

# Alianza para el Gobierno Abierto

Por: María Florencia Misino.

## Introducción

El concepto de Gobierno Abierto empieza a popularizarse luego de que en 2008 Obama en su primer acto de gestión firma un Memorándum Ejecutivo (*Open Government Initiative*) que dispone un conjunto de principios sobre los que basaría su gobierno. El memorándum definía gran apertura en el gobierno y un sistema de transparencia, participación pública y colaboración para reforzar la democracia, asegurar la confianza pública y promover la eficacia y eficiencia gubernamental. Se apuntaba a reconocer los saberes dispersos en el conjunto de la sociedad y que para mejorar la calidad del sistema democrático era indispensable que la pluralidad de opiniones y valores que la impregnan, sean parte en la gestión de los asuntos públicos. Lo que subyace de ello es que la transparencia promueve la rendición de cuentas; la participación mejora la eficacia gubernamental y la calidad de la toma de decisiones; y la colaboración incorpora a los ciudadanos a la acción de gobierno (Bingham y Foxworthy, 2012: citado en Villoria, 2012:69).

Los gobiernos de Brasil, México y del Reino Unido lo asumieron como modelo de gestión, y junto con Estados Unidos impulsaron el *Open Government Partnership*, (OGP en Inglés o Alianza para el Gobierno Abierto) el cual se basa en cuatro principios: mejorar la disponibilidad de información sobre las actividades del gobierno para todos los ciudadanos; apoyar la participación cívica; implementar los más altos estándares de integridad profesional en las administraciones; y favorecer el acceso a nuevas tecnologías que faciliten la apertura y rendición de cuentas.

A partir de este hito gubernamental y del desarrollo tecnológico que permiten las TICS, se dio una rápida evolución incluyendo distintos principios para mejorar el accionar de la administración pública y sus gobiernos. Desde las herramientas de gobierno electrónico, la inclusión de las redes sociales en la acción gubernamental hasta la apertura de datos por parte de los gobiernos que son parte de un conjunto de elementos que posibilitan cambios en la forma que las administraciones públicas y los gobiernos han venido trabajando hasta ahora.

Un gobierno abierto según Calderón y Lorenzo “es aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de

los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y lo hace de forma abierta y transparente” (Calderón y Sebastián, 2010:11)

El año 2011 la Alianza para el Gobierno Abierto comenzó a funcionar con el compromiso de ocho estados (Brasil, Indonesia, México, Noruega, Filipinas, Sudáfrica, Reino Unido, Estados Unidos) los cuales aprobaron una Declaración de Gobierno Abierto y anunciaron sus planes de acción nacionales, con el transcurso del tiempo este grupo logró incorporar a 69 países comprometidos a realizarlo como gobierno nacional. Nuestro país se incorpora a finales de 2012 y es durante el año siguiente que elabora el compromiso nacional con un conjunto de organizaciones sociales. Los pilares de ese compromiso refieren a mejoras en áreas puntuales de la Administración Pública Nacional relacionadas con las nuevas tecnologías como, por ejemplo, el desarrollo de la televisión digital entre otros.

Los resultados obtenidos durante este tiempo alentaron a este consorcio a promover en el año 2016 el programa a estados sub nacionales mediante una experiencia piloto. En esta convocatoria la ciudad de Buenos Aires se postuló con el aval de distintas organizaciones sociales. Este proyecto implica que la administración local se abre a la sociedad y mediante unos métodos y criterios preestablecidos por la organización impulsora (OGP) se miden esas acciones.

## El programa piloto a nivel Sub-nacional

El año 2016 la OGP empezó a trabajar con 15 gobiernos sub-nacionales como parte de un programa piloto que fue diseñado para identificar e involucrar a más actores en los esfuerzos de gobierno abierto de todo el mundo. Se recibieron 45 solicitudes para este programa y la cohorte seleccionada abarca una amplia gama de intereses, un equilibrio regional y seguramente una variedad de formas de abordar el gobierno abierto. Los estados sub-nacionales seleccionados fueron:

**América:** Austin, Estados Unidos; Buenos Aires, Argentina; Jalisco, México; La Libertad, Perú; Ontario, Canadá; Sao Paulo, Brasil.

**África:** Condado de Egeyo-Marakwet, Kenia; Kigoma Municipio, Tanzania; Sekondi-Takoradi, Ghana.

**Europa:** Escocia, Reino Unido; Madrid, España; París, Francia

**Asia:** Bojonegoro, Indonesia; Seúl, Corea; Tiflis, Georgia

Estos 15 gobiernos subnacionales se comprometieron a trabajar en coordinación con organizaciones de la sociedad civil para desarrollar compromisos de gobierno abierto específicos a su propio contexto, los cuales serán evaluados por el Mecanismo de Reporte Independiente (IRM por sus siglas en inglés). La idea transmitida por OGP es que formen parte de una red de gobiernos subnacionales, organizaciones de la sociedad civil, academia y otros actores que apalanque los esfuerzos para cambiar y mejorar la cultura de gobierno

Los objetivos del programa piloto son:

- Fomentar un liderazgo político más diverso y compromiso con OGP por parte de diversos niveles de gobierno e instalar la rendición de cuentas a nivel local, en donde muchos ciudadanos buscan el acceso a los servicios y a la información.
- Identificar mecanismos a través de los cuales OGP puede apoyar a los gobiernos sub-nacionales en lograr ser más abiertos, confiables y responsables con sus ciudadanos, así como determinar la estructura ideal para la participación de los gobiernos sub-nacionales en OGP.
- Identificar y promover técnicas innovadoras de gobierno abierto y prácticas emergentes en los gobiernos sub-nacionales de todo el mundo.
- Crear oportunidades para que los gobiernos sub-nacionales aprendan unos de otros, compartan experiencias y construyan sobre la base de lo implementado por sus contrapartes.
- Apoyar y empoderar a los reformadores de los gobiernos sub-nacionales con conocimientos técnicos e ideas, así como crear las condiciones adecuadas e incentivos para que logren establecer compromisos concretos de gobierno abierto.
- Ampliar y profundizar la participación de las organizaciones de la sociedad civil en OGP.

En conjunto a esta iniciativa OGP está creando una “red de líderes de gobiernos sub-nacionales, organizaciones de la sociedad civil y otros actores para que trabajen transversalmente. Esta red participará en eventos de aprendizaje, incluyendo las cumbres globales y regionales de OGP, promoviendo oportunidades de interacción continua entre ellos. Se les pedirá que trabