida, por decirlo así de oficina y eran compañeros artesanos que sí, que en lo individual no era la búsqueda” (Presidenta de Semilla del Sur, comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

Personas sin experiencia gubernamental, ajenos a la institucionalidad propia de estos espacios, notaron que, si querían seguir profundizando el modelo que estaban llevando a cabo en Semilla del Sur, era necesario ir más allá, involucrarse en las propias estructuras de poder gubernamental y buscar compartir e implementar sus ideales desde el gobierno comunal. “... , o sea para nosotros como primer período de gobierno, ingresar al estado comunal, aprender también de qué se trata, reconocer esa entidad, conocer los procesos, los procedimientos, generar nuevos procesos, armar las Direcciones, en el marco de una pandemia, nada, complicadísimo”, comenta la coordinadora de la Dirección de Promoción Social y Participación Ciudadana.

La convicción principal, muy repetida en diversas entrevistas, y que fue el puntapié para decidir insertarse en el aparato gubernamental, fue el deseo de transformar la política, entendiendo que, desde la organización social, no era posible involucrarse lo suficiente para producir los cambios necesarios. A partir de esta idea central comenzó a gestarse el Proyecto-Territorio de Villa Ciudad Parque, en el cual la participación ciudadana en el desarrollo territorial adquiere un papel fundamental.

Si bien podría plantearse que la gestión 2019-2023 habría podido fortalecer aún más esta participación con mayor experiencia previa en la administración pública o con una formación más específica en la materia, ello resulta imposible de afirmar con certeza. Lo que sí debe destacarse es la decisión política y la voluntad de involucrarse activamente, así como la implementación de metodologías participativas adaptadas a la realidad local, que constituyen un rasgo distintivo de su modo de gestión.

Ahora bien, este Proyecto-Territorio parte de un lema de trabajo muy particular: construir una comuna socialmente justa, ambientalmente sana, económicamente sustentable y culturalmente diversa. Estos cuatro pilares constituyen el marco central del proyecto de gobierno que se lleva a cabo.

Las acciones y obras más específicas se encuentran desarrolladas en el capítulo anterior. En esta sección el objetivo es abordar los aspectos más generales.

Ambiente, cultura, sociedad y economía son los ejes fundamentales de la gestión, dimensiones en las que cualquier gobierno trabaja. Pero aquí lo que resulta distintivo son los adjetivos que acompañan a cada una de esas grandes áreas de acción. “Mejor que decir es hacer”, “comunidad organizada”, “gobierno del pueblo”, son frases muy repetidas por este gobierno, que tiene por objetivo:

1. Trabajar para la conservación y preservación de sus espacios naturales, buscando fomentar acciones e iniciativas sustentables, preservando la madre tierra y concientizando a la población sobre su importancia. La Dirección de Ambiente y Bienes Comunes cumple un rol fundamental en la gestión. La premisa clave es apuntar por un vínculo sano entre la población y el suelo.

2. Promover una economía que tenga en cuenta el ambiente y la sociedad. La actividad productiva principal es el turismo, por lo que se promueve que la explotación del sector no apunte a la explotación de la naturaleza. El crecimiento económico y la mejora en la calidad de vida pueden ir de la mano con el cuidado del ambiente.
3. Fortalecer su identidad a partir de la diversidad cultural. La pluralidad de tradiciones, costumbres y saberes es una cuestión interesante y llamativa para un pueblo tan pequeño, por lo que es algo que buscan reconocer y valorizar en distintas instancias.
4. Desarrollar un pueblo participativo, solidario, involucrado en el territorio. La Dirección de Promoción Social y Participación Comunitaria es otra de las áreas más importantes, y la que principalmente interesa para este trabajo.

Esta última Dirección, creada por la actual gestión en diciembre del 2019, cumple una función indispensable tanto desde el plano gubernamental como social, puesto que fue creada “ante la necesidad y demanda de la comunidad” (Revista de Gestión de Villa Ciudad Parque 2019-2023).

Desde sus inicios, se propuso que su existencia trascendiera a las gestiones de turno, buscando que se consolide como una política de Estado y no solo de gobierno, dado que su creación se encuentra respaldada por una resolución comunal. Con ello, se pretende garantizar su continuidad en el tiempo y evitar que dependa exclusivamente de las decisiones coyunturales de cada administración.

Cuando se informa su creación en las redes oficiales de la Comuna, se especifica que su misión es “impulsar proyectos socioeconómicos que contribuyan a generar, fortalecer y movilizar capacidades y recursos de las familias, de la comunidad y de las instituciones, para transformar las distintas realidades, garantizar el acceso a derechos fundamentales y lograr el buen vivir”, como así también “elaborar con participación de la comunidad protocolos de actuación frente a situaciones de violencia familiar, de género, abuso sexual infantil, consumo problemático de sustancias, entre otras”.<sup>8</sup>

Así, su importancia radica en que se caracteriza como un “modelo de gestión participativo, de puertas abiertas”, en donde las metodologías participativas, se convierten en un eje transversal a todas las direcciones de trabajo y no solo desde esta dirección en particular. “No es lo mismo hablar de acción social o desarrollo social que promoción social y con la inclusión de la participación comunitaria”, comentaba su directora (Directora de la Dirección de Promoción Social y Participación Ciudadana, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

La promoción social se centra en el empoderamiento de la población, en la búsqueda de incrementar sus derechos individuales y colectivos para así generar una mayor participación en la toma de decisiones, diseño, implementación, gestión y evaluación de políticas públicas que generen una mejora en su calidad de vida. El fortalecimiento de sus capacidades, habilidades y potencialidades es su propósito.

---

<sup>8</sup> Comuna Villa Ciudad Parque (12 de marzo del 2020). *Creamos la Dirección de Promoción Social y Participación Comunitaria*. [Publicación de estado]. Facebook. <https://www.facebook.com/comunavcp/posts/pfbid0RcAzrJMWthw2Vqg23j7DCyK4GbQongbgS61eteAQ8aRqcu5eNyc6dnJsBhsz6XKpl?paipv=0&eav=AfYBhLcBbKAI33DsEFe2NJ1IJCtIhRueEHc8M0ooRbzYa8QGMo2FTAfal7aXJwhhTsE&rdr>

No se apunta a intervenciones estatales directas, inmediatas, sino en trabajar en conjunto para buscar soluciones a las problemáticas.

Desde esta Dirección, y desde el gobierno en general, se busca estar al servicio de la comunidad, comprendiendo los límites propios de la gestión, pero también promoviendo que la ciudadanía asuma un rol protagónico. Se procura que las personas se involucren activamente y, en la medida de sus posibilidades, participen en la construcción colectiva de una mejor calidad de vida. En este sentido, la población es concebida como parte del problema, pero también de la solución, asumiendo así una responsabilidad compartida. Según la perspectiva del gobierno local, solo a través de este compromiso mutuo es posible alcanzar un pueblo socialmente justo.

Las características de la relación comunidad-Estado que se presentan en este Proyecto-Territorio se pueden resumir en el slogan “gobierno del pueblo”, como se nombra anteriormente. “Un gobierno donde se toman las decisiones con todos los que tienen el conocimiento abarcativo de la localidad”, comentaba el Jefe Comunal (Riveros, P., comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

Se trata de una gestión que busca trabajar con todos y para todos, reconociendo que el desarrollo territorial debe construirse de manera colectiva, con el objetivo común de mejorar la calidad de vida de los habitantes. En palabras de la Directora de la Dirección de Promoción Social y Participación Ciudadana: “Cuando hablamos de promoción (social), hablamos desde trabajar desde lo más alto de los derechos humanos y no nos quedamos solo en la parte que el otro tiene de necesidad o problema, sino desde el trabajo, desde su potencialidad” (Directora de la Dirección de Promoción Social y Participación Ciudadana, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Un ejemplo de esta visión se refleja en los carteles que se colocan al finalizar una obra. En lugar de incluir el nombre del Jefe Comunal, la firma de gestión que aparece en ellos dice “Gobierno del Pueblo”. Esto se debe a que consideran que la consolidación de un edificio o la implementación de un servicio es el resultado del trabajo y el aporte de toda la comunidad, no solo de la gestión. Al aprovechar las potencialidades de las organizaciones sociales y de los ciudadanos locales, se genera una sinergia que no habría sido posible si hubiera sido un esfuerzo exclusivo del ente comunal.

Acciones simples, pero diferentes como estas, son capaces de demostrar el rol que ocupa la ciudadanía en su gestión. “No es participación si la opción es una u otra”, comentaron. La importancia del diálogo, la concertación y el intercambio de saberes se vuelven factores claves para llevar a cabo ciertas políticas públicas. A partir del acceso a información de forma transparente y clara, es cuando la sociedad puede involucrarse activamente en instancias democráticas participativas, que vayan más allá de la democracia representativa y delegativa que conocemos.

En este sentido, parecer ser que el fundamento principal para fomentar la participación en la ciudadanía radica en profundizar la democracia, entendiendo que el desarrollo territorial está conformado por un complejo entramado de personas, con diversidad de interpretaciones sobre la realidad, sus problemas y formas de solucionar, y con relaciones jerárquicas y de poder muy distintas, lo que dificulta el diálogo y la concertación (Arrona, A., & Larrea, M., 2022).

Así, si desde el gobierno se implementan acciones como estas, los espacios de diálogo y discusión se vuelven más equitativos y propensos a la pluralidad de voces, aunque no sean completamente inclusivos e igualitarios. La complejidad de los problemas, la diversidad de intereses y motivaciones, y el valor político-social que surge al implementar instancias participativas, refuerzan la necesidad de implementarlas. Contar con una gestión gubernamental activa e involucrada en la sociedad es elemental, porque la participación debe ser generada, facilitada y sostenida desde estos espacios.

En el caso de la Comuna de Villa Ciudad Parque, no existe una persona o cargo específico que se encargue de fomentar las instancias participativas ya que, como comentaba la Directora del Área de Promoción Social y Participación Comunitaria, estas no se limitan solo a su área, sino que se trabaja articuladamente con otras, especialmente con la Dirección de Ambiente y Bienes Comunes. Es en este ámbito donde la comunidad local demuestra un mayor nivel de involucramiento y donde se implementan muchas de las metodologías participativas que caracterizan a esta gestión.

A continuación, se describen las principales instancias de participación ciudadana que se llevan a cabo desde la Comuna, orientadas a consolidar un modelo de gobierno abierto. La información que se presenta proviene tanto de entrevistas realizadas a funcionarios y representantes de organizaciones sociales, como de la revisión de las redes sociales oficiales y del sitio web institucional de la gestión comunal.

A nivel general, se identifican dos esferas en donde principalmente se observa la implementación de metodologías participativas para llevar a cabo sus políticas. Una dimensión es aquella asociada al área social, en la cual se abordan temas como género, niñez y personas adultas. La otra, está más vinculada al ámbito ambiental, una cuestión que en este territorio se le da una gran importancia. Aquí se trabajan temas como el cuidado del ambiente y el ordenamiento territorial.

En un primero lugar, si se habla de la dimensión social, hay una instancia particularmente interesante para resaltar: la Mesa de Organizaciones e Instituciones para Erradicar la Violencia por Motivos de Género. Esta iniciativa surgió a partir de dos organizaciones sociales que detectaron la necesidad de actuar tras un episodio de violencia hacia una mujer por parte de su ex pareja. El objetivo fue "elaborar de forma participativa un protocolo de acción para casos de violencia de género" (Directora de la Dirección de Promoción Social y Participación Ciudadana, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

En esta Mesa, participaron diversas organizaciones y representantes de instituciones, como las escuelas y policía local, con el propósito de diseñar estrategias de acción para saber cómo actuar frente a situaciones de violencia de género y crear protocolos de prevención que busquen erradicar esta problemática.

Si bien en el año 2023 la Mesa no tuvo mucha actividad, fue una propuesta que los años anteriores generó una mayor atención sobre las cuestiones de género y permitió avanzar significativamente en el trabajo realizado en esta área desde la Comuna.

Por otro lado, en lo que respecta a la segunda dimensión, el ambiente y ordenamiento territorial es el eje más trabajado bajo esta metodología, ya que se busca interiorizar y comprometer a toda la población a velar por la protección de este bien común que es la tierra y sus recursos.

En este sentido, se observan diversas instancias donde la invitación a participar es desde la Comuna hacia la ciudadanía en general, no solo a organizaciones e instituciones particulares. Un ejemplo de esto es el Taller Participativo para la Planificación Ambiental del Territorio.

Esta propuesta, iniciada en noviembre de 2021, fue presentada a toda la ciudadanía que participó del encuentro, donde se expuso un mapa de cobertura vegetal del ejido de Villa Ciudad Parque. El objetivo fue identificar y delimitar zonas de protección y conservación, reforestación, cultivos, áreas urbanas y turísticas, permitiendo así planificar, gestionar y evaluar el manejo y desarrollo de los distintos sectores del territorio.

Dada la amplia extensión del ejido y la diversidad geográfica de sus barrios, que presentan necesidades y demandas particulares, esta herramienta adquiere una importancia estratégica para orientar las políticas públicas locales y fortalecer la planificación territorial participativa.<sup>9</sup>

A partir de esa primera instancia, durante 2022 y 2023 se llevaron a cabo diversos talleres y capacitaciones con el propósito de profundizar el trabajo en torno al ordenamiento territorial en articulación con la comunidad. Entre las actividades desarrolladas se destacan una capacitación teórico-práctica para la formación de guardambientes voluntarios y un taller participativo sobre el manejo de la ribera del río Los Reartes.

El objetivo de estas propuestas fue generar conocimientos y promover una conciencia ambiental orientada a proteger el entorno natural, cultural y paisajístico originario. De esta manera, se fomenta un desarrollo local armónico y participativo, brindando herramientas conceptuales y estadísticas que permitieron a los participantes comprender la realidad de los ambientes nativos de la localidad, así como los conflictos y problemáticas que atraviesan las comunidades que habitan en estos espacios.

En esta última actividad se tuvo la oportunidad de estar presente y conocer más de cerca la metodología empleada. El encuentro consistió en un taller en el que dos biólogos, que venían participando desde la primera instancia, presentaron las conclusiones alcanzadas, explicaron las características de las principales zonas naturales y, posteriormente, se explayaron sobre las reglamentaciones vigentes a nivel provincial y local. Esta instancia permitió definir la clasificación de las zonas de la ribera y determinar qué actividades debían permitirse o restringirse en cada una de ellas.

Un aspecto llamativo fue que, si bien la actividad contó con una participación considerable, la mayoría de los asistentes provenía de otras localidades, mientras que la presencia de habitantes de Villa Ciudad Parque fue sensiblemente menor.

Esto resulta significativo, ya que, a pesar de tratarse de un recurso natural que forma parte del territorio local/regional, fueron en su mayoría personas externas quienes demostraron mayor interés en el debate sobre su manejo y conservación. Esta situación puede plantear interrogantes sobre el nivel de

---

<sup>9</sup> Comuna Villa Ciudad Parque (30 de noviembre del 2021). *Pensando el territorio en comunidad*. [Publicación de estado]. Facebook. <https://www.facebook.com/comunavcp/posts/pfbid0RcAzrJMWthw2Vqg23j7DCyK4GbQongbgS61eteAQ8aRqcu5eNyc6dnJsBhsz6XKpl?paipv=0&eav=AfYBhLcBbKAI33DsEFe2NJ1IJCtIhRueEHc8M0ooRbzYa8QGMo2FTAfai7aXJwhhTsE&rdr>

involucramiento de la comunidad local y es una muestra de la necesidad de fortalecer estrategias que fomenten una mayor participación de los habitantes del pueblo en estos espacios de decisión.

Asimismo, actualmente no se cuenta con información sobre la continuación de este ciclo de encuentros ni sobre la implementación de las conclusiones alcanzadas por la ciudadanía en conjunto con los profesionales. Si se tiene en cuenta la difusión en redes sociales, páginas web y demás, se puede decir que en noviembre del 2022<sup>10</sup> se presentó el Plan de manejo de la costa del Río los Reartes elaborado en estos Talleres, pero no existe información sobre su efectiva ejecución en el territorio.

Por otra parte, también se realizaron consultas públicas y se promovió la participación ciudadana en la construcción de diversas obras importantes para el ordenamiento ambiental territorial, como lo son la modernización y puesta en valor del balneario y el Concurso Nacional para el Ordenamiento del Corredor Boulevard Los Reartes<sup>11</sup>, la arteria central del pueblo.

Este accionar fue organizado por el Colegio de Arquitectos de Córdoba, promovido por la Comuna de Villa Ciudad Parque y auspiciado por la Federación Argentina de Entidades de Arquitectos, invitó a la población de todo el país a presentar su propuesta de modernización de esta avenida principal. El objetivo era adaptarla al rápido crecimiento poblacional, considerando la identidad cultural y la vinculación del ambiente con la sociedad.

La propuesta generó una amplia participación, no solo en el envío de proyectos sino también en la etapa de votación. Sin embargo, hasta el momento no se observan modificaciones en la Avenida que correspondan al proyecto ganador.

En resumen, las múltiples instancias participativas llevadas a cabo se centraron en temas relacionados con la sociedad, el ambiente y el ordenamiento, recibiendo una respuesta positiva por parte de la población. Sin embargo, la falta de acceso a los enlaces de noticias en la página web impide conocer las actividades específicas realizadas en cada taller y las conclusiones alcanzadas. Además, la ausencia de información actualizada vía digital dificulta comprender el estado actual de estas actividades. Por ello, no se puede saber si las conclusiones alcanzadas y los trabajos propuestos por la ciudadanía se materializaron en el territorio o no, si generaron un impacto en la población o no, o si se está trabajando desde la Comuna con estas propuestas o no.

Además, no se logró obtener información sobre resoluciones comunales que formalicen estas metodologías o este enfoque de gobierno. Solo se tiene conocimiento de la existencia de una resolución para la creación de la Dirección de Promoción Social y Participación Comunitaria.

Estas observaciones permiten concluir que la transparencia y comunicación son factores que necesitan ser trabajados y fortalecidos, ya que es difícil conocer, a través de los medios digitales, los resultados o actualizaciones de las instancias participativas realizadas. Esto no solo impide que la

---

<sup>10</sup> Comuna Villa Ciudad Parque (30 de noviembre del 2022). *Reforestar para restaurar*. [Publicación de estado]. Facebook. <https://www.facebook.com/photo?fbid=456945063278888&set=a.249882330651830>

<sup>11</sup> Comuna Villa Ciudad Parque (29 de junio del 2022). *Invitamos a participar del Concurso Nacional de ideas para ordenar, modernizar y refuncionalizar el boulevard Los Reartes con su entorno inmediato*. [Publicación de estado]. Facebook. <https://www.facebook.com/comunavcp/videos/566240698410710>

población esté al tanto de las acciones y decisiones tomadas en esos espacios, sino que también puede generar desconfianza en los procesos participativos. Esta problemática se vincula directamente con el tercer pilar del gobierno abierto, el de las tecnologías de la información y la comunicación, que será abordado en los capítulos siguientes con mayor profundidad.

Cabe aclarar que existe una política pública muy importante vinculada a la sociedad que no se pudo llevar a cabo debido a que, al asumir las nuevas autoridades, comenzó la pandemia del COVID-19 y las prioridades y urgencias fueron otras. Se trata de la conformación de los Consejos Vecinales cuyo accionar estaría ligado al presupuesto participativo, ya que a partir de lo que se trabajara en los Consejos, un porcentaje del presupuesto estaría destinado a estas instancias siendo ellos quienes decidan qué hacer con los recursos. "...Entendemos que son como espacios de participación muy autónomos y la dispersión que tiene Villa Ciudad Parque en su territorio va necesitar de estos organismos de articulación entre la comunidad y el Estado digamos" (Riveros, P., comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

Por último, un aspecto notable es la ausencia del término "gobierno abierto" en las entrevistas llevadas a cabo con los funcionarios comunales.

Aunque el término no fue mencionado explícitamente, la relevancia de esta modalidad de gobierno se refleja en la búsqueda de prácticas que fomenten la participación ciudadana y la transparencia en la toma de decisiones gubernamentales. Esto lleva a la conclusión que, si bien puede no existir un reconocimiento explícito del concepto, la voluntad de las autoridades comunales de integrar métodos participativos sugiere un interés y accionar orientados hacia una gobernanza más inclusiva y transparente.

La razón por la que las autoridades no hacen referencia al concepto de "gobierno abierto" podría deberse a varios factores. Tal vez no están muy familiarizados con el término o simplemente no consideran necesario etiquetar sus prácticas de gestión utilizando términos específicos. Sin embargo, esto no disminuye la importancia que tiene contar con la voluntad política existente para generar una mayor apertura y participación en las políticas públicas locales.

En suma, a pesar de que no se habla explícitamente de "gobierno abierto", la intención de fomentar la transparencia, el acceso a la información y la participación ciudadana sigue siendo evidente en sus acciones y políticas, en distintas medidas e intensidades. Aunque esta podría profundizarse y ampliarse a todo el gobierno comunal y no solo en instancias específicas. En el último capítulo se abordan estas cuestiones.

### Dimensión relacional: colaboración y participación ciudadana. La sociedad de Villa Ciudad Parque

Aunque no se mencione explícitamente la idea de "gobierno abierto", se puede afirmar entonces, que uno de los pilares necesarios para promover esta modalidad de gobierno, en gran parte, está presente en ciertas direcciones y áreas de trabajo. Este es la decisión y voluntad política de incorporar gradualmente a la ciudadanía en el proceso de políticas públicas.

En mayor o menor medida, esta posición gubernamental representa un claro avance hacia la apertura y transparencia de su gestión. Sin embargo, ¿es esto suficiente para afirmar la plena

materialización del gobierno abierto? No necesariamente, también es imprescindible que exista predisposición y compromiso activo por parte de la población a participar y colaborar en esos espacios gubernamentales abiertos a su intervención.

Para promover un proceso local eficaz, genuino y propio, que posibilite que los ciudadanos mismos se involucren, uno de los factores más importantes es alcanzar una concepción compartida del desarrollo por el cual se quiere trabajar. Sin cooperación entre los actores y sin trabajo en conjunto sobre el futuro deseado, impulsar el desarrollo se vuelve una cuestión difícil de alcanzar, ya que existirán distintos horizontes marcados por múltiples intereses y demandas que persiguen objetivos muy dispares.

Lograr este consenso entre tantos actores diversos es un proceso que requiere tiempo y esfuerzo sostenido. No es una situación que sucede de un momento a otro, ni es recomendable forzarla demasiado. Debe ser un trabajo diario, en donde se busque incluir a la mayor cantidad de actores posibles en un espacio donde se sientan parte, como así también escuchados y respetados, con el objetivo claro de que la estrategia trabajada beneficiará a todos. Esto implica establecer acuerdos y consensos para alcanzar un ideario colectivo que emerja del propio territorio, ya que el desarrollo territorial implica que:

Diversos actores unen sus fuerzas y recursos para concretar alianzas y formas de cooperación destinadas a impulsar iniciativas locales de desarrollo, tanto a nivel económico, social, político, institucional, cultural y ambiental. Se trata de un enfoque que descansa, esencialmente, en la articulación de los actores territoriales. (González Scandizzi & Ferla, 2021, p. 36)

De este modo, los espacios democráticos desempeñan un papel crucial en la promoción de un desarrollo local efectivo. Es en la esfera política donde se pueden fomentar estos espacios de una manera más inclusiva, equitativa y participativa, incorporando a aquellos miembros de la sociedad que, formalmente, no constituyen parte de la estructura de gobierno.

Tal es así que Annunziata (2013) explica que, a pesar de que la democracia electoral-representativa tiene como forma de participación directa el sufragio, esto ya no alcanza. En los últimos tiempos, el ciudadano se va corriendo hacia un rol más activo frente a los problemas sociales. De esta manera, comienzan a surgir nuevas formas de participación, algunas institucionalizadas, como los dispositivos participativos y de democracia directa; y otras más bien no institucionalizadas, como las organizaciones sociales (actores fuertes en la sociedad de Villa Ciudad Parque) y los estallidos de auto-convocados. En algunos, el trabajo de su gestión está marcado por el contexto inmediato, otros se asocian más a la unificación de recursos humanos para posicionarse frente a la negatividad o reclamo de alguna cuestión social.

Al integrar a estos actores diversos, se puede lograr un trabajo sinérgico en el que se potencie el capital social del territorio. Y, a su vez, esta sinergia, facilita la cooperación y la colaboración en pos de un objetivo en común, situación que promueve una mayor cohesión social y un desarrollo más sostenible y equitativo.

Karlsen y Larrea (Karlsen y Larrea, 2015) establecen que “el lenguaje y el diálogo son esenciales para el cambio y son el centro de las ágoras para el desarrollo territorial (...)”

Cada “voz” es en sí una acumulación de significados y es considerada el resultado de un devenir particular, construido por actores que cuentan con la capacidad legitimada para “nombrar/decir” la realidad. (Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Rafaela, 2021, p. 23)

La creación y el fortalecimiento de estos espacios democráticos participativos son, por tanto, esenciales para garantizar que las estrategias de desarrollo reflejen las necesidades y aspiraciones de toda la comunidad, estableciendo una base sólida para acuerdos y consensos que emerjan del propio territorio. González Scandizzi & Ferla (2021) comentan:

Los espacios de participación pudieran constituirse en auténticas “escuelas de ciudadanía”, capaces de apuntalar el compromiso cívico de los participantes y de densificar el capital social de las comunidades políticas (...) constituyen así espacios privilegiados para el aprendizaje cívico y la redistribución del capital político. (p. 38)

En este contexto, territorio y sociedad no pueden pensarse de manera aislada. Si existe una estructura política-institucional que permita a la sociedad intervenir activamente en el territorio a través de instancias participativas y colaborativas, los intereses individuales pueden transformarse en intereses colectivos, logrando así potenciar el desarrollo endógeno.

Un gobierno fuerte no puede existir sin una sociedad empoderada y viceversa. La creación y el fortalecimiento de estos espacios democráticos participativos son, por tanto, esenciales para garantizar que las estrategias de desarrollo reflejen las necesidades y aspiraciones de toda la comunidad, estableciendo una base sólida para acuerdos y consensos que emerjan del propio territorio.

Al momento de hablar de la sociedad, es importante entenderla de manera colectiva y no individualizada. La dimensión relacional del desarrollo (Madoery 2016) establece la importancia de esta vinculación entre los ciudadanos a la hora de pensar en un proyecto de desarrollo compartido y lo estrechamente vinculado que se encuentra con la identidad cultural y sus particularidades. Todo territorio tiene un orden social, en donde el Estado es el ente regulador. Y es sobre esas propias características locales en donde se van encontrando puntos en común para mantener la cohesión social y generar un sentido de autodependencia colectivo que se encuentre por encima de las fuerzas exógenas.

“La dimensión relacional da sustento a la capacidad colectiva de arraigar compromisos, a la sinergia de acciones y recursos de acción entre personas e instituciones” (Madoery 2016, p. 108). Al considerar el desarrollo como una política situada, la cuestión socio-cultural adquiere una importancia primordial ya que las identidades locales son claves para entender esta dimensión.

Sucede que el desarrollo no puede entenderse únicamente desde una perspectiva económica o institucional; debe integrarse con los aspectos socioculturales que configuran la identidad y las dinámicas de la comunidad. En este sentido, esta dimensión se convierte en el fundamento que permite a la población forjar compromisos colectivos y coordinar esfuerzos de manera efectiva.

Como se dijo anteriormente, la sinergia resultante de la colaboración entre personas e instituciones es esencial para movilizar recursos y acciones que conduzcan a un desarrollo sostenible y equitativo. Cuando la dimensión relacional tiene en cuenta lo cultural e identitario, se pueden generar procesos de

desarrollo localmente gestionados, en donde el sentido de autodependencia mutuo es notorio. Esto sucede si existen conexiones de confianza, cooperación y reciprocidad entre las partes.

De este modo, los valores, motivaciones y creencias de la sociedad, así como la percepción de la realidad en, este caso, Villa Ciudad Parque, son elementos importantes para comprender la acción colectiva en el territorio y sus razones.

Así, aunque existan diferencias en cómo se integran a la sociedad, en su influencia en el proyecto territorial y en la interpretación de la realidad, es posible buscar un punto en común a través de la identificación con el lugar de pertenencia y la identidad local.

Para hablar de la sociedad y la cultura de este territorio en particular, es importante partir de dos afirmaciones. Primero, que es un pueblo de origen Comechingón. Fue en la década del '50 cuando empezó a tener los primeros asentamientos urbanos de familias, y recién fue en 1993 que se convirtió en Comuna (es decir que es una comunidad "joven"). Por otra parte, la mayor parte de sus habitantes no son nativos de estas tierras si no que llegaron principalmente de ciudades ubicadas en la Provincia de Córdoba, Buenos Aires, Entre Ríos y Santa Fe.

Esto se evidencia en afirmaciones realizadas a distintas personas entrevistadas: "También es una sociedad que se está creando. Porque si bien en un comienzo era muy pequeña esa sociedad, ahora hay mucha gente que viene de todos lados y ha crecido un montón este lugar..., hay mucha diversidad" (integrantes de la Comisión Directiva del Club Calaguala, comunicación personal, 18 de octubre del 2023). "Es difícil encontrar gente que sea de Villa Ciudad Parque en Villa Ciudad Parque, porque básicamente la población nativa es muy poca, o sea la mayoría de la gente, es de Córdoba Capital o de Río Cuarto o de Santa Fe o de Buenos Aires. Es como muy chiquita la población de acá..." (Presidenta de Semilla del Sur, comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

La sociedad de aquí, se puede decir que es una integración de comunidades preexistentes. Se encuentran comunidades gauchas, familias trabajadoras del campo, aferradas a las tradiciones y con más años viviendo en estas zonas (muchos de ellos nativos). Pero también existe una fuerte comunidad de artesanos, con un estilo de vida marcado por la estrecha relación con la naturaleza y el trabajo en comunidad. De tal manera, por ser un territorio pequeño, la diversidad cultural y de estilos de vida es evidente.

Tal como lo referimos previamente, el contraste entre los pobladores nativos de allí y los nuevos habitantes fue notorio. Al igual que en el texto de Elias, N., & Scotson, J. L. (2016), la diferenciación principal no se debía a cuestiones de género, etnia, clases social, etc., sino a la antítesis en el tiempo de residencia en la localidad. Parte de la investigación realizada en aquél libro se puede comparar con la de este trabajo:

El grupo de viejos residentes, familias cuyos miembros se conocían desde hacía más de una generación, habían establecido un modo de vida común para ellos y un conjunto de reglas. Cumplían con ciertos estándares y estaban orgullosos de ello. Por esta razón, la afluencia de recién llegados a su vecindario se experimentó como una amenaza a la forma de vida establecida, aun cuando los recién llegados eran sus connacionales.

Con el fin de preservar algo que ellos consideraban de gran valor, cerraron las filas contra los recién llegados, protegiendo, así, su identidad como grupo y afirmando su superioridad. (p. 35)

Esto fue lo ocurrido en un primero momento. Sin embargo, como antes se menciona, esto fue revertido a partir de que el grupo de “marginados” comenzaron a trabajar en la Asociación Semilla del Sur en pos del beneficio común de la localidad, demostrando su interés en formar parte de la comunidad preexistente en lugar de excluirse. En lugar de lo que sucede en la realidad social de Elias y Scotson (2016), aquí el grupo de artesanos formó una cohesión fuerte frente a los prejuicios de la sociedad.

Sin embargo, cuando los grupos establecidos necesitan de alguna manera a los grupos marginados, cuando cumplen alguna función, este doble nudo comienza a trabajar de manera más evidente y lo hace cada vez más si la desigualdad de la dependencia, sin desaparecer, disminuye; si el equilibrio de poder se inclina en alguna medida a favor de los marginados. (p. 46)

Otra gran característica, más asociada a lo socioeconómico, es la importancia del sector turístico. Villa Ciudad Parque posee diversos recursos naturales que la convierten en un lugar atractivo para muchas personas del país, especialmente para los residentes de Córdoba Capital debido a su proximidad geográfica. De este modo, la principal fuente económica surge de las actividades turísticas, otorgando al sector privado una notable influencia en el territorio.

Esta fuerte importancia del sector empresarial, sumado a la existencia de una comunidad con diversos estilos de vida, muchos de ellos motivados por el entorno natural, contribuye a la diversificación sociocultural del pueblo, como así también a las tensiones que pueden existir.

En este contexto, el gobierno local cumple un rol mediador entre los intereses económicos y las demandas sociales, procurando mantener un equilibrio entre el crecimiento económico, la preservación ambiental y la cohesión social. Así, la Comuna intenta articular el desarrollo turístico con una gestión participativa, que promueva la sostenibilidad y el respeto por los bienes comunes.

Tal es así que, palabras como “cultura y trabajo comunitario”, “economía social”, “cuidado del medio ambiente”, “agroecología”, “participación ciudadana” son las que más se repitieron al hacer entrevistas a los distintos actores.

Una cuestión muy interesante a destacar y que es pertinente desarrollar en este apartado es la alta importancia que tienen las organizaciones sociales en el territorio. Espacios como Semilla del Sur, el Club Deportivo y Social Calaguala, la agrupación eco-transfeminista Espacio Aquelarre, las agrupaciones gauchas, entre otros, son instituciones que emergen de la comunidad y operan de manera voluntaria. Estas, no tienen como propósito final la rentabilidad económica, sino que persiguen objetivos sociales y culturales.

Además, desempeñan un papel crucial en la cohesión social y en la promoción de valores comunitarios. Funcionan como puntos de encuentro y colaboración, facilitando la integración de diversos grupos y fomentando un sentido de pertenencia y solidaridad entre los residentes. Su labor voluntaria y su orientación hacia el bienestar colectivo son un reflejo del compromiso de la población con el desarrollo del territorio, demostrando que el capital social y cultural puede ser tan valioso como el capital económico en la construcción de una sociedad equitativa y pujante.

“Yo pienso que lo que hacen es facilitar mucho la problemática, o sea arreglan las problemáticas que pueda tener la familia, en forma personal, a nivel salud, a nivel psicológico, o sea hay un montón de matices para que esa gente se sienta contenida por esas distintas asociaciones, sea recreativa, sea de salud, sea de promoción social. O sea, se siente muy contenida y muy acompañada” (integrantes de la Comisión Directiva del Club Calaguala, comunicación personal, 18 de octubre del 2023), comentaba el equipo de trabajo del Club Calaguala al interrogarlas sobre el rol que piensan que ocupan en la vida diaria de las personas estas organizaciones.

En suma, una forma de participación no institucional que se observa mucho es este tipo de entes. A partir de su importancia en el territorio, las entrevistas realizadas, la evidencia obtenida al transitar el territorio y la participación en diversas instancias, se puede afirmar que a la comunidad de Villa Ciudad Parque le interesa activamente involucrarse en la vida social del pueblo.

Los habitantes buscan integrarse en diversos espacios según sus motivaciones personales, demostrando un fuerte compromiso con la cohesión y el desarrollo comunitario. “Villa Ciudad Parque es una comunidad bastante participativa, muy politizada en el buen sentido digamos ¿no? Lo que pasa es que hay tanta actividad social, comunitaria, que a veces también tiene que ver con lo que a una persona en personal lo motiva a participar de algo” (Riveros, P., comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

Frases de distintas entrevistas realizadas al Jefe Comunal como “Yo creo que uno de los logros que nosotros hemos generado es construir una comunidad, poder haber dado el debate sobre la construcción de la comunidad y haber generado una sociedad participativa, politizada y con una perspectiva importante sobre el cuidado del ambiente” (Riveros, P., comunicación personal, 11 de octubre del 2022). “Muchos años atrás, cuando veíamos que la gente no venía a los talleres culturales del espacio, en vez de estar esperando que la gente venga, por qué nosotros no vamos” (Riveros, P., comunicación personal, 27 de mayo del 2023), invitan a reflexionar sobre la evolución de la participación ciudadana.

Estas declaraciones sugieren que la predisposición de las personas a participar en espacios públicos puede no ser innata, pero sí fue una construcción gradual facilitada por la labor del gobierno comunal. O quizás no. Por eso se llega a preguntar, ¿en gestiones anteriores la comunidad no contaba con espacios para participar o si existían, pero la población no las ponía en práctica? ¿fue la gestión del equipo de Pablo Riveros la que potenció esta característica social? Son interrogantes interesantes que merecen ser explorado en estudios futuros.

Lo que sí se puede afirmar es que desde esta gestión se otorga un lugar muy importante a la participación de la comunidad en las políticas públicas. Como todo gobierno local, al ser la administración más próxima a la ciudadanía, la demanda que reciben para la solución de diversas problemáticas y necesidades es elevada. Esto conlleva a un trabajo cercano y permanente con la comunidad, fortaleciendo la colaboración y la participación activa en la gestión pública.

En este contexto, se busca involucrar a la sociedad en todo el ciclo de las políticas públicas, promoviendo su participación activa desde la formulación hasta la implementación y evaluación. El objetivo es asegurar que los habitantes accedan plenamente a sus derechos, evitando que asuman un rol meramente de demandantes. Esta estrategia fomenta una ciudadanía más informada, empoderada y

comprometida con el desarrollo y bienestar del territorio. “El ejercicio de la participación lo tenemos que promover cada uno de los que ocupamos un rol, en este caso desde la función pública, buscando todo el tiempo y redescubriendo por qué la gente no participa” (Directora de la Dirección de Promoción Social y Participación Ciudadana, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Por otra parte, además de la participación, otro de los pilares elementales para promover un gobierno abierto es la colaboración (Oszlak, 2013 y CLAD, 2016). Y, como se dijo anteriormente, las organizaciones se destacan como una forma muy fuerte de participación no institucionalizada.

Se observa una relación muy estrecha tanto entre ellas y entre estas y el gobierno comunal. Esto se debe no solo al trabajo cercano a la comunidad que realiza la Comuna, sino también a la limitada cantidad de habitantes, lo que facilita que todos se conozcan y mantengan relaciones estrechas en diversos espacios compartidos. Esta proximidad contribuye a una mayor cohesión social y a una colaboración más efectiva en la gestión de políticas públicas y proyectos compartidos.

Afirmaciones como “él participa en todas las movidas y en todas las actividades que nosotros tenemos acá está presente” (refiriéndose al Jefe Comunal) (integrantes de la Comisión Directiva del Club Calaguala, comunicación personal, 18 de octubre del 2023), “siempre estamos en contacto con ellos y hacemos también un trabajo coordinado con las distintas áreas que tiene la Comuna” (integrantes de la Comisión Directiva del Club Calaguala, comunicación personal, 18 de octubre del 2023), “nos debemos revisar todo el tiempo de qué estamos haciendo en este sentido” (refiriéndose a la participación) (Directora de la Dirección de Promoción Social y Participación Ciudadana, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023), “no hay un grupo de WhatsApp que nos reúna todas las organizaciones, pero sí hay un contacto muy directo y hay compañeros que están tanto en una como en otra” (Presidenta de Semilla del Sur, comunicación personal, 27 de mayo del 2023), demuestran la cercanía existente entre todos los actores.

Al existir un vínculo estrecho, se observa una profunda confianza en las relaciones interpersonales e interinstitucionales, lo que permite que la colaboración y el trabajo conjunto se desarrollen de manera más natural y espontánea. A su vez, esta confianza facilita una comunicación abierta y efectiva, promoviendo una mayor cohesión social y una cooperación fluida en la gestión de iniciativas y proyectos comunitarios. “Entonces es como bueno, desde el Bosque de la Memoria estamos planteando esta actividad, ¿quiénes se suman de Semilla?, o hacemos el Intercambio de Semillas y Saberes y convocamos a Club Calaguala, a las Cooperadoras de escuela, al Bosque de la Memoria, a que vengan a hacer actividades para que participen en ese día o que traigan alguna propuesta puntual” (Presidenta de Semilla del Sur, comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

Sin embargo, no existe un canal oficial (espacio presencial, grupo de WhatsApp, etc.) que agrupe a todas las organizaciones permitiendo potenciar estas vinculaciones. En el último apartado, se desarrollará más sobre esta cuestión para ofrecer nuevas formas de comunicación que potencien y fortalezcan estas relaciones. En este contexto, la información y la comunicación se dan mayormente de forma verbal e informal, ya sea a través de reuniones o mediante canales personales como WhatsApp.

Asimismo, a la hora de trabajar, existe una relación más de igual a igual entre las instituciones y la Comuna, donde ambas partes proponen ideas y buscan generar acuerdos que beneficien a la mayoría. Sin

embargo, es el gobierno quien tiene la última palabra y dispone de mayores recursos. Por lo tanto, aunque se busca una vinculación horizontal, existe una asimetría de poder que hace que un actor tenga mayor influencia. Tal es así que en el texto de Ciabattari (Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Rafaela, 2021, p. 23) se explica lo siguiente en torno a la figura del sector público:

Estela Grassi (Grassi, 2004) conceptualiza sobre el poder que detenta el Estado en la construcción de la realidad social. (...)

Grassi analiza que es el Estado quien tiene el poder de nominar. Además de definir qué es un problema, quiénes lo constituyen, con quiénes se dialoga o no y cuáles serían las posibles soluciones, detenta un poder mayor: producir e imponer las categorías de pensamiento que se aplican a cualquier cosa del mundo que gobierna y, por lo tanto, al Estado mismo. Cuenta, asimismo, con la atribución de concentrar información, acumular conocimiento, pero, sobre todo, de construir identidad, moldeando estructuras mentales, imponiendo principios de visión y división comunes. (p. 21)

Otro factor a considerar es que, aunque no se detectaron controversias mayores entre las instituciones entrevistadas y la Comuna, es probable que en ocasiones se defiendan intereses distintos o se persigan objetivos contradictorios. Sin embargo, estas posibles discrepancias no son de gran magnitud, ya que no se mencionaron durante las entrevistas. O bien, las organizaciones entrevistadas no presentan conflictos, pero otras quizás sí.

Una cuestión que sería interesante destacar en un próximo trabajo es investigar si la comunidad participa en las instancias ofrecidas por la Comuna de manera individual, buscando informarse sobre la gestión pública, o si su participación se limita meramente a través de las instituciones y organizaciones. Esta incertidumbre surge a partir de la observación en dos instancias participativas en donde se invitaba a la comunidad en general, pero en la realidad sucedía que la cantidad de habitantes de Villa Ciudad Parque era notablemente menor en comparación con los residentes de pueblos aledaños.

Sin embargo, aunque que no se nombraron conflictos importantes, la concertación no es siempre alcanzable, pero es desde lo político donde se debe tratar de alcanzarla.

En este contexto, es interesante destacar el aporte de Mariñez Navarro (2016) al incluir el concepto de Gobierno Abierto Relacional, que hace énfasis en la dimensión relacional de esta forma de gestionar lo público:

Esta dimensión del gobierno parte de la consideración de que cualquier reto que se plantee una sociedad, bien como gobernanza, gobiernos en redes o innovación con saberes cívicos, es un desafío colectivo que hay que abordar articulando una acción que comprometa a los principales actores y obtenga el máximo apoyo social (p. 52).

Así, al considerar la dimensión relacional en el contexto del gobierno abierto, se va más allá de la simple apertura y transparencia de la información. Se resalta la importancia de la gobernanza, la innovación en la gestión pública basada en los saberes cívicos, y la formulación de políticas públicas con una visión en redes. Aquí, hay dos factores que son elementales: la colaboración a través de las TIC y la participación ciudadana.

En esta nueva realidad política y social Mariñez Navarro (2016) afirma que la función de la política hoy sería:

a) habilitar la coproducción ciudadana de los bienes públicos; b) activar la movilización de recursos de la comunidad; c) involucrar la utilización de los conocimientos de expertos en el empoderamiento de los ciudadanos; d) activar la deliberación pública; e) promover alianzas entre ciudadanos, grupos de interés organizados y agencias públicas; f) construir campos y redes de gobernanza estratégica; g) transformar las culturas institucionales para apoyar la práctica de colaboración continua; y h) asegurar la rendición de cuentas recíproca entre la compleja gama de actores. (p. 52)

En suma, sucede que cada vez más, la actividad ciudadana se desplaza del ámbito de la democracia electoral-representativa hacia la participación en espacios públicos más diversos. Esto ocurre tanto a través de medios institucionalizados (como las instancias participativas propuestas por el gobierno), como a través de medios no institucionalizados (como la participación en movimientos sociales). En este contexto, los espacios democráticos deben enfocarse en intervenir en el territorio, centrando su atención en la ciudadanía y en los valiosos aportes que esta puede ofrecer.

Existen cuatro saberes cívicos (Mariñez Navarro, 2016) que se pueden analizar en una sociedad para conocer más sobre su caracterización y posibilidad de transformar el territorio en espacios colaborativos con el gobierno. Estos son el compromiso cívico, la inteligencia cívica, el control social y la participación colaborativa.

Aunque en la realidad, estas claves no son fácilmente identificables, sí se lograron apreciar ciertas acciones, diálogos y disparadores que facilitaron su análisis. Estas cuestiones son sumamente importantes, ya que constituyen una parte fundamental en el impulso del proceso del desarrollo territorial.

Sin personas comprometidas, empoderadas, participativas, no es posible promover un desarrollo efectivo. De hecho, el desarrollo mismo no existe sin la participación activa de los individuos. El proceso de desarrollo endógeno debe contar con una capacidad organizada y proyectual, con fuerzas propias que permitan impulsarlo y beneficiarse de las características contextuales. Como señala Madoery (2016), “El renovado enfoque territorial otorga a los actores territoriales el protagonismo de dinámicas endógenas articuladas con lo nacional y regional, pero protagonizadas desde lo local”.

Ahora sí, analizando los conceptos y a partir de las observaciones y entrevistas realizadas, se puede concluir lo siguiente en relación a los cuatro saberes.

Primero, existe una amplia predisposición a formar parte de organizaciones e instituciones que trabajen en pos de su territorio. Son muchas las personas que forman parte de movimientos sociales, entidades, etc., y que participan activamente en distintos espacios.

Además, aunque no en su totalidad, existen ciertos espacios donde los ciudadanos debaten abiertamente sus intereses, razones y necesidades, buscando trabajar en acciones colectivas y no por cuestiones individuales, poniendo a disposición su experiencia, entusiasmo y conocimientos.

Segundo, a pesar de la presencia de la confianza y cercanía entre las redes institucionales, se podría potenciar mucho más el trabajo en conjunto a la hora de enfrentar los desafíos compartidos. Si bien hay una visión compartida sobre las principales dimensiones sobre el desarrollo que se quiere a futuro, la

colaboración ciudadana podría incrementarse si se coordinan los esfuerzos de una manera más formal y establecida. Por ejemplo, si existiesen canales de comunicación fluidos y permanentes entre los actores primordiales, se podrían poner en práctica mayores y mejores estrategias para combatir un mismo problema, ya que la información y las experiencias de trabajo podrían ser mucho más fluida (y generaría que, quienes la necesiten, tengan respuestas o bien puedan formularlas contando mayores conocimientos).

En tercer lugar, es importante hablar sobre el control social hacia el aparato gubernamental.

Al residir en un territorio pequeño, es común que, en caso de dudas o incertidumbres sobre la gestión de ciertos asuntos, la cercanía y confianza con los funcionarios facilite el acercamiento y la realización de consultas. Sin embargo, no se dispone de información concreta sobre la existencia de una participación ciudadana significativa orientada al monitoreo, la vigilancia y la evaluación de programas y acciones gubernamentales, ya sea por parte de individuos o de organizaciones.

No obstante, se observan ciertas formas en las que se podría potenciar la transparencia de la Comuna hacia la sociedad. Estos aspectos serán abordados en detalle en la siguiente sección.

El cuarto y último saber alude a la participación de los ciudadanos en la puesta en común de debates en pos de alcanzar soluciones a problemas colectivos.

En este caso, existe un grado de involucramiento de los ciudadanos en las políticas públicas, pero, como se dijo anteriormente, este podría potenciarse para promover, desde el gobierno local, más espacios de apertura a la sociedad en donde se tomen decisiones en conjunto.

En suma, a pesar de las particularidades que podrían mejorarse para potenciar el empoderamiento ciudadano y su intervención en el colectivo social, aspectos que se desarrollarán en el último apartado, se puede afirmar que existen personas con la necesidad y convicción de promover procesos de transformación territorial.

En este escenario, donde todo parece complejo, al hablar de participación, colaboración y transparencia, se destaca el rol fundamental de un actor en particular: la persona facilitadora del desarrollo territorial (Costamagna et al., 2021).

Estos sujetos, van mucho más allá de ser un facilitador de talleres participativos. Son individuos que facilitan procesos sociales complejos, están presentes en espacios formales e informales donde no hay linealidad y sí mucha incertidumbre, diálogo y conflicto. Las personas facilitadoras del Desarrollo Territorial asumen una intermediación clave para la sostenibilidad de los procesos de desarrollo territorial (DT). Su rol radica en generar las condiciones para que los actores del DT puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción. Este proceso sostenido genera capacidades colectivas en el territorio. (p. 14-15)

Dentro de los roles de las personas facilitadoras, podemos identificar las siguientes capacidades: crear espacios de diálogo; construir una visión compartida; aprender a gestionar situaciones de conflicto; conformar agendas compartidas para formar relaciones de confianza; crear conexiones entre el territorio, las escuelas de pensamiento y debates externos, conectando teoría y práctica, reflexión y acción, entre otras. (p.15)

Como se observa, este rol debe ser ocupado por un ente identificado por tener carácter de líder en los procesos participativos. Aquí, cobra importancia la actitud y la forma de manejarse en los espacios sociales.

Teniendo en cuenta estas características, en el caso de Villa Ciudad Parque, según lo que se evidencia en las comunicaciones personales realizadas, la percepción en el territorio y el impacto generado, se puede decir que este cargo lo ocupa el Jefe Comunal Pablo Riveros.

De manera deliberada o no, esta figura es altamente nombrada de forma positiva en todas las entrevistas, destacando la cercanía que posee con la ciudadanía, la importancia de su labor en el contexto regional, y el trabajo continuo que ejerce en el territorio local, que está marcado por una perspectiva muy particular. Esto, generó un incremento en su autoridad y legitimidad social, además de la legalidad política, por ejercer el máximo cargo para una comuna.

Su presencia (sin dudas junto a su equipo, pero él a la cabeza) generó un cambio positivo en la localidad, teniendo en cuenta el fomento de los espacios participativos y su concurrencia, el trabajo de ordenamiento del espacio y las actividades, entre otras cuestiones. En mayor o menor medida, su rol ayuda a promover las condiciones para que los actores del desarrollo puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción, en ciertos casos.

Además, es importante aclarar que se pueden identificar otros agentes que buscan también facilitar procesos de desarrollo en mayor o menor medida. Y, al igual que Riveros, muchos de ellos surgieron de organizaciones sociales locales. Esto demuestra nuevamente la importancia crucial de este sector en la sociedad. Sucede que, si bien todos los procesos necesitan un acuerdo con los líderes políticos, también es fundamental el apoyo de organizaciones e instituciones, ya que con ellos se trabajan las tensiones, conflictos, necesidades y objetivos preexistentes.

En suma, a pesar de la existencia de otras personas que desempeñan este papel, el rol de liderazgo como facilitador por parte del Jefe Comunal es un factor que se pondrá a prueba en los próximos años, ya que actualmente Riveros no se encuentra dirigiendo la Comuna.

Así, se podrá evaluar cuán fuerte fue su figura como líder facilitador en el proceso de desarrollo territorial y participación ciudadana de Villa Ciudad Parque durante los años 2019-2023.

Sin embargo, es poco probable que la ciudadanía retroceda en el empoderamiento adquirido en términos de participación, independientemente de si es promovido por el nuevo gobierno comunal, ya que los espacios colectivos apropiados por la ciudadanía difícilmente serán revocados. Se puede decir que la participación ciudadana continuará, con o sin el apoyo del gobierno local. Pero esto es una afirmación acelerada que puede ser equívoca.

Es esencial reconocer que el empoderamiento ciudadano es un proceso continuo y dinámico. La capacidad de la comunidad para adaptarse y encontrar nuevas formas de participación y desarrollo es un testimonio de su resiliencia y compromiso con el bienestar colectivo. La figura del facilitador, aunque crucial, es solo una pieza en el complejo rompecabezas del desarrollo territorial sostenible.

A medida que la comunidad avanza, es fundamental seguir fortaleciendo estas dinámicas y apoyando a las personas facilitadoras que juegan un papel vital en este proceso. Solo así se podrá asegurar un futuro de crecimiento y desarrollo compartido.

### Dimensión político tecnológica: disponibilidad de herramientas tecnológicas. El rol de las TIC en las instancias participativas de Villa Ciudad Parque

Los comienzos del Internet allá por la década del '70, su evolución y posterior masividad en los años '90, sin dudas fueron un gran impacto para la humanidad. En mayor o menor medida, la práctica de cualquier actividad se vio modificada a partir de su existencia, generando grandes cambios en la sociedad, según lo establecido por Calandra Bustos & Araya Arraño (2009). En este contexto, los gobiernos no estuvieron exentos de este gran cambio social. Así, también la comunicación y gestión social en este ámbito se vio modificada drásticamente.

Es partir de esta afirmación que se circunscribe el tercer y último pilar del gobierno abierto, la existencia de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la Comuna y su disponibilidad frente al desarrollo territorial en general y el gobierno abierto en particular.

Este drástico cambio en cuanto a la forma de vincularnos como sociedad, Barbosa Gutiérrez et al. (2019) lo explica en el siguiente párrafo:

La comunicación como proceso humano ha cambiado de forma sustancial con la aparición de los medios de comunicación de masas. De hecho, se pasó de una comunicación principalmente oral a una comunicación escrita, que más tarde alcanzó la categoría de audiovisual. Esto supuso un cambio, no sólo en la forma de comunicación en esencia, sino en los códigos utilizados y en la configuración del tradicional esquema de emisor-mensaje-receptor. (p. 11)

Corvalán (2017), establece que la incorporación de las tecnologías fue de tal importancia, que impulsó una profunda evolución en el ser humano y su entorno, especialmente al generar dos fenómenos.

Por un lado, se observa la transformación en la forma de procesar los datos y la información, ya que anteriormente muchas actividades diarias sólo podían ser realizadas por nuestros cerebros, provocando que sean procesos más lentos, tediosos y con más margen de error, en algunos casos. Por otro lado, el segundo fenómeno fue el cambio radical que comenzaron a tener las nociones de espacio y tiempo; las distancias disminuyeron, haciendo que alguna novedad que ocurra en una parte del mundo llegue fácil y rápidamente a otro punto global en cuestión de minutos.

De tal manera, con la revolución tecnológica y la masividad que comenzaron a tener estas innovaciones y herramientas, el ser humano comenzó a ver intervenida gran parte de las actividades que antes hacía por sus propios medios. "Así como la escritura modificó radicalmente la vida humana, la world wide web (www), el fenómeno de Internet y las TIC han transformado profundamente las sociedades en las últimas décadas" (Corvalán, 2017).

Ahora bien, se habla de estas nuevas herramientas tecnológicas y el impacto que generaron (y generan) en la historia, pero: ¿qué significa el término TIC, repetidamente nombrado en este apartado?

Cuando se habla de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, se refiere a aquellas tecnologías que permiten almacenar, gestionar y transformar información diversa y permiten generar un vínculo comunicativo fluido entre diversos actores. Según la página web del Ente Nacional de Comunicaciones (2023):

(...) son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios que permitan la compilación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información, como por ejemplo voz, datos, texto, video e imágenes, entre otros. Con ellas podés comunicarte, informarte e interactuar a través de medios como: la radio, la televisión, el teléfono, la web y las redes sociales, de manera fácil y rápida en cualquier formato, estés donde estés.

Contar con tecnologías masivas que permitan comunicarnos, informarnos e interactuar de una forma más rápida y directa tiene sus ventajas:

Podríamos decir que encontramos la tecnología en todos y cada uno de los lugares que frecuentamos, creando a su vez, redes de comunicación y apoyo que hacen más fácil la vida de las personas, impulsando el crecimiento de la sociedad, acortando distancias y generando beneficios a corto, mediano y largo plazo (...) Su objetivo principal es la mejora y el soporte a los procesos de operación y negocios para incrementar la competitividad y productividad de las personas y organizaciones en el tratamiento de cualquier tipo de información. (p. 15, Barbosa Gutiérrez et al., 2019)

Así, con la masividad y amplia cobertura tecnológica, muchas veces, voces que antes estaban silenciadas, debido a la localización geográfica, diferencias de oportunidades, etc., comienzan a cobrar importancia, haciendo que se puedan visibilizar otras culturas, estilos de vida, ideales y necesidades, que van más allá de aquellos mandatos culturales impuestos por las principales potencias, actores poderosos o mayorías sociales.

En este sentido, cualquier suceso que ocurra en otra parte del mundo, puede ser viralizado en otro territorio completamente lejano sin ningún problema, haciendo que la noticia viaje de una punta a otra en escasos minutos. Así, Urquijo Valdivielso (2016) explica:

(...) además de posibilitar la fluida y constante comunicación entre personas y grupos afines, hace que estemos conectados globalmente de manera instantánea, con lo que esto supone de facilitador en todos los aspectos de la vida social, y teniendo consecuencias también casi instantáneas en, prácticamente, todos los aspectos económicos, políticos, culturales y sociales. (p. 46)

De tal manera, esta comunicación tan inmediata, también genera redes entre personas de distintas regiones, con distintas realidades, conectadas por compartir los mismos intereses o gustos, por ejemplo, musicales. Así, se promueven vínculos virtuales que permiten globalizar las relaciones humanas y los aspectos culturales, haciendo que personas que nunca se vieron en la vida real (y quizás nunca lo hagan) tengan una estrecha cercanía a través de lo digital, con los aspectos positivos y negativos que esto conlleva.

Por otra parte, como dice este mismo autor “cualquier problema cotidiano de búsqueda de información o de resolución de problemas de la vida diaria, hoy día se resuelve en cuestión de minutos, a veces segundos, con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación” (p. 46).

Dejando más de lado la cuestión relacional, en el ámbito laboral, estas tecnologías también implican cambios drásticos en toda su organización: facilitan la comunicación, la investigación y la obtención de información necesaria, tanto para su etapa de producción como para la de comercialización. Así, los hábitos de consumo y venta efectivamente se ven modificados a partir del Internet y su globalización, haciendo que sea necesaria la existencia de nuevas empresas y nuevas formas trabajar a la hora de vender y comprar productos, servicios e insumos.

Además, la gestión empresarial y las actividades operacionales también son influenciadas por las TIC, generando que hasta las áreas de recursos humanos deban incluir como requisito contar con estas capacidades y habilidades técnicas-tecnológicas, entre otras cuestiones.

En lo que respecta al ámbito educativo, se produce una nueva relación entre el docente y el estudiante, donde se hace necesario utilizar dispositivos como computadoras o celulares para aportar flexibilidad, dinamismo y actualidad a las clases. Esto, provoca un incremento en el acceso a la educación por parte de la población, suprimiendo las distancias espaciales y temporales, generando una educación acorde a las demandas actuales y promoviendo el desarrollo de habilidades tecnológicas necesarias para el mundo laboral. Asimismo, mejoran la motivación y el interés por parte del alumnado y propician la alfabetización de medios digitales y audiovisuales.

Desde el lado del docente, ayudan a contar con una mayor disponibilidad de recursos y fuentes de información, permiten una mejor comunicación, más cercana, bidireccional e inmediata y posibilitan enseñar integrado otras herramientas digitales.

En este contexto donde van surgiendo nuevas tecnologías, formas de comunicarse y obtener información, las personas van adquiriendo diversas capacidades y habilidades. En suma, las ventajas son innumerables. Aquí se nombraron solo las más mencionadas y visibles en la cotidianidad de la mayor parte de las personas.

Sin embargo, es necesario aclarar que no toda la sociedad va adquiriendo las mismas capacidades al mismo ritmo. Sucede que no todos tienen condiciones iguales como para acceder a las tecnologías de la misma manera. Así, comienza a surgir algo que se conoce como brecha digital, marcada por las distintas posibilidades y oportunidades que tienen las personas en torno a las tecnologías (Barbosa Gutiérrez et al., 2019).

La suma de esto, implica que la brecha social vaya siendo cada vez más notoria y profunda debido a esta nueva fragmentación, una asociada a los niveles de apropiación y uso de las TIC dado el acceso inequitativo a medios tecnológicos y a los diversos niveles de conocimientos necesarios para su utilización.

Esta diferenciación social genera consecuencias severas que van más allá del mundo digital (Sánchez Duarte, 2008). Entre ellas, se encuentra el aumento de las desigualdades sociales, económicas y culturales, provocando que el acceso a las oportunidades sea inequitativo.

También, al existir una masividad de información y que esta llegue a todo el mundo, de acuerdo a qué y cómo se comunique, el objetivo puede variar, por ejemplo, buscando generar, inconsciente o conscientemente, una homogeneización de contenidos, ideales o preferencias que se observan de forma viral en Internet. Así, muchas veces se deja en segundo plano las particularidades propias de una sociedad o hasta se rivaliza frente a estas cuestiones, por lo que no siempre genera impactos positivos o armoniosos:

La nueva tecnología de la comunicación transporta muchísima información, no sólo la orientada al desarrollo social o a los valores, de tal manera que puede ser vehículo de una cultura popular mundial de violencia, consumismo y materialismo extremo, y de valores y contravalores occidentales que barran las culturas tradicionales o minoritarias. (Urquijo Valdivielso, 2016, p. 47)

Asimismo, esta masividad de la información, también genera el efecto contrario, la desinformación. Esto se debe a la cantidad de noticias falsas que circulan en Internet o se encuentran sesgadas que imposibilitan saber la verdad de los hechos.

Por otra parte, el uso excesivo de la tecnología puede generar fragmentación y aislamiento social, debido a que muchas personas reducen sus intereses y actividades diarias a pequeños grupos digitales. En casos extremos, esto puede derivar en situaciones de adicción, donde las vidas de las personas pasan a girar en torno a lo que sucede en una pantalla, en lugar de lo que ocurre en el entorno real. Además, la hiperconectividad puede dar lugar a intercambios superficiales y automáticos, limitando la profundidad en la comunicación y debilitando los vínculos sociales.

La filtración de datos personales y de seguridad es otro riesgo significativo. En Internet, todos los usuarios son mucho más vulnerables a la exposición de la información, en comparación con la vida real, ya que su información privada puede ser recopilada, almacenada y distribuida con facilidad. “La configuración de Internet como red abierta, de libre acceso y de alcance global introduce riesgos en la seguridad de las comunicaciones” (Sánchez Duarte, 2008). Así, las TIC facilitan la recopilación, tratamiento y uso de datos personales que pueden derivar en su explotación con diversos fines, muchas veces sin el consentimiento de los usuarios. En este contexto, la privacidad no es nada segura, ya que se ve cada vez más amenazada, poniendo en cuestión la protección de la información en el entorno digital.

Muchas veces, las personas aceptan cookies, ingresan a enlaces o descargan programas sin tener en cuenta los términos y condiciones, o sin evaluar la seguridad de la página web. A partir de estas acciones, empresas e instituciones pueden analizar los intereses y hábitos del usuario a través de sus búsquedas, compras y preferencias digitales. Por ejemplo, se recopila información sobre sus relaciones sociales, destinos de viaje, páginas web visitadas con mayor frecuencia y aplicaciones utilizadas. Todas estas cuestiones, generan como resultado la construcción de una identidad digital basada en datos específicos que luego pueden ser utilizado con fines comerciales o institucionales por diversos actores en beneficio propio.

Sin embargo, la vulneración de la privacidad no se limita únicamente al uso de datos con fines publicitarios. También existen casos más graves de ciberdelincuencia, donde se sustraen contraseñas de redes sociales para suplantar identidades, se hackean sistemas bancarios o se clonan tarjetas de crédito, generando importantes consecuencias económicas y personales a las víctimas.

En suma, en lugar de mejorar la calidad de vida de los usuarios, estas tecnologías también pueden causar estrés, adicción, consumismo y saturación, afectando el bienestar general. Tal como dice Sánchez Duarte (2008):

... las TIC no son neutras, positivas o negativas; son simplemente lo que el usuario haga de ellas; no obstante, si quedan oscilando en la nada, pueden favorecer las desigualdades sociales, por lo que es preferible asumirlas con responsabilidad y darles una orientación positiva en beneficio del desarrollo integral de las comunidades. (p. 157)

En este contexto, el Estado adquiere un rol fundamental, caracterizándose como un actor clave en la sociedad: ya sea como promotor de estas herramientas, decisor de su rol en la realidad, y/o como mediador entre el uso de estas tecnologías y la sociedad, asegurando que su implementación contribuya al bienestar colectivo y no a la profundización de desigualdades. El ente público es uno de los pilares de cualquier comunidad, por ende, las decisiones, políticas o medidas que tome frente a las tecnologías van a definir su empleo y función.

En la actualidad, donde estas cumplen un papel fundamental en cualquier actividad, los gobiernos deben desarrollar estrategias que no solo promuevan su inclusión, sino que también deben velar para fomentar políticas públicas orientadas a la alfabetización digital, la cobertura universal y el acceso a medios tecnológicos convencionales para quienes lo requieran. El objetivo debe ser reducir las desigualdades existentes en lugar de profundizarlas. Por ello, resulta necesario tener una planificación estratégica que contemple incluir estas tecnologías, pero teniendo en cuenta los factores económicos, culturales y sociales, evitando que la brecha digital se amplíe aún más. Naser y Concha (2014) identifican que esta brecha digital se encuentra influenciada por otras tres:

La brecha de infraestructura, asociada al acceso y a la calidad de banda ancha. La brecha de activos complementarios asociada a las carencias en recursos humanos, gestión empresarial e investigación y desarrollo. La brecha institucional asociada a debilidades en el diseño de políticas, en la organización de los programas, en la coordinación de actores claves y en la disponibilidad de recursos. (p. 12)

Sin embargo, más allá de sus cuestiones negativas, en un contexto sociopolítico en donde se demanda una mayor intervención del ciudadano en las políticas públicas, las TIC pueden convertirse en una herramienta clave para fortalecer la democracia y la transparencia. No pueden ser relegadas ni excluidas del aparato social, ya que ofrecen a la administración pública la posibilidad de almacenar grandes volúmenes de datos, transmitir de manera inmediata la información de un lugar a otro y ejecutar cálculos y procesos complejos en poco tiempo. Así, permiten la transferencia de estos datos de manera rápida y eficiente, sin restricciones geográficas, facilitando la toma de decisiones y la implementación de políticas con mayor precisión y alcance.

Es importante destacar que, para que estas ventajas sean aprovechadas, no basta con su simple incorporación en las instituciones. Su mera implementación no garantiza mayor eficacia y eficiencia. Es imprescindible llevar adelante un proceso de transición en el que se efectúen en el sistema las innovaciones que sean necesarias, asumidas de manera responsable y consciente. La adopción de estas tecnologías

debe ir acompañadas de una reformulación de los procedimientos y de la cultura organizacional, asegurando que tanto a nivel institucional como individual los funcionarios estén dispuestos y abiertos a innovar y a adaptarse según las necesidades y demandas de la población.

Así, es imprescindible que las cabezas líderes de las organizaciones se encuentren dispuestas a impulsar los cambios que sean requeridos y a adquirir nuevas habilidades cuando sea necesario. No se trata de incluir las tecnologías en las oficinas, sino de integrarlas en los modos de trabajo y en la mentalidad de quienes las utilizan. Solo de esta manera las TIC pueden desempeñar un rol fundamental en la construcción de un gobierno más efectivo, eficiente, democrático y con mayor capacidad de respuesta a las exigencias sociales. En este sentido, Villalobos Jaquehua, Escudero Vílchez y Salazar Llerena (2021) comentan cuestiones interesantes:

Para Livari et al. (2020) indica que la tecnología en la sociedad debe ser incentivada por los poderes gubernamentales, siendo ellos que promuevan mediante la gestión pública integrar y socializar dentro de los ciudadanos, permitiéndole conocer el desarrollo del uso de las tecnologías en la sociedad; teniendo como fin poder mejorar la calidad de vida, la cual estará destinada en ofrecer mayor información directa a los ciudadanos.

La gestión pública nace como una alternativa para los gobiernos que ambicionan reforzar a la democracia representativa, debido a que en esta se refleja que existe una gran carencia en el marco de la aceptación por parte de los ciudadanos; es decir, se desconfía de los gobiernos. (p. 3)

Entendiendo el énfasis que poseen estas herramientas, es importante enumerar los beneficios que genera el implantar las TIC en el gobierno, entendiendo su contexto y las particularidades propias del sector. Si se sabe de qué manera usarlas y con cuáles condiciones y propósitos, pueden ser una gran aliada para promover el desarrollo territorial:

Se afirma que son un instrumento eficaz para acrecentar la productividad, generar crecimiento económico, fomentar la creación de empleos, mejorar la calidad de vida y promover el diálogo entre las personas, las naciones y las civilizaciones. Según la ONU, deben utilizarse como instrumento de apoyo a los esfuerzos de los Estados para salir de la pobreza. En síntesis, las TIC deben ser fáciles de utilizar, accesibles, asequibles, adaptadas a las necesidades locales (en materia de idioma y cultura), favorables al desarrollo sostenible y deben respetar los derechos de los niños, niñas y adolescentes. (Corvalán, 2017, p. 33)

Desde un punto de vista interno, las implementaciones de estas herramientas implican una nueva dinámica de trabajo que fomenta el dinamismo y la colaboración, redefiniendo tiempos y espacios para hacer que los procesos sean más ágiles y accesibles. Esto permite una mejor labor y favorece la relación entre distintos niveles de gobierno y diversas áreas de trabajo. Además, ayuda a la colaboración entre distintos sectores de la sociedad, promoviendo la interdisciplinariedad e interinstitucionalidad. De tal manera, se genera un fortalecimiento en las alianzas entre el área pública y privada, así como con las organizaciones de la sociedad civil.

El impacto de las TIC en la gestión gubernamental va más allá de la automatización de procedimientos o la digitalización de grandes bases de datos. Su verdadero valor radica también en la mejora sustancial de la comunicación entre actores claves, permitiendo que los gobernantes rindan cuentas a la sociedad de forma más directa y rápida.

En suma, estas herramientas generan una eficiencia en la gestión pública al reducir los costos administrativos y disminuir el tiempo que los funcionarios dedican a actividades que son más repetitivas o requieren desplazamientos físicos, ya que también, muchas reuniones pueden resolverse mediante una video llamada o comunicaciones digitales. Asimismo, el uso de tecnologías en la administración gubernamental facilita un intercambio de información más dinámico, transparente, accesible y confiable para la ciudadanía.

Contar con una mayor cantidad de datos organizados y que estos sean convertidos en información comprensible, veraz y transparente contribuye a mejorar el vínculo existente entre la sociedad y el Estado, históricamente marcado por la desconfianza en su accionar. De este modo, se promueve la transparencia y se refuerza la relación entre ambas partes.

Además, estas herramientas permiten una profundización de la democracia representativa, ya que brindan a los ciudadanos recursos y espacios que le permiten incidir en la formulación y elaboración de políticas públicas según sus propias necesidades, demandas e intereses. También es una forma más accesible y sencilla de que puedan manifestar sus opiniones sobre una política o la calidad de un servicio público.

Estos espacios otorgan voz a la ciudadanía, vinculando directamente a las TIC con la libertad de expresión, un derecho humano fundamental. En este sentido, Corvalán (2017) establece expresamente que la Ley “Argentina Digital” N° 27.078 debe garantizar:

“...el derecho humano a las comunicaciones y a las telecomunicaciones”, reconociendo a las TIC como un “factor preponderante en la independencia tecnológica...” (artículo 2). Pero, además, la vinculación entre derechos humanos y TIC se advierte claramente, si se tienen en cuenta los aspectos vinculados al acceso, a los grupos vulnerables, a la privacidad y a la neutralidad de red. (p. 38)

A partir de este desarrollo, se puede concluir que las TIC son herramientas indispensables para cualquier gobierno, dada la cantidad de beneficios que traen aparejadas y el gran impacto positivo que genera en su imagen. Transparencia, accesibilidad, cercanía, participación, dinamismo, confiabilidad, son algunos de los adjetivos que definen esta incorporación.

Sin embargo, siempre hay un lado B. También existen desafíos en la utilización de estas tecnologías que pueden impactar de manera negativa en el sector público si no se gestionan adecuadamente. Es importante que los gobernantes identifiquen estos riesgos para diseñar y ejecutar planes de acción que busquen mitigarlos.

Uno de los principales problemas es lo que se nombró anteriormente como brecha digital. Aquí, es el gobierno el responsable de evitar la ampliación de estas fragmentaciones. Por ello es indispensable impartir políticas públicas que apunten a la extensión del acceso y cobertura de tecnologías por todo el

territorio, que promuevan accesos convencionales a quienes los necesiten buscando una equidad digital, que impartan políticas que apunten a la alfabetización y cultura digital, entre otras cuestiones. El propósito es hacer que la mayoría tengan acceso a estas nuevas oportunidades.

Otro desafío es la pérdida de cercanía en la gestión pública. Como muchas tareas se ejecutan de forma digital y automatizada, la cercanía entre los funcionarios y los ciudadanos se ve reducida. Esto puede generar en la ciudadanía la sensación de despersonalización en la administración, debilitando el vínculo con las instituciones y su gestión.

La vulneración de la intimidad y la seguridad informática también es otro factor a tener especialmente en cuenta. En muchos trámites, servicios y procedimientos, se le pide a la persona numerosos datos personales de gran valor. Esta recopilación, tratamiento y uso, debe ser usada de manera legal, segura y transparente. Por ello, es indispensable que los gobiernos empleen mecanismos de protección de la información con el fin de velar por la seguridad y privacidad de sus ciudadanos. Además, se deben formular normativas y regulaciones asociadas a este nuevo ámbito de injerencia gubernamental.

En definitiva, la tecnología produce cambios significativos en la cultura y sociedad. El sentido que cobra ese cambio, sea negativo o positivo, va a depender de la voluntad y decisión política y del accionar ciudadano. Como señala Oszlak (2013):

...si al menos desde el Estado la voluntad política se ejerciera en todos los planos necesarios como para eliminar o reducir las distintas asimetrías y resistencias comentadas, es posible que una acción sistemática y perseverante del máximo nivel político podría llegar a penetrar e instalarse con habitualidad en las prácticas ciudadanas, de modo que la cultura reflejada en esas prácticas podría llegar a modificarse. (p. 13)

Ahora bien, ¿cómo se implementan las TIC en el gobierno? Existen numerosas formas, que varían de acuerdo a los objetivos y necesidades que posea cada gestión, así como los recursos con los que cuenta. A grandes rasgos, las tecnologías se pueden usar para informar (es decir, otorgarle información pública necesaria y útil a los ciudadanos), interactuar (como facilitar la descarga de documentos, normativas, o recoger opiniones ciudadanas sobre determinados temas), realizar transacciones (como permitir el inicio y finalización de trámites administrativos en línea) e integrar (lograr el intercambio automático de información y transacciones entre los distintos niveles y esferas administrativas y entre ellas y los ciudadanos). Como afirma la CEPAL (2008):

El gobierno electrónico puede considerarse como un proceso evolutivo de mejora o modernización del gobierno que consta de cuatro etapas, que van desde la simple oferta de información en sitios de Internet del gobierno, hasta la completa integración de procesos e información en los organismos públicos. (p. 242)

No obstante, como se dijo en un apartado previo, es imprescindible no confundir gobierno abierto con gobierno electrónico. Según Cruz-Rubio (2015):

Con gobierno electrónico (e-government) nos referimos al uso y la aplicación de las TICs y sus herramientas en el sector público y para la prestación de servicios públicos. El gobierno electrónico es la

aplicación de la tecnología para mejorar las capacidades de comunicación y lograr con ello gobiernos más eficientes. (p. 40)

Sin embargo, la simple inclusión de la tecnología en las administraciones gubernamentales no garantiza transparencia, rendición de cuentas, colaboración y participación, que son los pilares del gobierno abierto. Este último concepto conlleva una voluntad de cambio en la interacción entre ciudadanos y gobierno. Es una modalidad de gestión mucho más profunda, que va más allá de la mera utilización de estas herramientas.

Realizada esta aclaración, se puede decir que la incorporación de las TIC en el sector público plantea dos grandes desafíos que tienen que afrontar día a día estas organizaciones (Corvalán, 2017). Por un lado, la reconfiguración tanto interna (en sus formas de trabajo, estructuras, sistemas y procedimientos) como externa (en su manera de vincularse con la ciudadanía). Por el otro lado, está la necesidad de garantizar que estas nuevas tecnologías sean en beneficio de los derechos humanos y, particularmente, que sean utilizados de tal manera que permitan un desarrollo sostenible e inclusivo con el fin de reducir las brechas sociales existentes.

Son grandes retos que deben afrontar cotidianamente todos los gobiernos. En el caso de los municipios y comunas, la situación suele ser más crítica debido a la escasez de recursos (humanos, económicos y materiales) en comparación a territorios más grandes. No es lo mismo la disponibilidad de herramientas y alcance que pueda tener una ciudad que la de una comuna, como es la de Villa Ciudad Parque.

A partir de esta situación, posteriormente se realiza un análisis de la dimensión político tecnológica, que se refiere a la existencia y accesibilidad de las tecnologías de la información y comunicación. Estas herramientas desempeñan un papel clave en la implementación de prácticas de gobierno más eficientes, facilitando una interacción fluida y efectiva entre el sector público y la ciudadanía.

Este desarrollo se formula a partir de las entrevistas realizadas a las principales autoridades de instituciones y organizaciones del territorio, como así también a las autoridades políticas. Además, se complementa con un análisis de documentos gubernamentales existentes y una revisión de las redes sociales oficiales de la Comuna, con el objetivo de evaluar cómo se utilizan las tecnologías para fortalecer la comunicación y la gestión pública.

La gestión de Villa Ciudad Parque utiliza ciertas tecnologías para mejorar la relación con la sociedad. Actualmente, cuentan con computadoras en las diferentes áreas de trabajo, red de Wi-Fi, cobertura de Internet, telefonía celular y fija, así como distintos canales digitales de comunicación, entre ellos una página web institucional, redes sociales activas, correo electrónico y WhatsApp. Sobre este punto, el Jefe Comunal comentaba en la entrevista: “Tenemos Facebook, Instagram, hay un Twitter que no se maneja mucho. Lo que sí hay y se maneja mucho es una página de turismo, esa sí funciona, y funciona bien” (Riveros, P., comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

Como punto positivo, en la página web de la Comuna se encuentra desarrollada de una manera clara y sencilla la información sobre las direcciones y áreas de trabajo que componen la estructura gubernamental. Este detalle facilita a los ciudadanos el conocimiento sobre las cuestiones institucionales

de forma organizada, contribuyendo a una mejor claridad y transparencia en la gestión pública. Además, es posible acceder fácilmente a los teléfonos de contacto de las distintas áreas, lo que ayuda a una comunicación directa y ágil con la administración. También brinda la posibilidad de abonar los impuestos y servicios de manera digital, agilizando y modernizando los trámites para los residentes. Y, si lo desean, los usuarios pueden conocer la tarifaria y el presupuesto del corriente año, fomentando la transparencia fiscal y el acceso a la información sobre el manejo económico de la Comuna.

Sin embargo, a pesar de estas accesibilidades, la página web no se configura como un sitio interactivo o informativo en tiempo real. Las comunicaciones que se encuentran disponibles son bastante limitadas, y difícilmente le permiten al usuario mantenerse instruido o conocer en profundidad lo que ocurre en el territorio. A diferencia de las redes sociales, donde las publicaciones son más dinámicas y actualizadas con mayor frecuencia, las noticias en la web no se encuentran al día. Además, muchas de las pestañas visibles en el sitio, como las de "resoluciones y normativas", "código de edificación" o "galería de imágenes", se encuentran vacías o desactualizadas, lo que genera una sensación de inacabado en la plataforma.

Estas son cuestiones importantes a tener en cuenta en el contexto de Villa Ciudad Parque, un pueblo en donde su principal actividad económica es el turismo. Además, una parte significativa de las viviendas del lugar son propiedades temporales, pertenecientes a personas que no residen de forma permanente. Esto implica que una gran proporción de la población no puede acercarse fácilmente al edificio comunal para consultar reglamentaciones o acceder a otro tipo de información de interés. Por lo tanto, contar con plataformas de acceso remoto y digital es esencial para garantizar que los habitantes temporales y permanentes puedan informarse de manera eficiente.

Otra página existente es Linktree<sup>12</sup>. Esta herramienta permite agrupar enlaces de distintos sitios web en una única página, facilitando el acceso directo a diversos recursos importantes. Esta está anclada en la biografía principal de los perfiles oficiales de Instagram y Facebook de la Comuna, lo que asegura su fácil acceso desde las redes sociales.

Lo importante a destacar es que en ella existe mucha información valiosa que no se encuentra en ningún otro sitio. Por ejemplo, enlaces que te redirigen a los WhatsApp de cada área de trabajo, permitiendo una comunicación rápida y directa con las distintas dependencias. Además, incluye documentos claves como el Código de Edificación y la reglamentación en torno a la construcción, así como la revista de gestión del año 2019-2023, en la cual se detallan los objetivos cumplidos, las políticas públicas implementadas y las obras realizadas durante ese tiempo. También se encuentra disponible el Código de Convivencia, así como la Ordenanza sobre los Sistemas Sustentables de Tratamiento Descentralizados de Aguas Residuales, un aspecto fundamental a considerar al momento de construir en el territorio. Esta información

---

<sup>12</sup> Linktree Villa Ciudad Parque. (s.f.). Linktree. Recuperado 7 de noviembre de 2023, de [https://linktr.ee/villaciudadparque?fbclid=PAZXh0bgNhZW0CMTEAAaYUwXatWCdihR15CIDH2gnsJRZ-ID8dI7CrnOEKkbfEStAOISjNR1fasdg\\_aem\\_PDSv9j3IPmoQkWG8ZwOcw](https://linktr.ee/villaciudadparque?fbclid=PAZXh0bgNhZW0CMTEAAaYUwXatWCdihR15CIDH2gnsJRZ-ID8dI7CrnOEKkbfEStAOISjNR1fasdg_aem_PDSv9j3IPmoQkWG8ZwOcw)

es crucial para los residentes y, en particular, para aquellos que están involucrados en proyectos de construcción o reformas, ya que ofrece pautas claras sobre las regulaciones locales.

Como se observa, los documentos y recursos mencionados son de gran relevancia y deben ser fácilmente viables para la ciudadanía. Sin embargo, el único lugar donde se encuentran de una forma más sencilla y cómoda de encontrar, es en Linktree. A pesar de esto, muchas personas no tienen conocimiento de esta herramienta ya que no es tan multitudinaria como las redes sociales tradicionales, que son más populares y utilizadas por la comunidad (estas últimas, más gente las conoce, sabe cómo usarlas y dónde ingresar para encontrarlas, a diferencia de Linktree). Esta situación genera una brecha en el acceso a la información que podría ser fácilmente solucionada si la información que se encuentra en Linktree también estuviese replicada en espacios destacados de las redes sociales o en la página web.

El trabajo de comunicación y difusión, así como la actualización de estos recursos, se lleva a cabo desde el área de Dirección de Comunicación y Prensa. Este equipo, formado por un director, una persona dedicada a la redacción de los contenidos y otra especializada en el manejo de redes sociales, tiene como principal responsabilidad la difusión de los proyectos políticos, las novedades administrativas de la gestión, y la creación y mantenimiento de una identidad visual acorde con la visión de la Comuna. Además, gestionan las redes sociales, producen contenidos, y se encargan de la comunicación en general.

Al consultar si la comunicación persigue ciertos objetivos o simplemente se publica según lo que ocurre en el día a día, el Jefe Comunal comenta que "...está establecido. Tenemos un equipo de Comunicación que se encarga de eso. Está organizado, establecido, con un equipo que hace diseño gráfico, y todo lo que es la parte de texto" (Riveros, P., comunicación personal, 27 de mayo del 2023). Este testimonio deja en evidencia que dicha Dirección cuenta con una estructura definida que permite un trabajo más ordenado y coherente. La planificación comunicacional se orienta, entonces, a difundir los contenidos con un propósito específico, siguiendo una identidad visual y discursiva previamente establecida, en sintonía con los objetivos institucionales y la imagen que se busca proyectar desde la gestión comunal.

A pesar de esta organización, el Jefe Comunal también destaca los puntos débiles de la gestión en cuanto a la comunicación: "Mirá, yo creo que tenemos una excelente comunicación política de la gestión y una muy mala incorporación tecnológica al sistema administrativo" (Riveros, P., comunicación personal, 27 de mayo del 2023). Esta afirmación pone de manifiesto la necesidad de mejorar la integración de las tecnologías en el ámbito administrativo para que la comunicación no solo sea efectiva, sino también eficiente y accesible desde el punto de vista digital.

Por otro lado, otros funcionarios entrevistados, comentan que, a la hora de difundir una invitación especial para la comunidad, o cualquier tipo de noticia relevante, además de las redes sociales existentes, el WhatsApp se configura como un canal de comunicación fundamental.

En general, en cada barrio los vecinos tienen grupos en donde se hablan cuestiones diversas y también se difunden las noticias comunales. Así también, la réplica de las noticias que realizan las organizaciones del pueblo son un tema de conversación. "Pablo de hecho creo que tiene una lista de difusión de como de 3.000 vecinos están todos y esa vía es muy potente. Es un jefe comunal que está en constante diálogo con los vecinos, responde todas las consultas que le hacen, ha atendido a una cantidad

importantísima los vecinos”, explica la Directora de Promoción Social y Participación Ciudadana (Directora de la Dirección de Promoción Social y Participación Ciudadana, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

Esta observación resalta la cercanía y accesibilidad del Jefe Comunal con los vecinos, lo que refuerza la idea de que, a pesar de las limitaciones tecnológicas en ciertos aspectos administrativos, la comunicación directa y constante con la comunidad sigue siendo una prioridad y fortaleza de la gestión.

Por el lado de las organizaciones entrevistadas, afirman que las tecnologías no ocupan un rol fundamental en su accionar diario. En este sentido, integrantes de la Comisión Directiva del Club Calaguala expresaron: “Todo es muy básico, papelito, planilla, 30.500 lapiceras, llenar muchos papelitos. O sea, todo en forma al sistema viejo, tradicional” (integrantes de la Comisión Directiva del Club Calaguala, comunicación personal, 18 de octubre del 2023). Esto refleja la dependencia de métodos tradicionales de gestión, como el uso de papeles y herramientas físicas, que dificultan la adaptación a nuevas tecnologías y plataformas más eficientes.

Por otro lado, desde la Asociación Civil Semilla del Sur, también se reconoce la importancia de las tecnologías, aunque se considera que no están siendo aprovechadas al máximo. Según sus integrantes: “La verdad que hoy es un punto súper flojo, te diría. Sabemos que es importante. Sabemos que está bueno seguir manteniéndose en las redes, que hoy por hoy es como la manera de que mucha gente se entere y conozca el espacio y demás, pero como te digo es como toda una cantidad de tareas que en general nadie quiere agarrar o que, aunque las quieran agarrar, ya están como en otras y a la vez nos pasa eso. No nos dan ganas de que lo haga alguien externo al espacio, ¿no? Entonces como que estamos medio en ese en ese gris”, cuentan desde la Asociación Civil Semilla del Sur (Presidenta de Semilla del Sur, comunicación personal, 27 de mayo del 2023). Se deja en claro que, aunque reconocen la importancia de estar presentes en las redes sociales, existe una falta de recursos o de motivación para gestionar estas herramientas de manera efectiva, ya sea por la carga de tareas que ya asumen o por la resistencia a delegar esta tarea en personas externas.

En ambas organizaciones se mencionan redes sociales institucionales como Instagram y Facebook. Sin embargo, estas plataformas no se mantienen con una actividad constante ni se les otorga una gran relevancia, lo que limita su impacto en la comunidad. En cambio, aclaran que sí se utiliza mucho el WhatsApp, específicamente los grupos, para mantenerse informados e ir difundiendo las novedades que sean necesarias para que todos los integrantes estén al corriente de lo que sucede, tanto aquellos que forman parte de la organización como las que no: “Entre nosotros, con la familia, con los niños o con adolescentes. O sea, grupos de WhatsApp eso sí, grupo de profesores. Todo se pregunta por los grupos de WhatsApp”, y agregan: “el mensajito de WhatsApp tenemos grupo de vecinos en el pueblo, también nos cruzamos por la calle y nos comentamos o sea el boca en boca claro, vemos afiche todavía, el papel impreso” (integrantes de la Comisión Directiva del Club Calaguala, comunicación personal, 18 de octubre del 2023). Este uso intensivo de WhatsApp demuestra cómo esta herramienta se convirtió en uno de los canales principales de comunicación, superando incluso a las redes sociales en importancia dentro de estos espacios.

Por su parte, desde Semilla del Sur, describen cómo organizan los grupos de WhatsApp de manera más segmentada: “Mirá, por un lado, tenemos un grupo de WhatsApp que es solamente de las personas que participamos activamente de la asamblea, (...), luego tenemos un grupo que sería como te digo, como amigos y amigas de Semilla del Sur, en donde hay un montón de gente que tal vez no participa activamente, pero que siempre se suman las cosas generales o que les gusta estar al tanto y demás, pero que sería bastante más informal y luego tenemos un grupo más formal que es el de unidades de trabajo (...)” (Presidenta de Semilla del Sur, comunicación personal, 27 de mayo del 2023). Este detalle pone de manifiesto cómo cada organización encontró en este recurso una herramienta flexible y accesible, que permite la comunicación efectiva entre diferentes niveles de participación dentro de la comunidad.

Como se señala previamente, en la gestión de Villa Ciudad Parque se utilizan diversas tecnologías y herramientas digitales, principalmente centradas en mejorar la comunicación y la eficiencia en la prestación de servicios públicos. No obstante, estas herramientas y acciones, a pesar de ser un avance en términos de modernización, se pueden catalogar más como parte de un gobierno electrónico que como un gobierno verdaderamente abierto. La distinción radica en que, en este contexto, la tecnología no tiene un impacto profundo en la relación entre el Estado y la sociedad, ni genera un proceso de innovación que altere de forma significativa las dinámicas de participación ciudadana, transparencia o rendición de cuentas. Es decir, las reglas del juego no varían y, en muchos casos, las herramientas digitales siguen funcionando dentro de un esquema tradicional de gestión pública. No apuntan a la transparencia, participación o mecanismos de rendición de cuentas.

Si se tiene en cuenta las fuentes de información consultadas, se observa un cambio en la gestión en lo que respecta a la comunicación externa. Sin embargo, no se evidencia una innovación sustancial ni una reconfiguración en la administración interna, es decir, en los sistemas de trabajo, procedimientos o estructuras organizativas. En palabras de Riveros: “Nosotros realmente estamos muy atrasados en el sistema operativo de la Comuna a nivel interno, creo que es una deuda pendiente para nuestra próxima gestión que es modernizar el sistema de tecnología y administrativo. Usamos mucho papel, la gente no tiene botón de pago y tenemos un gran problema de conciliación bancaria. El que paga por Pago Fácil, paga, tiene que mandar por mail el ticket, cuando llega acá nosotros tenemos que hacer la conciliación para ver con qué lote y manzana corresponde” (Riveros, P., comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

Esto refleja una limitación en el desarrollo de sistemas de trabajo que integren las TIC para optimizar la gestión interna, unificar la información y simplificar los procesos administrativos. Actualmente, no se cuenta con herramientas específicas para el funcionamiento interno, más allá de software de uso generalizado, como Excel, por ejemplo, WhatsApp para la comunicación interna, correo electrónico para el envío de documentación y redes sociales o contactos telefónicos para acceder a información sobre políticas públicas nacionales y provinciales. Aunque estos instrumentos facilitan la transmisión de información, la reducción de costos administrativos, la coordinación de tareas, su uso no implica una transformación estructural en la gestión administrativa ni en la sistematización de procesos internos.

Además, también se deben tener en cuenta la realización de estrategias en donde se promuevan las políticas públicas enfocadas en la alfabetización digital, cobertura universal y accesibilidad a medios

tecnológicos convencionales. La digitalización es clave para la inclusión social, la educación y la equidad en el acceso a la información.

En este sentido, existen ciertas acciones promovidas por la Comuna. Durante el período 2019-2023, se observa la entrega de una computadora al Centro de Salud a los fines de mejorar el servicio de Acción Social. Esta acción, aunque limitada en alcance, representa un avance en la modernización de los servicios públicos.

Otra iniciativa destacada es la inauguración de un Aula Informática, creada con el propósito de brindar talleres de formación profesional, ofrecer herramientas para la búsqueda de empleo y realizar capacitaciones generales para todos los vecinos del pueblo. La administración de este espacio es a cargo de la Dirección de Promoción Social y la Oficina de Empleo de la gestión comunal.

Al anunciar este hito, la Comuna expresa: “De esta manera, seguimos fortaleciendo el acceso a nuevas herramientas digitales en la era de la tecnología y la Internet, constituyendo un puente entre los pobladores de Villa Ciudad Parque con lo cotidiano a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, denominadas habitualmente TIC”<sup>13</sup>.

En cuanto a las capacitaciones digitales, la única acción observada en los registros de las redes sociales comunales corresponde a un Taller de Informática Nivel 1 dirigido a personas mayores, desarrollado por la Dirección de Promoción Social y Participación Comunitaria en coordinación con la Universidad de Córdoba y PAMI.

Este tipo de iniciativas resultan valiosas, ya que incentivan a sectores que no están demasiado atravesados por las habilidades tecnológicas a conocer estas herramientas e integrarse a este nuevo entorno, cada vez más importante y utilizado. Esto empodera a los individuos dándoles las herramientas necesarias para desenvolverse en el día a día y participar en una sociedad digitalizada.

No obstante, más allá de estas acciones mínimas, no se encuentran otras estrategias que apunten a la ampliación del acceso y a la cobertura de tecnologías con el propósito de reducir la brecha digital existente entre los pobladores de la Comuna. No se distinguen políticas específicas que apunten a la alfabetización y cultura digital, cuestiones importantes si se quiere (o requiere) utilizar a las TIC como recurso clave en el gobierno abierto. En el último capítulo se brindan recomendaciones para fomentar esta cuestión, entendiendo que el acceso equitativo a la tecnología es un factor determinante para la participación ciudadana y el desarrollo local.

Teniendo en cuenta las acciones nombradas a lo largo del apartado, en Villa Ciudad Parque la tecnología solo se utiliza como herramienta para comunicar las invitaciones y novedades, abonar impuestos en línea o enviar informes a la sociedad.

En otras palabras, si bien es un gran avance que se utilicen las TIC, por lo que se puede observar, el uso es más bien superficial ya que no se ahonda en las ventajas que estas conllevarían para la gestión

---

<sup>13</sup> Comuna Villa Ciudad Parque (12 de enero del 2023). *Villa Ciudad Parque inauguró una Sala de Informática*. [Publicación de estado]. Facebook. <https://www.facebook.com/comunavcp/posts/pfbid0Jj5Xm4VzGvJmq8jtTdwmxVMvNGmk2pbqCzhvaZhr2q6HS4USooCRQUyTnCvB3DiUI>

de Villa Ciudad Parque. Es decir, estos avances no están orientados específicamente hacia el fomento de la transparencia, la participación ciudadana o la implementación de mecanismos de rendición de cuentas. La tecnología se usa principalmente para transmitir información, pero no para abrir un espacio de diálogo o colaboración más profundo entre el gobierno local y la comunidad. Se podría trabajar más para fomentar las relaciones interinstitucionales.

Un ejemplo interesante de usar las redes sociales que busca acercarse, en cierta medida, a estos principios es el “espacio virtual de consultas”<sup>14</sup>. Esta sección, que se publica en las cuentas de Instagram y Facebook de la Comuna, invita a los vecinos a hacer preguntas a los directores de las distintas áreas sobre diversos temas de interés público. Posteriormente, se sube un video en el que el director responde a todas las consultas que llegaron.<sup>15</sup>

Si bien este buzón tiene el objetivo de acercar a los representantes a la población y generar una interacción directa, sigue siendo, en esencia, una medida comunicativa que usa la tecnología como un canal para transmitir información. Es decir, no genera necesariamente un cambio profundo en las dinámicas de poder, ni promueve una mayor inclusión en los procesos decisionales de la comunidad. Este recurso es un buen punto de partida, pero aún queda pendiente profundizar en su capacidad para empoderar a los ciudadanos y darles un rol más protagónico en la toma de decisiones comunales.

Asimismo, en cuanto a la transparencia, también existe una falencia debido a que en los sitios oficiales difícilmente se puede acceder de forma sencilla a toda la información pública necesaria. Son escasos los documentos, reglamentaciones, normas, políticas públicas que se pueden encontrar. Muchos de ellos ni siquiera están publicados. Y otros pocos, se comparten en algún canal en donde la información es tanta, que dificulta su localización, como es el caso de las redes sociales. Esto hace que los documentos legales sean inaccesibles y difíciles de encontrar. En suma, aunque existe cierta difusión, esta podría mejorar considerablemente en términos de cantidad, calidad y accesibilidad a la hora de comunicar. Es necesario que los datos sean convertidos en información comprensible, veraz y transparente. Si no, de nada sirven para la comunidad y su vinculación.

Además, se presenta otra dificultad en la comunicación de las etapas del proceso participativo en los canales digitales. Aunque generalmente la primera instancia, en donde se invita a la comunidad a formar parte sí se comunica, en las fases posteriores no siempre se comparte información sobre los resultados alcanzados, si esos resultados se materializaron o cómo avanzaron los procesos. La falta de información actualizada, puede generar una mayor desconfianza sobre las instancias participativas, lo que puede restar credibilidad a todo el proceso.

---

<sup>14</sup> Comuna Villa Ciudad Parque. (2023, 11 abril). Se abren las cajas de preguntas a las direcciones de la comuna para que vecinos y vecinas puedan hacer sus consultas. Accede a las historias y déjanos tu consulta para el director o la directora que elegimos para esta semana. Súmate a este espacio virtual de consulta. Facebook. Recuperado 9 de noviembre de 2024, de <https://www.facebook.com/photo/?fbid=545560544417339&set=a.249882330651830>

<sup>15</sup> Comuna Villa Ciudad Parque. (2023b, julio 28). El coordinador de Obras Públicas Mario Calistro, responde las consultas de vecinos y vecinas de nuestra localidad. Si te quedaste con las ganas de preguntar algo sobre ésta dirección, ¡podes dejarnos un comentario aquí debajo y lo responderán los encargados de áreas! Instagram. Recuperado 9 de noviembre de 2024, de <https://www.instagram.com/p/CvPeedJu00o/>

A partir de todos estos factores, se puede concluir que, si bien se utiliza la tecnología y es una herramienta necesaria, de utilidad y aprovechada por la gestión, su uso aún podría mejorar considerablemente. Es fundamental que se desarrollen estrategias específicas vinculadas a la accesibilidad de la información, transparencia y rendición de cuentas utilizando a estas herramientas como elemento clave. Cada paso del proceso participativo, como así también cada acción pública, deben ser documentados y estar disponibles para toda la población en diversos canales, tanto digitales como analógicos, garantizando que toda la comunidad tenga acceso equitativo a la información.

También es necesario que sea comprensible tanto para las personas que residen en Villa Ciudad Parque, como para aquellas que no se encuentran cerca o de forma permanente en la localidad. De esta manera, las TIC pueden cumplir un rol fundamental no solo en la rendición de cuentas de los funcionarios públicos (como ocurre con los buzones virtuales y botones de consulta), sino también para fortalecer la relación bidireccional entre el gobierno y la sociedad.

Estas medidas son fundamentales para generar un fortalecimiento de la transparencia, incentivar una participación ciudadana más informada y comprometida, y promover una mayor confianza en el aparato gubernamental y su accionar. Si las herramientas digitales se utilizan de forma comprometida y consciente, pueden provocar una verdadera transformación en la relación gobierno-sociedad, en la que la ciudadanía se sienta más confiada y cómoda para acercarse al sector público para participar en las políticas públicas y trabajar de manera colaborativa.

En suma, el uso de las tecnologías en Villa Ciudad Parque se centra principalmente en la difusión de aquellas cuestiones públicas necesarias y útiles para los ciudadanos. Sin embargo, existe la oportunidad de profundizar en estrategias que permitan una interacción más cercana con la población, la digitalización de más trámites administrativos y la integración de información y tareas entre las distintas áreas de gestión. Esto no solo permitirían optimizar los procesos internos, sino también fortalecer la transparencia institucional y promover una participación ciudadana más activa.

Aprovechar el potencial de las tecnologías es primordial para consolidar un modelo de gobierno abierto, debido a que representan herramientas claves para fortalecer la democracia representativa y fomentar una mayor incidencia de la comunidad en la formulación y elaboración de políticas públicas acordes con la realidad social.

Sin embargo, es necesario considerar que, al tratarse de una comuna, la disponibilidad de recursos humanos, económicos y materiales es limitada en comparación con la de gobiernos de mayor escala, lo que representa un desafío adicional para la implementación de estas mejoras. Esta condición no solo afecta la velocidad con la que pueden implementarse las innovaciones tecnológicas, sino también la capacidad de sostenerlas en el tiempo. Así, la gestión pública local enfrenta el desafío de equilibrar la atención de las demandas cotidianas, muchas veces urgentes, con la planificación estratégica necesaria para avanzar hacia una digitalización integral. Es una situación compleja, pero no por eso imposible de llevar a cabo.

En definitiva, la tecnología puede convertirse en una aliada esencial para profundizar el proyecto participativo que caracteriza a la localidad, siempre que su implementación se acompañe de voluntad

política, capacitación y una mirada comunitaria que priorice el bienestar colectivo por sobre los intereses particulares.

En el último capítulo, se desarrolla un análisis más amplio y detallado sobre las propuestas de mejora que se proponen en torno al uso de las TIC en beneficio del gobierno abierto y el desarrollo territorial.

## **CAPÍTULO TRES. RECOMENDACIONES PARA FORTALECER EL GOBIERNO ABIERTO EN VILLA CIUDAD PARQUE**

A lo largo de este trabajo, se analiza, en un primer momento, la conceptualización de los dos pilares teóricos que enmarcan todo el proyecto. Estos son el desarrollo territorial y el gobierno abierto. Allí también se desarrolla el rol de los gobiernos locales en el escenario actual, buscando contextualizar y caracterizar de la mejor manera posible todos aquellos factores que influyen en el sector público, y fundamentar su rol en la contemporaneidad.

Posteriormente, en el capítulo dos, se profundiza en las características históricas y organizativas del equipo de gestión actual de la Comuna y en su proyecto territorio. Se aborda su historia, trayectoria e hitos relevantes, como así también la misión institucional, la visión a futuro, las dinámicas de vinculación interna y la articulación con diversos actores del territorio. Además, se analiza la modalidad de trabajo del equipo, los pilares conceptuales que lo sustentan y los paradigmas que orientan su accionar.

Finalmente, se examina lo que efectivamente sucede en Villa Ciudad Parque en torno a los tres supuestos del gobierno abierto: la disposición y voluntad política a abrir canales de diálogo e interacción; el interés y la disposición de la sociedad a participar e involucrarse en la gestión; y la disponibilidad y uso de herramientas tecnológicas que faciliten estos procesos.

Para analizar estas tres dimensiones, los métodos de recolección de información son las entrevistas realizadas a actores claves del sector público y la sociedad civil, el registro de experiencias y sistematización de actividades, las visitas al territorio, entre otros. También resulta central la investigación, revisión y análisis de la bibliografía conceptual, documentos públicos y fuentes digitales.

Tras repasar los principales puntos desarrollados a lo largo del trabajo, este capítulo final busca integrar los aprendizajes, analizar los resultados obtenidos y proyectar posibles líneas de acción.

Aquí se encuentra explicitado un análisis de praxis horizontal que busca articular e integrar todos los aspectos desarrollados anteriormente, con el objetivo de construir una propuesta concreta de mejoras. Se desarrolla un estudio transversal del proyecto territorio, la sociedad y su dimensión relacional, y el uso de las TIC en Villa Ciudad Parque, con el fin de explorar las interrelaciones existentes entre el desarrollo territorial y el gobierno abierto.

El propósito final es esquematizar una serie de aportes teóricos-prácticos que permitan fortalecer la funcionalidad de las instancias participativas, la incorporación del enfoque de gobierno abierto en el proyecto territorio, y generar nuevas líneas de acción. Todo este trabajo se explicita desde una mirada externa y académica.

Siguiendo a Criado (2016), y tal como se estuvo exponiendo en los apartados anteriores, en los últimos años se observa una profunda transformación de la administración pública. Esta no solo responde a los cambios derivados del nuevo rol asumido por la ciudadanía y sus crecientes demandas, así como a las políticas que apuntaron a la descentralización (temas abordados en los primeros capítulos), sino también debido al impacto decisivo del surgimiento y expansión de las TIC.

Cabe señalar que este último factor no siempre es mencionado por los autores al momento de analizar los cambios en el rol y la acción de los gobiernos locales. Sin embargo, desde la perspectiva de este trabajo, resulta indispensable incluirlo al momento de reflexionar sobre las transformaciones acaecidas en las décadas de 1990 y 2000. Ya que fue precisamente en los inicios de este nuevo siglo cuando las TIC comenzaron a desarrollarse con mayor fuerza, a volverse más accesibles, útiles y a tener una llegada creciente a distintos sectores de la sociedad.

En este contexto, se identifican diversas transformaciones significativas que afectan tanto las estructuras como las dinámicas de la gestión pública. Entre ellas, se destacan:

...nuevas capacidades organizativas e implicaciones para la relación entre administraciones públicas y ciudadanía, la existencia de una serie de tecnologías sociales, así como la adopción de unos valores nuevos de funcionamiento en el sector público más horizontales, abiertos al entorno y con una clara orientación a la innovación. (Criado, 2016, pp 247)

A lo largo del tiempo, el rol de las tecnologías fue tal que impactó de múltiples maneras en los gobiernos y sus administraciones. Así, a medida que estas innovaciones crecieron y se perfeccionaron, también lo hizo la gestión pública.

En un primer momento, las tecnologías desempeñaban un papel muy limitado, en donde sólo se utilizaban para la automatización de múltiples actividades. Pero posteriormente, su protagonismo fue en aumento.

A partir de la modernización del hardware (el “cerebro físico” de los ordenadores) y del software tecnológico (la parte lógica e interna), se facilitó en gran medida el uso de estas herramientas, incrementando su funcionalidad para las tareas administrativas. “Con ello se concretó un rápido desarrollo y difusión de la informática a un nivel micro y se pusieron en tela de juicio las estructuras de gestión y organizativas existentes y, muy especialmente, los procesos de trabajo” (Criado, 2016, pp 259).

Otro factor importante fue la expansión de las telecomunicaciones, que permitió una gran innovación en la estructura y modalidad de la comunicación. El surgimiento de las TIC como tal se constituye como un hito preponderante para la historia mundial en general y para la forma de trabajar en particular.

Con la creación del Internet y su popularización, se reflejaron impactos tanto en las formas de trabajo hacia adentro del sector público, como en la manera de comunicar, informar e interactuar con actores externos al Estado. Los procesos internos se optimizaron, las cargas administrativas se redujeron y la digitalización de los procedimientos fue en aumento, asemejándose a una lógica más propia del ámbito empresarial. El sistema de comunicación, al volverse más eficiente y accesible, impulsó la apertura del sector público hacia otros agentes de la sociedad y se generó una mayor interacción con las demás administraciones.

Así, con el correr de los años y hasta la actualidad, se observa una transformación creciente en este ámbito. Por un lado, se distingue una mayor incorporación de agentes externos en los procesos de elaboración, formulación y evaluación de las políticas públicas, así como un incremento en las dinámicas colaborativas y el trabajo en equipo. Además, en la transparencia gubernamental también se experimentó

un notable aumento, convirtiéndose en un elemento fundamental en las acciones realizadas, en la rendición de cuentas y en los resultados alcanzados.

Otro elemento fundamental fue que las TIC permitieron la reducción de las distancias, lo que estimuló una fuerte disminución de los costos asociados a la transmisión de información, el establecimiento de comunicaciones y otras actividades relacionadas. De tal manera, se observa un proceso evidente de apertura en la gestión, que se manifiesta en una modalidad más abierta, participativa y relacional.

Sin embargo, esta modificación no puede deberse solo a la mera incorporación de tecnologías en la gestión. Como se desarrolla en otro apartado, factores como el empoderamiento ciudadano, la disposición política, la voluntad de la sociedad, la confianza en lo público, la legitimidad de los actores políticos y las reglas de juego frente a este nuevo escenario, fueron cuestiones fundamentales para que la apertura y la participación se materialicen y potencien.

En suma, se considera que, a la hora de hablar sobre los cambios que generaron procesos de transformación masivos en las administraciones públicas es importante no olvidarse de aquellos acaecidos por la expansión de las TIC.

Más allá de las diferentes formas de apropiación tecnológica, que dependen de las características socioeconómicas de la población, el grado de alcance que estas tienen en el accionar estatal es tal que, incluso cuando su uso se limita a un sector reducido, su implementación genera un cambio institucional de gran importancia.

Así, en un momento histórico caracterizado por el aumento de las políticas de descentralización, tendencias globalizadoras más pronunciadas, demandas sociales crecientes y la masificación de las TIC, surge la modalidad de gobierno analizada a lo largo de este trabajo: el gobierno abierto.

Como se nombra en reiterados momentos, existen tres supuestos que se deben cumplir para que esta modalidad de gestión y filosofía de gobierno se aplique de la manera correcta (Oszlak, 2013). Dado que cada uno de estos supuestos ya fue desarrollado en detalle previamente, en esta sección se presenta un análisis transversal que vincula teoría y práctica, con el fin de identificar las principales falencias y destacar aquellos aspectos que resultan valiosos a profundizar para así brindar recomendaciones al respecto.

El primero de ellos es la dimensión política, es decir, la voluntad y decisión de avanzar hacia un modelo de gestión más abierto. La presencia de enunciados como “construir una Comuna socialmente justa”, o el uso recurrente de expresiones tales como “comunidad organizada” o “gobierno del pueblo”, evidencian, al menos desde el plano discursivo, una intención por parte de la gestión de promover una forma de gobierno en la que estén involucrados todos los actores sociales.

Además, la participación ciudadana en la construcción del futuro común, el interés por los asuntos públicos y la búsqueda de propósitos compartidos a nivel territorial son elementos que, en mayor o menor medida, se encuentran presentes. En este sentido, anteriormente se identificaron diversas políticas públicas que incorporan metodologías participativas, lo cual representa un avance en la dirección deseada.

La creación de la Dirección de Promoción Social y Participación Comunitaria es otro factor que muestra el pilar que ocupa la ciudadanía en la gestión. La promoción social, en este marco, se orienta al

empoderamiento de la población, buscando fortalecer sus derechos individuales y colectivos para fomentar una participación activa en los procesos de toma de decisiones, diseño, implementación, gestión y evaluación de políticas públicas orientadas a mejorar su calidad de vida. Aquí, la población es comprendida no solo como parte del problema, sino también como parte de la solución. Y las demandas, necesidades y cuestiones públicas son interpretadas como una responsabilidad compartida, entendiendo que todas las personas poseen potencialidades que pueden ser aprovechadas en función del desarrollo territorial deseado.

A pesar de este marco institucional, que expresa una clara disposición y decisión política a favor de las metodologías participativas, se identifican ciertas falencias que podrían ser abordadas con el objetivo de profundizar la transparencia, la apertura y la rendición por parte de la gestión, favoreciendo así políticas más participativas.

Como sostiene Oszlak (2013), para que exista un verdadero gobierno abierto es necesaria una actitud de apertura por parte de funcionarios y dirigentes políticos, que incluya la voluntad de brindar información, rendir cuentas y trabajar de manera colaborativa; compartir información pública relevante con la ciudadanía y reconocerla como un actor esencial en el proceso político.

En este sentido, y retomando los aportes teóricos del primer capítulo junto con el análisis empírico desarrollado en el segundo, cabe preguntarse: ¿esto ocurre en Villa Ciudad Parque?

En una primera aproximación, puede afirmarse que sí existe una intención de incluir a la ciudadanía en el quehacer gubernamental. Sin embargo, este proceso podría potenciarse significativamente. Uno de los indicios de esta limitación es que, en ninguna de las fuentes relevadas (entrevistas, materiales institucionales, recursos digitales) se hace referencia explícita al concepto de “gobierno abierto”. A pesar de que no se cuestiona el conocimiento y la implementación de metodologías participativas, no se puede afirmar con certeza que esta filosofía de gestión esté plenamente internalizada como tal, más allá de las buenas intenciones y acciones concretas llevadas adelante por quienes conducen la administración local.

Así, si bien en la práctica muchas veces resulta complejo adecuarse completamente a los marcos teóricos, el hecho de que no se haga referencia evidente al concepto de gobierno abierto indica que esta noción aún no se encuentra plenamente incorporada en la gestión local. Esto no implica que no existan acciones alineadas con sus principios, sino que todavía queda un camino por recorrer en términos de apropiación conceptual, estratégica y cultural. La ausencia del término no invalida los esfuerzos realizados, pero sí evidencia la necesidad de consolidar una visión compartida que permita orientar, fortalecer y evaluar las políticas bajo esta perspectiva.

Es en este marco que se presentan las recomendaciones, que constituyen el corazón de este capítulo y del proceso de mejora que se propone para Villa Ciudad Parque. Estas recomendaciones no son meras sugerencias, sino instrumentos estratégicos para transformar la gestión, consolidar la participación ciudadana y promover un gobierno más transparente, colaborativo e inclusivo. Su objetivo es potenciar las acciones existentes, formalizar los mecanismos de participación, garantizar la rendición de cuentas y construir una cultura institucional capaz de sostenerse más allá de los cambios de autoridades.

La pregunta central que guía esta sección es entonces: ¿qué medidas, ajustes o incorporaciones podrían implementarse para que la gestión local se acerque de manera más efectiva a los principios del gobierno abierto? La respuesta se desarrolla en función de las tres dimensiones analizadas en los capítulos anteriores integrando la teoría y la práctica. Apunta a señalar un horizonte de acción que permita fortalecer la gobernanza, consolidar un desarrollo territorial participativo y asegurar que la ciudadanía tenga un rol protagónico y sostenido en la toma de decisiones.

Estas sugerencias constituyen un llamado a la acción, invitando tanto a las autoridades como a la comunidad a asumir un compromiso compartido con la transparencia, la colaboración y la participación, reconociendo que el verdadero fortalecimiento del gobierno abierto depende tanto de la voluntad política como del involucramiento activo de los vecinos.

Una primera recomendación, en torno a la dimensión política, es promover espacios de formación, reflexión y diálogo en torno a este paradigma, como capacitaciones, debates, talleres, etc. Incorporar este concepto teórico en la práctica permite construir una mirada más consciente, coherente y orientada a lo que se quiere lograr, en este caso, basada en la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas.

De tal manera, se considera fundamental que se brinden estos espacios a los dirigentes y autoridades políticas, en un primer momento, para luego ampliar la convocatoria al conjunto de la sociedad.

Estos espacios permitirían que los distintos actores del territorio compartan una comprensión común sobre las formas de gestionar, vincularse y proyectar el desarrollo local. Conocer los qué, los por qué y los cómo de la gestión también favorece el compromiso, fortalece la confianza pública y contribuye a una construcción colectiva más sólida y equitativa.

Por otra parte, una segunda recomendación está vinculada con la facilitación de diversas instancias participativas en distintas áreas y niveles de la gestión.

Si bien existe una Dirección asociada a la participación ciudadana, que trabaja articuladamente con otras áreas a la hora de llevar a cabo diversas acciones en este sentido, dicha Dirección también tiene a su cargo otras dependencias y dispositivos. Estas son el Área Local de Niñez, Adolescencia y Familia, el Área de Orientación Escolar, la Oficina de Empleo, las Promotoras Sociales y el Área de las Mujeres, Género y Diversidad. Como se observa, se trata de una estructura con un alcance muy amplio y con temas urgentes y sensibles de atender. Esto, en el día a día, puede generar que el eje de la participación ciudadana quede relegado frente a otras prioridades.

Por este motivo, se propone la designación de una persona específica a cargo de un área, dependiente de la de Dirección de Promoción Social y Participación Comunitaria, que posea como función principal promover e incentivar el uso de las metodologías participativas en todas las áreas del gobierno local.

Esto resulta especialmente relevante porque se observa que estas instancias se desarrollan principalmente en dos ejes temáticos: la social (principalmente asociada a cuestiones de género), y en mayor medida, la ambiental. Si bien ambos son temas importantes que reflejan las preocupaciones

colectivas, también es fundamental ampliar la participación ciudadana a otras dimensiones del desarrollo territorial, como la económica, cultural, institucional.

La creación de esta dependencia especializada busca consolidar el rol de facilitadores de la participación. Contar con personas encargadas de acompañar, promover y sostener procesos participativos es clave para el fortalecimiento del desarrollo territorial, ya que no existe tal desarrollo sin la inclusión activa de la ciudadanía en la toma de decisiones.

Si bien, como ya se menciona en los primeros apartados, el Jefe Comunal ocupa un rol clave como facilitador, al igual que otros referentes de organizaciones sociales, es imprescindible que exista una persona dentro del aparato estatal que reúna todas las características necesarias para hacerse cargo de esta responsabilidad y la tome como su principal función y propósito dentro de la gestión.

Esta, debe ser una que se encargue de generar espacios continuos de diálogo en torno a diversas áreas de interés público, construir visiones compartidas con amplios sectores de la sociedad, gestionar conflictos o crisis que surgen en la vida comunitaria, fomentar agendas colaborativas que fortalezcan redes de confianza y, además, vincular las realidades y saberes locales con los debates y marcos conceptuales desarrollados en ámbitos académicos y técnicos (Costamagna et al., 2021). “Su rol radica en generar las condiciones para que los actores del DT puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción. Este proceso sostenido genera capacidades colectivas en el territorio” (p. 15).

Es importante remarcar que la creación de este nuevo rol no implica desplazar al Jefe Comunal ni a otros actores de su papel en la construcción colectiva del territorio. Por el contrario, se trata de sumar un recurso estratégico que, con el acompañamiento y apoyo político de los líderes institucionales, facilite que los procesos participativos se extiendan hacia otras áreas de la sociedad donde el gobierno local también tiene responsabilidad e injerencia. De esta manera, se podrían consolidar dinámicas de participación más integrales, sostenidas y accesibles para toda la comunidad.

Así, la tercera recomendación se asocia específicamente a la promoción de más espacios de participación. Como se apuntó, la tarea de una persona facilitadora de estas instancias busca expandir estas prácticas a otras áreas de la Comuna. Sin embargo, también es necesario diversificar las formas en que estas metodologías participativas se llevan a cabo.

En la localidad, se percibe una amplia predisposición a formar parte de organizaciones e instituciones que trabajen en pos de su territorio. No obstante, se destaca la necesidad de generar espacios de debate que convoquen, principalmente, a individuos particulares y no solo a miembros de organizaciones colectivas.

A partir de lo observado y vivenciado, se advierte que en las instancias participativas suelen involucrarse personas que ya forman parte de organizaciones, mientras que quienes no lo hacen tienden a quedar por fuera. En este punto, el rol del facilitador se vuelve clave.

Si bien lograr la inclusión activa de todos los ciudadanos puede resultar utópico, la persona facilitadora puede desarrollar diversas estrategias que generen un mayor interés por parte de los individuos. Algunas de estas acciones pueden incluir la profundización de espacios de diálogo sobre el modo en que se llevan adelante las prácticas de gestión, el fortalecimiento de la confianza en las relaciones

interpersonales y entre ciudadanía y gobierno, la implementación de herramientas de comunicación más efectivas y accesibles, y la construcción de un discurso que integre a todos en una agenda compartida.

Asimismo, el punto para reforzar puede estar también en las temáticas que se abordan, en las formas de llevar a cabo estas instancias o en la manera de comunicarlas. Este debe ser un trabajo de prueba y error, donde se busque modificar las variables preexistentes hasta lograr aquella en la que la ciudadanía responda.

Por ello, la cuarta recomendación se enfoca particularmente en la cuestión comunicacional. A pesar de que se trata de un territorio extenso con una población relativamente pequeña (lo que favorece la cercanía entre vecinos), la colaboración ciudadana podría potenciarse si se establecen canales de interacción más formales, fluidos y sostenidos entre, mínimamente, los actores principales del territorio.

Actualmente, se identifica un canal de difusión mediante el cual el Jefe Comunal envía novedades a los vecinos, pero, según entrevistas realizadas, no existe un espacio común que articule a las organizaciones. “Mira, en realidad no hay un grupo de WhatsApp que nos reúna todas las organizaciones, pero sí hay un contacto muy directo y hay compañeros que están tanto en una como en otra, entonces es como bueno, desde el Bosque de la Memoria estamos planteando esta actividad, ¿quiénes se suman de Semilla?, o hacemos el Intercambio de Semillas y Saberes y convocamos a Club Calaguala, a las Cooperadoras de escuela, al Bosque de la Memoria, a que vengan a hacer actividades para que participen en ese día o que traigan alguna propuesta puntual” (Presidenta de Semilla del Sur, comunicación personal, 27 de mayo del 2023).

En este sentido, se recomienda la creación de espacios, tanto presenciales como digitales, que mantengan informados a todos los actores sobre los asuntos más relevantes del territorio, y que permitan coordinar esfuerzos de forma más eficiente frente a los problemas públicos.

Un ejemplo es la creación de grupos de WhatsApp (que esto se vincularía con el tercer pilar, el de la disponibilidad de las herramientas tecnológicas), ya que es una herramienta económica, utilizada por muchos y de fácil acceso para la mayor parte de la población. Otra medida complementaria puede ser la realización de encuentros o charlas periódicas para debatir temas de interés común.

En el día a día, los medios digitales se convierten en un gran aliado, debido a su inmediatez. Sin embargo, no deben reemplazar el valor de los espacios presenciales y la interacción cara a cara. Ambas modalidades se consideran complementarias y fundamentales para fortalecer vínculos, confianza y trabajo conjunto. De esta manera, se pueden generar mejores estrategias para abordar problemáticas comunes, a partir de una circulación más fluida de información y experiencias que permitan dar respuestas más certeras y colaborativas.

En cuanto a la quinta recomendación, esta se enfoca en la rendición de cuentas. En un territorio pequeño, suele existir cierta cercanía entre vecinos y autoridades, lo que facilita el acercamiento para realizar consultas sobre la gestión en caso de dudas. No obstante, no se encontró evidencia de una participación ciudadana significativa orientada al monitoreo, control o evaluación de programas y acciones del gobierno, ya sea desde personas individuales o desde organizaciones. Así Pérez Lara (2025) establece:

La rendición de cuentas es un principio básico de cualquier democracia funcional, implica que las autoridades públicas informen sobre sus decisiones y actuaciones, permitiendo a la ciudadanía evaluar su desempeño y exigir correcciones en caso de irregularidades o ineficiencias. En muchos países, los gobiernos han establecido mecanismos formales para cumplir con este principio, como la publicación de informes de gestión, auditorías y la creación de instituciones fiscalizadoras. No obstante, en muchos casos, estos mecanismos resultan insuficientes debido a la opacidad de la información, la burocracia excesiva y la falta de interés por parte de la ciudadanía en involucrarse en estos procesos.

Algunos mecanismos que podrían implementarse son las auditorías sociales (mediante observación directa, entrevistas a funcionarios, encuestas a la población), los presupuestos participativos (que permiten a la ciudadanía decidir sobre una parte del presupuesto municipal), y las audiencias públicas o consultas populares, que convocan a debatir decisiones importantes antes de su implementación. Todas estas medidas deben complementarse con estrategias digitales, como la publicación de informes de gestión en línea.

No obstante, es importante no olvidar que toda la difusión de esta información debe ser accesible, comprensible y relevante para la ciudadanía. Publicar datos en exceso o con un lenguaje complejo puede desalentar la lectura e implicar una barrera para el ciudadano común.

Un factor muy importante a destacar es que existe, tanto en la Constitución Nacional (Ley 27275: Derecho De Acceso a la Información Pública) como en la Provincial, la existencia de normativas asociadas al derecho al acceso a la información pública, por lo cual todo lo que se dictamina en ellas debería ocurrir en la realidad.

Específicamente, en Córdoba se encuentra la Ley N° 8803 Derecho al Acceso y al Conocimiento de los Actos del Estado. El Artículo I establece: "Toda persona tiene derecho, de conformidad con el principio de publicidad de los actos de gobierno, a solicitar y a recibir información completa, veraz, adecuada y oportuna, de cualquier órgano perteneciente a la administración pública provincial, municipal y comunal, centralizada y descentralizada, de entes autárquicos, empresas y sociedades del Estado, sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria, sociedades de economía mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado provincial, las municipalidades o las comunas tengan participación en el capital o en la formación de las decisiones societarias, del Poder Legislativo y del Judicial, en cuanto a su actividad administrativa, y del Defensor del Pueblo, Tribunal de Cuentas, Consejo Económico y Social y Ministerio Público Fiscal."<sup>16</sup>

En este marco legal, se vuelve imprescindible respetar estas normativas y garantizar que la ciudadanía tenga acceso efectivo a la información pública. Por ende, todas las instancias que se desarrollen en torno a ello, deben considerar estas leyes.

La sexta recomendación se vincula con la dispersión del territorio. Si bien Villa Ciudad Parque no cuenta con una población numerosa, su extensión geográfica es considerable: desde el Dique Los Molinos

---

<sup>16</sup> Constitución de la Provincia de Córdoba [CPC]. Ley N° 8803. 1999 (Argentina).

(Villa La Merced), hasta el Camino del Crucero (de norte a sur), al este las Sierras Chicas y al oeste el río Los Reartes.

Esta diversidad geográfica conlleva también diferencias en cuanto a las necesidades y realidades de quienes habitan en las distintas zonas del territorio. En este sentido, se recomienda la conformación de grupos reducidos de vecinos organizados por barrios, cuya función sea consensuar intereses y demandas particulares, para luego participar en instancias de diálogo con la Comuna, con el fin de construir soluciones de manera colectiva.

Entorno a ello, la encargada de la Dirección de Promoción Social y Participación Ciudadana, destacó una política que habían desarrollado, pero debido a las urgencias y demandas de la época de la pandemia y el aislamiento social, preventivo y obligatorio y sus posteriores consecuencias, no se pudo llevar a cabo. Estas son sus palabras:

“(…) la conformación de los Consejos Vecinales que eran unidades de participación que queríamos promover en cada uno de los barrios o territorios, que son bien distintos. No es lo mismo la zona del Loteo Central, que es uno de los barrios digamos donde está la mayor cantidad de ciudad poblacional, que la zona del Dique Los Molinos, que Sierra Morena, que la Florida que es un barrio nuevo, ¿no? La idea es, a partir de las potencialidades y de las capacidades que hay en cada uno de los territorios y también de las necesidades, que algunas son iguales, pero en otras son distintas, era armar estos Consejos Vecinales y atravesarlos con el Presupuesto Participativo. Estrictamente en lo que se refiere a armar los Consejos, armar el presupuesto, no pudimos hacer mucho hasta ahora, por lo que queremos impulsarlo en la próxima gestión.” (Directora de la Dirección de Promoción Social y Participación Ciudadana, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

De tal manera, se alienta a comenzar a trabajar en esta medida, buscando que efectivamente se pueda materializar ya que permitiría darles voz especial a actores que quizás se encuentran relegados en el contexto social.

Finalmente, la séptima y última recomendación apunta a la formulación de resoluciones comunales que institucionalicen todas estas cuestiones desarrolladas.

Esta decisión permite que las iniciativas de participación ciudadana dejen de ser prácticas aisladas, propias de una gestión específica, para convertirse en un verdadero proceso de transformación e innovación dentro del sector público. De esta manera, el paradigma del gobierno abierto (basado en la transparencia, la colaboración y la participación) puede consolidarse como una política de Estado, que trasciende a los gobiernos de turno.

Actualmente, no se encuentra un plan de desarrollo territorial participativo a largo plazo, sino que son más bien posicionamientos propios de cada gestión. En este sentido, a pesar de que es valorable que la gestión de Riveros (2019-2023) le otorgue un rol protagónico a la sociedad en la toma de decisiones, resulta clave que estas medidas se formalicen mediante resoluciones comunales que aseguren su continuidad y legitimidad institucional. Solo así será posible construir un horizonte colectivo sostenido en el tiempo, más allá de las personas que circunstancialmente ocupen cargos de gestión.

Ahora bien, corresponde abordar la dimensión social. Aquí se hace alusión al empoderamiento de la ciudadanía y a la disposición de la población para involucrarse en la gestión pública a través de las metodologías participativas.

En términos generales, y retomando lo expuesto en capítulos anteriores, la sociedad de Villa Ciudad Parque se caracteriza por su marcada heterogeneidad, tanto en los estilos de vida como en los orígenes demográficos de sus habitantes. A ello se suma una particularidad clave: la conformación del territorio como pueblo es relativamente reciente, lo que influye directamente en la construcción de una identidad colectiva que aún se encuentra en proceso de consolidación.

Además, al ser poco más de 2800 habitantes, se observa una mayor proximidad en las relaciones interpersonales, lo que favorece la generación de vínculos de confianza entre los miembros de la comunidad. Esto genera que las instancias de colaboración y trabajo en equipo entre los diversos actores se desarrolle de una manera más espontánea y natural.

Otra particularidad que también fue destacada es el marcado interés de la ciudadanía por involucrarse en la política local. Esto refleja, en cierta medida, el compromiso activo con el desarrollo del territorio. Se observa que gran parte de los habitantes forma parte de diversas organizaciones sociales, movimientos y otros espacios.

Esto no es un aspecto menor, ya que las organizaciones constituyen formas de participación no institucionalizada. Parafraseando a Grimberg (2009), estas acciones colectivas suelen surgir a partir de expectativas compartidas sobre el territorio, ya sea de manera consciente o involuntaria.

En este sentido, lo cultural desempeña un rol clave, entendido como un “conjunto limitado de rutinas aprendidas, compartidas y ejercidas mediante un proceso de selección relativamente deliberado” (p. 86).

En Villa Ciudad Parque se percibe una identidad asociada a la participación en acciones colectivas, o al menos, a un involucramiento ciudadano que se manifiesta en el interés por opinar, mantenerse informado sobre las novedades comunales y participar (de forma directa o indirecta) en organizaciones, movimientos u otros espacios de acción comunitaria. Más allá de que lo hagan desde su posición individual o de forma colectiva, se introducen en la vida social y los asuntos públicos desde sus propios procesos históricos y experiencias de vida, con el fin de influir en el territorio.

Así, las relaciones e interacciones que estos actores establecen entre sí, con el resto de la sociedad y, principalmente, con el Estado comunal, resultan claves para su vida y la de toda la comunidad. En el caso específico de las organizaciones, estas desarrollan actividades laborales y sociales orientadas a “responder de manera colectiva a necesidades cotidianas de la vida en el barrio” (Grimberg, 2009, p. 89). De este modo, generan redes de intercambio con múltiples actores y cumplen funciones de contención, disciplinamiento y control social, según los roles que ocupen.

Por lo tanto, no actúan de manera aislada, sino que lo hacen en el marco de “relaciones de poder y sus expresiones sociales, políticas y culturales, y más específicamente desde los sentidos que en cada momento histórico movilicen sus protagonistas” (Grimberg, 2009, p. 92). En el contexto espacio-temporal analizado, se observa que sí existe un sentimiento que moviliza a los ciudadanos, aunque de formas, orígenes y niveles de implicación distintos.

No obstante, un estudio más en profundidad debería indagar en cuestiones como: ¿siempre son las mismas personas quienes participan? ¿proviene de los mismos sectores sociales? ¿lo hacen únicamente ante problemáticas específicas? ¿es un grupo reducido cuya visibilidad se amplifica por la magnitud de sus acciones?

En este trabajo, más allá de la cantidad promedio de personas que participan, resulta fundamental partir de una base compartida en la que todos los ciudadanos conozcan sus derechos y sepan cómo actuar en estos escenarios. Este aspecto será abordado con mayor profundidad en la segunda recomendación, centrada en el empoderamiento ciudadano individual.

En lo que respecta a la primera recomendación, el foco está en resaltar la relevancia que tienen las organizaciones sociales y movimientos ciudadanos en el territorio. Por ello, es primordial incluirlos en las políticas de participación ciudadana, tanto en espacios donde puedan debatir, opinar y decidir, como en aquellos en los que ellos mismos impulsen instancias de apertura hacia el resto de la comunidad.

En este marco, realizar instancias educativas e informativas específicas para estos actores resulta clave para que comprendan e interioricen la importancia de participar en el territorio y lo entiendan como un espacio abierto de democracia que trasciende las instancias de votación. Se trata de escuchar todas las voces, comprometer a las organizaciones y brindarles herramientas y acompañamiento constante, reconociendo que, en la mayoría de los casos, su labor se realiza de manera voluntaria.

Asimismo, en este contexto, desarrollar propuestas educativas sobre liderazgo también es clave, en donde no solo se trabaje el liderazgo en el grupo sino también para el grupo:

Atria (2003) considera que esta es una estrategia de empoderamiento, debido a que la influencia que algunos miembros del grupo tienen dentro de él se transforma en una organización que le permite al grupo actuar en su entorno con respecto a otros grupos. (Durstón y López, 2006, p. 109)

En definitiva, fortalecer y acompañar a las organizaciones sociales y movimientos ciudadanos no solo amplía las posibilidades de participación, sino que también favorece la construcción de una ciudadanía más activa, crítica y corresponsable en la gestión del territorio. Este es un paso necesario para que la participación trascienda lo formal y se convierta en una práctica cotidiana que enriquezca la vida democrática de Villa Ciudad Parque.

A partir de este marco, la segunda recomendación se profundiza en el empoderamiento ciudadano como complemento indispensable para consolidar este proceso.

Al hablar del empoderamiento ciudadano, se hace referencia a “que conoce sus derechos individuales y colectivos, la forma en que se puede obtener la garantía de su ejercicio y la capacidad de análisis de la información pertinente, así como su capacidad de agencia” (Oszlak, 2013, p.7).

Sucede que, en la práctica, no todos los habitantes conocen sus derechos, por lo que dicha recomendación consiste en brindar charlas informativas y talleres prácticos sobre estas temáticas. Especialmente, sobre los instrumentos de participación ciudadana existentes en los gobiernos locales, con el objetivo de facilitar su apropiación y puesta en práctica por parte de la comunidad.

Entre ellos se destacan dos por su bajo requerimiento de recursos, su facilidad de implementación por parte de la ciudadanía y su viabilidad para aplicarlos. Además, se trata de mecanismos de participación ciudadana respaldados por la Constitución Provincial de Córdoba (Cravacuore, 2009).

El primero es la iniciativa popular, que es el derecho de los ciudadanos a presentar anteproyectos de ordenanzas para su tratamiento en el Concejo Deliberante. Para ello, se pueden brindar cursos que aborden los requisitos formales y las etapas necesarias para elaborar proyectos conforme a lo establecido por el gobierno local.

El segundo mecanismo es el presupuesto participativo, una modalidad que permite a la ciudadanía intervenir en la definición de una parte de los egresos del gobierno. En este caso, es necesario brindar herramientas que promuevan la comprensión de los procesos presupuestarios, así como espacios de formación donde los vecinos puedan identificar prioridades colectivas y aprender a formular propuestas concretas.

Al realizar instancias más bien educativas sobre estas herramientas, los ciudadanos pueden comenzar con un proceso de empoderamiento que les permita involucrarse más en el gobierno en particular y en el desarrollo territorial en general. Es clave y muy necesario que ese interés y compromiso se aúne y se potencie para un objetivo en común.

Por otra parte, una tercera recomendación se orienta a trabajar en el fortalecimiento de la confianza y la credibilidad de los ciudadanos hacia el gobierno local.

En palabras de una funcionaria entrevistada: “A veces, hay un rápido análisis que se hace que “la gente no quiere participar”. Me molestan esas afirmaciones porque creo que los vecinos no participan, porque nosotros como responsables de, en este caso del estado comunal, a veces no sabemos por dónde promover esa participación. Porque para que la gente participe hay que salir a tomar mate con la gente en las casas, porque efectivamente hay que estar muy cerca de ellos, porque hay que tener una escucha muy atenta a sus necesidades e intereses, porque hay que trabajar muy desde abajo, porque no hay que llevarles las propuestas terminadas y acabadas desde nosotros” (Directora de la Dirección de Promoción Social y Participación Ciudadana, comunicación personal, 8 de noviembre del 2023).

A partir de esta mirada, la recomendación plantea generar canales alternativos de participación que funcionen en paralelo a las instancias formales e institucionales, que por sí solas resultan insuficientes. Se propone trabajar en el fortalecimiento del capital social, entendido, según Durston y López (2006):

(...) adoptamos aquí la visión selectiva de la CEPAL: el capital social es el contenido de relaciones sociales y de instituciones sociales, basado en la reciprocidad difusa y caracterizada por prácticas repetidas de cooperación que generan confianza (Atria, Siles y otros, 2003). En esta definición, el capital social está analíticamente separado del capital cultural, pero se tiene presente que ambos cambian permanentemente, en constante retroalimentación. (p. 106)

Bajar la escala de los problemas y abordarlos desde la experiencia de quienes los viven directamente es una estrategia clave. “Salir a tomar mates”, como dice la funcionaria, es una forma de acercar la política a la realidad. Empatizar con aquellas personas, escucharlas de forma particular y en profundidad buscando generar un lazo más cercano, “bajar de escala para subir de escala”.

Aunque esta propuesta se vincula con la dimensión política desarrollada previamente, la voluntad política, aquí el énfasis está puesto en generar las condiciones para que la ciudadanía se sienta dispuesta y segura de participar. Esto implica dinamizar el capital social frente a las necesidades públicas, establecer vínculos más horizontales y transmitir la convicción de que transformar el territorio es posible desde el aparato estatal. Altos niveles de confianza fortalecen el compromiso colectivo, y si los propios gobernantes reconocen las dinámicas y percepciones sociales, se facilita el logro de los objetivos comunes establecidos.

En síntesis, todas las recomendaciones presentadas comparten un común denominador: para que el desarrollo sea viable, el gobierno y sus políticas deben reconocer y respetar las trayectorias históricas de la sociedad y sus instituciones, sumándose a ellas con el propósito de potenciarlas. Definir un horizonte común y acordar estrategias de desarrollo compartidas es esencial para que la participación ciudadana surja de la iniciativa y el interés genuino de sus actores.

Por último, se encuentra la dimensión político tecnológica, que alude a la existencia y accesibilidad de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las cuales facilitan la implementación de prácticas gubernamentales orientadas a la interacción entre el Estado y la ciudadanía, permitiendo una comunicación más fluida y efectiva entre ambas partes.

En el caso de Villa Ciudad Parque, las TIC se emplean principalmente como herramientas para la difusión de avisos, el pago de impuestos y la comunicación de novedades. Sin embargo, su uso no se constituye como un componente estratégico en relación con la transparencia, participación y rendición de cuentas. El enfoque actual se aproxima más a los parámetros de un gobierno electrónico más que de un gobierno abierto, dado que no se orienta a promover una participación ciudadana más inclusiva, activa y deliberativa en el diseño y seguimiento de las políticas públicas. Esto evidencia la necesidad de avanzar hacia una integración más profunda de las TIC en los procesos participativos, no solo como canales informativos, sino también como espacios de construcción colectiva.

Como acciones positivas, se destaca la existencia de la Dirección de Comunicación y Prensa, dedicada a la estrategia, redacción y difusión de todo lo que conlleva un plan comunicativo. Asimismo, se enfatiza la presencia de cuentas activas en Instagram y Facebook, que se mantienen actualizadas con publicaciones periódicas, lo que permite que los ciudadanos estén actualizados sobre lo que sucede en el territorio.

También se cuenta con una página web institucional, en la que se encuentra desarrollada la información sobre las distintas direcciones y áreas de trabajo, así como los medios de contacto disponibles, entre otros contenidos. Desde este sitio, es posible abonar impuestos y servicios públicos, consultar la tarifaria, acceder al presupuesto del año en curso, entre otros trámites y recursos.

Otro medio de comunicación utilizado para acercar la gestión comunal a la población es el canal de WhatsApp, mediante el cual se difunden novedades y avisos relevantes. Esta herramienta, de uso cotidiano para la mayoría de la población, facilita una llegada rápida y directa con los vecinos.

Por último, algunas de las medidas implementadas en torno a esta dimensión son algunos cursos de alfabetización digital y la inauguración de un Aula Informática, entre otras. Estas están orientadas a

promover la alfabetización digital, la cobertura universal y la accesibilidad a medios tecnológicos convencionales.

A continuación, se proponen una serie de recomendaciones de políticas públicas y posibles modificaciones que se pueden realizar para profundizar la utilización de las TIC en favor de un modelo de gobierno abierto que contribuya al desarrollo territorial.

En primer lugar, es fundamental considerar que Villa Ciudad Parque es una comuna. Como tal, sus recursos son limitados, tanto en términos presupuestarios como en lo referido a los ingresos por coparticipación federal, uno de los aportes más relevantes para cualquier jurisdicción. Por ello, las acciones a desarrollar deben pensarse dentro de este marco de restricciones, comprendiendo las limitaciones estructurales existentes.

Otro factor a tener en cuenta es que se trata de un territorio pequeño, donde las distancias, tanto físicas como sociales, entre los distintos actores son reducidas. En este sentido, no resulta imprescindible implementar tecnologías de gran escala o infraestructura compleja. Lo prioritario es garantizar que la mayor parte de la población cuente con los conocimientos digitales necesarios y el acceso a herramientas tecnológicas básicas que faciliten la participación y la interacción con el gobierno.

Ahora sí, vamos con las recomendaciones. La primera de ellas es fundamental: deben impulsarse políticas públicas orientadas a la alfabetización digital, así como a garantizar la cobertura y el acceso a tecnologías. Sin personas que comprendan el funcionamiento de las herramientas tecnológicas y cuenten con los recursos necesarios para acceder a ellas, difícilmente podrán implementarse las recomendaciones propuestas. De nada sirve desarrollar estrategias y transformaciones en el aparato político-tecnológico si no existen usuarios capaces de aprovecharlas. En este sentido, Barbieri y Blanco (s.r.) afirman:

Definida como el plexo de aptitudes y saberes para desempeñarse y resolver problemas en contextos digitales, la alfabetización es un requisito indispensable para garantizar la autonomía personal y la inclusión de las personas en las sociedades democráticas. También es una posible respuesta a eliminar la brecha digital que afecta en forma relevante de los sectores más desfavorecidos. (p.3)

En dicha investigación, una metodología mencionada, y que puede aplicarse fácilmente en Villa Ciudad Parque, es el desarrollado de una estrategia de política educativa digital. Es decir, incorporar desde los niveles más básicos del sistema educativo la enseñanza de herramientas digitales, su uso y aplicación. Esto no significa únicamente que los docentes incluyan tecnologías en sus clases, sino que eduquen sobre cómo, cuándo, para qué y en qué contexto utilizarlas. Se busca que los estudiantes desarrollen habilidades de indagación, pensamiento crítico y autonomía, para que no solo sepan manejar las TIC, sino que también puedan hacerlo de forma consciente, responsable y estratégica.

Es importante aclarar que esta medida es viable, dado que Villa Ciudad Parque cuenta, en su mayoría, con cobertura de Internet. Además, como se mencionó anteriormente, existe un Aula Informática de acceso libre para toda la comunidad, lo cual facilita el uso de computadoras y la conexión a la red.

En el caso del Municipio de Vicente López, referenciado por Barbieri y Blanco (s. r.), esta política educativa digital adopta un enfoque integral: existe un equipo profesional compuesto por especialistas en

informática y coordinadores pedagógicos, que se encargan de acompañar a los docentes, atender sus necesidades y brindar capacitaciones permanentes. A su vez, se promueve la circulación de conocimientos y experiencias entre diferentes instituciones del territorio, fomentando un aprendizaje colectivo y colaborativo.

Otra política clave para profundizar la alfabetización digital es la implementación continua y progresiva de cursos específicos sobre esta temática. Más allá de los contenidos básicos, como el uso del paquete Office, es necesario ampliar la oferta formativa. Por ejemplo, se pueden brindar capacitaciones sobre la utilización de los sistemas operativos móviles, marketing digital para emprendedores, programas que profesionalicen distintos oficios, o el uso consciente de redes sociales con fines personales o laborales. Estas acciones no solo democratizan el acceso a la tecnología, sino que también responden a las exigencias de la cultura digital actual, presente en los ámbitos laborales, educativos, sociales y recreativos.

Como segunda recomendación, se aborda la página web institucional, una herramienta digital ya en uso, cuyas mejoras no implican grandes inversiones económicas.

Actualmente, a pesar de los aspectos positivos resaltados con anterioridad, se observa que dicho sitio no se aprovecha como un canal que facilite la interacción entre la ciudadanía y la Comuna, ni como un espacio para la consulta de noticias actuales o documentación de carácter público. Por este motivo, se sugiere desarrollar un trabajo más profundo sobre su diseño y contenido, considerando a los ciudadanos como actores centrales y analizando qué tipo de información esperan encontrar allí y cómo pueden utilizarla.

Entre las posibles mejoras, se propone incorporar una sección específica donde se publiquen de manera organizada las reglamentaciones, normativas y políticas públicas vigentes. Es fundamental que estos documentos estén disponibles en formatos accesibles y comprensibles, para garantizar que cualquier persona pueda informarse adecuadamente y, en consecuencia, tomar decisiones con mayor conocimiento.

Asimismo, este espacio también puede utilizarse para difundir las noticias y novedades relacionadas con la gestión comunal. Publicar de manera sistemática las actividades, los resultados obtenidos y los procesos desarrollados, tanto en la página web como en las redes sociales, contribuye a una mayor transparencia. Durante el análisis de las instancias de participación ciudadana, se detectó que, si bien se publicaban invitaciones a las actividades, no siempre se encontraban registros posteriores que reflejaran lo acontecido ni las conclusiones alcanzadas. Documentar estas experiencias y compartirlas públicamente permite construir confianza y refuerza la legitimidad de dichas instancias.

Esta cuestión, como así también la publicación de los balances, boletines oficiales, etc. constituye una práctica esencial de rendición de cuentas, factor clave para el gobierno abierto.

En este sentido, es importante destacar que, si bien parte de esta información puede haberse difundido en redes sociales, su naturaleza dinámica y fragmentada dificulta su localización con el paso del tiempo. Incluir estos contenidos en el sitio web institucional representa una mejora en términos de cantidad, calidad y accesibilidad de la información disponible.

Tener en cuenta e implementar estas medidas posibilita el desarrollo de estrategias centradas en la accesibilidad de la información, transparencia y rendición de cuentas utilizando a las TIC como herramienta clave.

Cada acción pública, así como cada etapa de los procesos participativos, debe quedar registrada y disponible para toda la población, a través de diversos canales, tanto digitales como analógicos, asegurando un acceso equitativo a la información. Sin ese acceso, es muy difícil lograr el empoderamiento ciudadano, y sin una ciudadanía empoderada, resulta improbable una participación activa en las políticas públicas impulsadas desde la perspectiva del gobierno abierto.

Ahora bien, a pesar de que se profundizó sobre los aspectos vinculados a la transparencia y rendición de cuentas, elementos fundamentales del gobierno abierto, también resulta indispensable abordar el eje de la participación y colaboración. Por ello, una tercera recomendación apunta a la realización de instancias participativas a través de medios digitales. De esta manera, se busca fomentar una interacción más estrecha y constante con los ciudadanos en los espacios de diálogo y comunicación.

Un ejemplo reconocible son los Programas de Presupuesto Participativo, así como foros o espacios de debate en línea. Lo relevante en estos casos no es tanto la magnitud o sofisticación tecnológica del espacio digital, sino la calidad de la moderación y, sobre todo, la respuesta oportuna y efectiva que la Comuna brinde a las inquietudes y propuestas recibidas.

En síntesis, la intención es promover una participación más horizontal y permanente, que no dependa únicamente de los momentos o gestiones específicas:

Los ciudadanos, si así lo desean, tienen a su disposición herramientas que les permiten publicar sus propios pensamientos y darlos a conocer, interactuando con otros muchos ciudadanos conectados de manera horizontal, de tú a tú. Es una cultura de diálogo y de buscar el diálogo, de compartir ideas y conocimientos. Lo que hacen diariamente a través de la red con sus amigos y familiares es lo que quieren seguir haciendo en la vida ciudadana: participar, opinar, ser escuchados y valorados. (Casacuberta & Gutiérrez-Rubí, 2010)

En materia de comunicación, se pueden establecer estrategias en redes sociales que inviten a los ciudadanos a realizar consultas con el compromiso de brindarles respuestas claras y en tiempo adecuado. También se pueden crear canales específicos en Instagram para publicar diariamente novedades y acontecimientos de forma más informal, así como desarrollar espacios virtuales de diálogo entre vecinos y directores de áreas, entre otras acciones.

Lo esencial es garantizar que el ciudadano pueda realizar las consultas que considere necesarias y recibir una respuesta por parte de la gestión, en tiempo y forma.

Estas acciones no solo fortalecen la participación ciudadana, sino que también contribuyen a construir una gestión más transparente, receptiva y cercana. La incorporación de canales digitales eficaces para el diálogo y la consulta constante es una condición necesaria para avanzar hacia un modelo de gobierno verdaderamente abierto, donde la ciudadanía no solo sea receptora de información, sino protagonista activa en los procesos de toma de decisiones.

Como cuarta recomendación, se recomiendan establecer canales de diálogo más fluidos entre la gestión, las instituciones y las organizaciones de la sociedad civil, considerando que, como se mencionó anteriormente, estas cumplen un rol clave en el territorio.

El objetivo no es solo que la Comuna transmita información pertinente, sino que también se construya un espacio de intercambio que permita potenciar las actividades que cada actor desarrolla y, a su vez, visibilizar las problemáticas que enfrentan. Al compartirlas y debatirlas colectivamente, se pueden convertir en desafíos comunes, lo que favorece la búsqueda de soluciones conjuntas y colaborativas.

Este trabajo puede apoyarse en la realización de reuniones periódicas entre los diferentes actores del territorio, donde se compartan avances, dificultades y propuestas en torno a las distintas realidades que atraviesan.

Una herramienta de gran utilidad en este sentido son los grupos o canales de difusión de WhatsApp, ya que representan una alternativa económica, de fácil uso y con alta penetración en la población. Su implementación permite mantener una comunicación constante, directa y cercana entre la gestión comunal, las instituciones y la ciudadanía en general.

Fortalecer estos espacios de encuentro, tanto presenciales como virtuales, es esencial para afianzar un modelo de gestión colaborativa, donde el diálogo y la escucha activa funcionen como pilares fundamentales para la construcción de políticas públicas más representativas y eficaces.

Como quinta recomendación, se plantea la implementación de una aplicación móvil sobre la gestión comunal para todos los habitantes. Una alternativa posible es MuniDigital<sup>17</sup>, una herramienta tecnológica que permite optimizar la gestión interna, fomentar la interacción con la ciudadanía, y facilitar la automatización y el análisis inteligente de datos.

Tal como se expresa en la propia plataforma: "...Impulsamos la modernización de la administración pública con soluciones tecnológicas inteligentes basadas en datos, que mejoran la eficiencia interna, promueven la transparencia y fortalecen la participación ciudadana".

Independientemente del sistema que se elija, el objetivo principal es avanzar hacia la modernización del Estado local, aprovechando las nuevas tecnologías para acercar la gestión pública a la comunidad de manera ágil, accesible y eficaz.

Entre los beneficios que ofrece una aplicación de este tipo se destacan: la optimización de trámites administrativos, la posibilidad de establecer canales de comunicación directa con los vecinos, el envío de notificaciones y comunicados segmentados, la centralización de documentos e información pública, la automatización de gestiones frecuentes, etc.

En definitiva, se busca reunir en un solo espacio digital distintas funciones vinculadas a la participación, la transparencia y la colaboración, fortaleciendo así el vínculo entre el Estado comunal y la ciudadanía, y mejorando la calidad de los servicios ofrecidos.

La sexta y última recomendación, se asocia más con aspectos internos de la comunicación institucional.

---

<sup>17</sup> Inicio | MuniDigital. Recuperado 26 de julio de 2025, de <https://www.munidigital.tech/>

Si bien no inciden de manera directa sobre los pilares del gobierno abierto (participación, colaboración y transparencia), sí lo hacen de forma indirecta. Cuando una administración carece de organización, los vínculos entre las distintas áreas son débiles o inexistentes, y los sistemas se encuentran desactualizados, se dificulta garantizar una comunicación eficiente con la ciudadanía y brindar información precisa y oportuna.

En palabras del propio Jefe Comunal, la gestión presenta un notable atraso en su sistema operativo interno. Los procedimientos, las formas de trabajo y la estructura organizativa no se corresponden con las dinámicas actuales ni con las demandas sociales que exigen rapidez y adaptación.

Por esta razón, se recomienda avanzar en la optimización de la gestión interna, mediante la unificación de la información y la simplificación de los procesos administrativos, para así generar un proceso de innovación organizacional que permita rediseñar las estructuras de funcionamiento y lograr una gestión más eficiente, eficaz y ágil.

Ahora bien, como se menciona anteriormente, el hecho de que se trate de una comunidad de escala reducida facilita ciertos aspectos comunicativos. Sin embargo, esto no implica que no existan dificultades a la hora de establecer canales de contacto fluidos entre los distintos actores del territorio y la administración pública.

Además, a partir del análisis realizado y las entrevistas desarrolladas, puede afirmarse que tanto las organizaciones como la sociedad civil utilizan tecnologías básicas, pero no dependen de ellas para su funcionamiento cotidiano. Por lo tanto, el objetivo no es alcanzar altos estándares de innovación tecnológica, sino aprovechar recursos ya disponibles (computadoras, teléfonos celulares, acceso a Internet, página web, WhatsApp, etc.) para generar transformaciones concretas que impulsen una gestión más participativa.

Otro aspecto central a considerar es la distinción entre gobierno electrónico y gobierno abierto. Mientras el primero se enfoca más en digitalizar procesos y facilitar trámites, el segundo busca repensar la relación entre el Estado y la ciudadanía, promoviendo una cultura institucional basada en la participación activa, la apertura de datos y la rendición de cuentas. Por lo tanto, es importante no reducir las acciones tecnológicas a simples herramientas operativas, sino insertarlas en una estrategia más amplia que apunte a transformar las prácticas políticas y administrativas desde una lógica colaborativa y abierta.

En resumen, estas recomendaciones no implican que la incorporación y el uso de las TIC generen, por sí solos, cambios sustanciales en la estructura política, ni que todas estas herramientas deban aplicarse en todas las situaciones, reemplazando completamente las formas tradicionales de gestión. No siempre las soluciones tecnológicas son la clave, ni se pretende sustituir lo anterior, sino complementarlo para que los procesos sean más ágiles, eficientes y accesibles. No se trata de crear un nuevo tipo de participación más compleja, profesional o digital, sino de fomentar más y mejor participación. En torno a esto, Casacuberta & Gutiérrez-Rubí (2010), establecen:

Con el acceso a las TIC's empezamos a ver un cambio en la participación de la ciudadanía, que tienen multitud de nuevas herramientas para participar individualmente o en conjunto. Es un cambio

de cultura y de hábitos cotidianos, un cambio en la manera de relacionarse y de observar el mundo que les rodea.

La Web 2.0 tiene como base teórica de funcionamiento principios como la sabiduría de las multitudes de Surowiecki, que afirma que en el grupo hay más inteligencia que en la que encontramos en los miembros más inteligentes del grupo. (s. r.)

En definitiva, avanzar hacia un modelo de gobierno abierto en Villa Ciudad Parque no requiere grandes inversiones ni soluciones tecnológicas sofisticadas. Requiere voluntad política, apertura al diálogo, compromiso con la ciudadanía y una mirada estratégica sobre las posibilidades reales del territorio. La incorporación progresiva y contextualizada de tecnologías, el fortalecimiento de los vínculos entre la gestión y la comunidad, y la mejora de los canales internos de comunicación, son pasos fundamentales para consolidar una cultura democrática más participativa, transparente y cercana.

Porque gobernar de forma abierta no es solo implementar herramientas: es una forma de entender la gestión pública, donde cada voz cuenta y cada decisión puede construirse de manera colectiva.

## **CONCLUSIONES**

En el presente trabajo se propuso analizar la perspectiva de gobierno abierto para abordar el desarrollo territorial en la localidad de Villa Ciudad Parque, provincia de Córdoba, en el período 2019-2023.

Un aspecto central que motivó este estudio es una particularidad en especial: no todos los territorios cuentan con gobiernos que otorguen un lugar privilegiado a la sociedad en la toma de decisiones. En un contexto donde la participación ciudadana y el compromiso social no son la norma en la gestión local, este caso evidencia un contraste significativo entre aquellas administraciones que no consideran a la población como actor central y aquellas que la incluyen como pilar fundamental. Esta característica singular del territorio habilitó la formulación de la pregunta de investigación y generó interés en analizar cómo se implementa el gobierno abierto en un espacio donde la ciudadanía puede jugar un rol protagonista.

Así, en un primer momento, se examina el proyecto-territorio de Villa Ciudad Parque, con el fin de comprender sus dinámicas sociales, políticas y tecnológicas en relación con el desarrollo territorial de forma general, y el gobierno abierto de forma particular. A partir del recorrido realizado, fue posible advertir que la construcción del territorio no solo responde al trabajo comunal, sino también al accionar de múltiples actores sociales que, desde sus propios procesos históricos y experiencias, contribuyen a delinear una identidad colectiva.

Se observa que el proyecto-territorio constituye una construcción colectiva que requiere de una fuerte voluntad política para sostenerse en el tiempo y de una disposición gubernamental para abrir canales de diálogo e interacción. En este marco, el rol de los gobernantes es clave: no solo en la planificación de políticas públicas, sino también en su capacidad de abrir la gestión, reconocer las trayectorias previas de la comunidad e impulsar instancias de participación reales. Aunque no se encuentra de una forma explícita, metodologías como las de gobierno abierto aparecen aquí como un horizonte central, ya que supone transparencia, colaboración y participación.

Las recomendaciones desarrolladas, como la creación de espacios de formación y la designación de facilitadores de participación, entre otras, buscan fortalecer la voluntad política y consolidar un proyecto-territorio inclusivo, coherente y sostenido en el tiempo.

En segundo lugar, la dimensión relacional permitió profundizar en el análisis del capital social existente en Villa Ciudad Parque. Se observa un territorio con un marcado interés por involucrarse en la vida pública, tanto a través de instancias formales como de formas no institucionalizadas de participación. La presencia activa de organizaciones sociales, movimientos y asociaciones refleja la importancia de las redes colectivas en la construcción del territorio, ya que generan espacios de intercambio, contención y acción frente a problemáticas cotidianas.

Este capital social, expresado en la confianza, la cooperación y la disposición a trabajar en conjunto, constituye un recurso fundamental para el desarrollo territorial. Al mismo tiempo, plantea el desafío de articular de manera más estrecha estas iniciativas con la gestión comunal, potenciando su impacto y favoreciendo procesos de gobernanza más horizontales. Aquí, el gobierno abierto aparece como

una estrategia adecuada para canalizar esas energías sociales, reconocer la diversidad de trayectorias y construir espacios de participación más inclusivos y sostenidos.

En este caso, se brindaron recomendaciones asociadas a destacar la importancia de fortalecer la participación de la ciudadanía y de las organizaciones locales, así como de impulsar el empoderamiento individual de los vecinos. Se subraya la necesidad de brindar información, herramientas y espacios de interacción que faciliten su involucramiento activo en la gestión del territorio, promoviendo la confianza y la colaboración entre la comunidad y el gobierno local.

En cuanto a la dimensión tecnológica, se observa que la disponibilidad de herramientas como computadoras y celulares, junto con el acceso a Internet, ofrece oportunidades para mejorar la gestión pública y la participación ciudadana, aunque actualmente su uso es limitado. Lejos de ser un factor determinante en la dinámica del territorio, las TIC se presentan como un recurso complementario que, con un uso estratégico y orientado al gobierno abierto, podría favorecer la comunicación, el acceso a información y la colaboración entre ciudadanos y gobierno. Su papel no reemplaza los procesos tradicionales de interacción social y política, pero sí puede potenciar las prácticas existentes y contribuir a un desarrollo territorial más inclusivo y transparente.

El análisis permitió observar que la Comuna incorporó herramientas digitales (página web, redes sociales, canal de WhatsApp, Aula Informática) que favorecieron ciertos procesos de comunicación y participación. Sin embargo, también se identificaron limitaciones relacionadas con la falta de actualización de sistemas internos, la escasa articulación entre áreas y la necesidad de aprovechar estas tecnologías no solo como medios de difusión, sino también como instrumentos de transparencia, rendición de cuentas y empoderamiento ciudadano.

En cuanto a la dimensión tecnológica, se recomienda fomentar la alfabetización digital, aprovechar de manera estratégica los canales digitales existentes y optimizar los sistemas internos de la Comuna. Estas medidas permitirían usar las TIC no solo como medios de difusión, sino como herramientas de participación, colaboración y transparencia, fortaleciendo la comunicación entre gobierno y ciudadanía y potenciando el desarrollo territorial.

Todas estas recomendaciones, constituyeron una propuesta política que apunta al fortalecimiento de estrategias participativas, como lo es el gobierno abierto, que permite potenciar y abordar con mayor profundidad el desarrollo territorial de Villa Ciudad Parque.

Sin embargo, se debe considerar que la implementación de estas estrategias debe convivir con ciertas limitaciones propias del contexto de Villa Ciudad Parque. La escala del territorio, la disponibilidad de recursos humanos, materiales y económicos (asociadas principalmente a las características del Sistema de Coparticipación Federal) representan desafíos adicionales para concretar plenamente las prácticas de gobierno abierto.

Asimismo, es importante considerar que el trabajo en equipo y las instancias participativas también presentan desafíos propios. La diversidad de opiniones y perspectivas puede extender los plazos de toma de decisiones y hacer más complejas algunas acciones, por lo que resulta necesario planificar cuidadosamente qué actividades y procesos son adecuados para la participación ciudadana. Reconocer

que ningún territorio es homogéneo ni está exento de conflictos permite abordar las dinámicas colectivas con realismo, evitando idealizaciones y favoreciendo estrategias inclusivas y efectivas.

Teniendo en cuenta todo lo desarrollado a lo largo del estudio, se considera que Villa Ciudad Parque necesita un proceso de transformación e innovación del sector público más fuerte, permanente y transformador, en donde se tengan en cuenta las recomendaciones brindadas, entre otras cuestiones, para fortalecer el gobierno abierto como perspectiva para abordar el desarrollo territorial y convertirse así en un plan de desarrollo territorial consistente que supere los gobiernos y no se limite a instancias aisladas.

Al mismo tiempo, el análisis deja abiertas diversas líneas de reflexión y posibles estudios futuros. Entre ellas, destacan interrogantes como: ¿Sigue existiendo esta modalidad de gobierno abierto después de la gestión analizada, cuando la figura del líder ya no es permanente? ¿La ciudadanía mantiene la misma disposición a participar? ¿Cómo se pueden sostener la participación y el interés a lo largo del tiempo?

Estas preguntas no solo abren un horizonte para investigaciones futuras, sino que también invitan a reflexionar sobre los desafíos de consolidar una gobernanza inclusiva, colaborativa y duradera, y sobre cómo las experiencias de Villa Ciudad Parque pueden aportar a la discusión académica y a la planificación de políticas públicas en contextos similares.

## REFERENCIAS

- Albuquerque, F. & Pérez Rozzi, S. (2013). El desarrollo territorial: enfoque, contenido y políticas. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, 4.
- Annunziata, Rocío. (2013). Decisión y deliberación en las formas no electorales de participación en Argentina: el caso del presupuesto participativo. *Estudios Políticos*, 43, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, (pp. 115-135).
- Arrona, A., & Larrea, M. (2022). Marco para la construcción de una gobernanza colaborativa. *Cuadernos Orkestra*, 8.
- Barbieri, A. E., & Blanco, I. (s. r.). Gestión del proceso de alfabetización digital en el Municipio de Vicente López, provincia de Buenos Aires, Argentina. Universidad de Buenos Aires.
- Barbosa Gutiérrez, I. C., Carrillo Diosdado, I., Gómez Martínez, C. F., Contreras Montes, I. L., Beltrán Gómez, L. L., Paez Gutiérrez, M. C., Olvera Aquino, F. P., González Torres, A., Rodríguez Cuellar, R., Poblano Ojinaga, E. R., López Macías, K. C., Peña, G. C., Haro Beas, J. F., Beltrán Gómez, I. Y., Ruiz Bernés, S., Ruiz Bernés, A., Benites Guerrero, V., Flores García, A., Sandoval Jiménez, M. M., ... Mariscal Haro, D. (2019). *La tecnología, recurso para el desarrollo* (1.a ed.) [Http://tecnocientifica.com.mx]. Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C.
- Bressan, J. C. & Zilocchi, G. (1997). Problemáticas y tendencias locales y regionales de finales de siglo: el caso de la Provincia de Córdoba.
- Calandra Bustos, P., & Araya Arraño, M. (2009). Conociendo las TIC [Http://www.agren.cl/]. Marco Mocelli Inestrosa.
- Casacuberta, D., & Gutiérrez-Rubí, A. (2010). E-PARTICIPACIÓN: DE CÓMO LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS ESTÁN TRANSFORMANDO LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA. *Razón y Palabra: Primera Revista Electrónica En América Latina Especializada En Comunicación*, 73, [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx).
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2016, julio). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. a XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, Colombia. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-07-2016.pdf>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (Director). (2008). La sociedad de la información en América Latina y el Caribe: Desarrollo de las tecnologías y tecnologías para el desarrollo (W. Peres & M. Hilbert, Eds.).
- Comuna Villa Ciudad Parque. (s. f.). <https://ciudadparque.gov.ar/>
- Corvalán, J. G. (2017). Administración Pública digital e inteligente: transformaciones en la era de la inteligencia artificial. *Revista de Direito Econômico E Socioambiental*, 8(2), 26-66.
- Costamagna, P. (2007). Algunos desafíos para el Desarrollo Territorial en Argentina. La base de este artículo es el documento Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Argentina Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Argentina Costamagna P., 2007, ILPES CEPAL–GTZ, cuya información fue actualizada para esta publicación.
- Costamagna, P. (2008). Las organizaciones del territorio. Cambios para fortalecer el desarrollo territorial. *Revista OIDLES*, 2. <https://www.eumed.net/rev/oidles/03/Costamagna.htm>
- Costamagna, P. (2020). Reflexiones y debates sobre el desarrollo territorial. Nuevas miradas frente a realidades compleja. *Revista Desarrollo y Territorio*, 7, 7-16.
- Costamagna, P., Delbon, S., & Rébola, R. (2021). Personas facilitadoras y territorio. Experiencias de fortalecimiento y construcción de capacidades. *Desarrollo y Territorio*, 11, 12-24.
- Cravacuore, D., Ilari, S., & Villar, A. (s. f.). La articulación en la gestión municipal: actores y políticas. Universidad Nacional de Quilmes.
- Cravacuore, D. (2009). La participación ciudadana en los gobiernos locales argentinos. En *Gestión Municipal Participativa. Construyendo Democracia Cotidiana* (pp. 162-181).
- Criado, J. I. (2016). Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. *Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública*. *Revista de Estudios Políticos*, 173, 245- 275.
- Cruz Rubio, C. N. (2015). ¿Qué es (y qué no es) gobierno abierto? Una discusión conceptual.
- Durston, J., & López, E. (2006). Capital social y gestión participativa en la cuenca de Pátzcuaro. *Revista de la CEPAL*, 105-119.

- Elias, N., & Scotson, J. L. (2016). Establecidos y marginados: Una investigación sociológica sobre problemas comunitarios (V. Altamirano, Trad.; 3.a ed.).
- Ente Nacional de Comunicaciones. (2023, 13 diciembre). ¿Qué son las TIC y para qué sirven? ENACOM. Recuperado 11 de octubre de 2024, de <https://www.enacom.gob.ar/institucional/-que-son-las-tic-y-para-que-sirven- n4646>
- Fernández Hadid, L. M., Sansolini, A. F., & Shalom, R. (2022). Villa Ciudad Parque: Identidad de nuestro pueblo: Historia, relatos y geografía (1.a ed.). Lucía Fernández Hadid.
- García Delgado, D. (1997). Hacia un nuevo modelo de gestión local: Municipio y sociedad civil en Argentina (FLACSO, Ed.).
- González Scandizzi, J., & Ferla, P. (2021). Participación y deliberación para el acuerdo territorial: sobre la tan anhelada (mejor) decisión colectiva. *Revista Desarrollo y Territorio*, 11, 35-45.
- Graglia, E. (2006). Municipalismo y regionalización en Argentina: el caso de Córdoba. *Diálogo Político. Konrad-Adenauer-Stiftung A. C.*, I(XXIII), 53-80.
- Grimberg, M. (2009). Poder, políticas y vida cotidiana. Un estudio antropológico sobre protesta y resistencia social en el área metropolitana de Buenos Aires. *Revista de Sociología E Política*, 17(32), 83-94.
- Díaz Araujo, J., & Completa, E. (s. f.). Módulo: municipalismo [Conjunto de datos]. Cuadernillo de Cátedra del Diplomado de Políticas Públicas en Clave Local de la Universidad Nacional de Villa María.
- Madoery, O. (2016). Los desarrollos latinoamericanos y sus controversias. Universidad Nacional de Tierra del Fuego.
- Mariñez Navarro, F. (2016). La dimensión relacional del gobierno abierto y el liderazgo colaborativo.
- Naser, & Concha, G. (2014). Rol de las TIC en la gestión pública y en la planificación para un desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe.
- Oszlak, O. (1982). Reflexiones sobre la formación del Estado y la construcción de la sociedad argentina. *Desarrollo Económico Revista de Ciencias Sociales*, 21, 531-548.
- Oszlak, O. (2012). Gobierno abierto: promesas, supuestos, desafíos. VIII Conferencia Anual INPAE 2012: "Gobierno Abierto: Por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa".

Oszlak, O. (2013). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe.

Pérez Lara, J. E. (2025, 25 febrero). La participación ciudadana en la rendición de cuentas: clave para una administración pública transparente. La Jornada Morelos. <https://www.lajornadamorelos.mx/opinion/la-participacion-ciudadana-en-la-rendicion-de-cuentas-clave-para-una-administracion-publica-transparente/>

Revista de la gestión (2023). Villa Ciudad Parque. Gobierno comunal.

Rodríguez, Gómez, G., Gil Flores, J. & García Jiménez, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Aljibe.

Saltos Chacán, M. Y., & Muñoz Moreta, E. R. (2018). La gobernanza y gobierno abierto: análisis comparativo en relación con la administración pública. International Journal Of Engineering Research And Development, 14, 16-21.

Sánchez Duarte, E. (2008, agosto). Las tecnologías de información y comunicación (TIC) desde una perspectiva social. Revista Electrónica Educare. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194114584020>

Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Rafaela. (2021). Diálogos en la construcción plural del territorio. En F. Ciabattari & M. E. Padrón (Eds.), Transitar el territorio 2: procesos de diálogo en desarrollo territorial (2.a ed., pp. 13-33). Ciabattari, F.

Urquijo Valdivielso, J. I. (2016). Sociedad y nuevas tecnologías, ventajas e inconvenientes. Revista Extremeña de Ciencias Sociales «ALMENARA», 9.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa (1.a ed.). Gedisa Editorial.

Vilas, C. M. (2005, 24 junio). Pensar el Estado [Conferencia]. <http://cmvilas.com.ar/index.php/articulos/14-estado-y-democracia/8-pensar-el-estado>

Villalobos Jaquehua, R., Escudero Vilchez, F. E., & Salazar Llerena, S. L. (2021). El empleo de las TICS en la gestión pública. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1365>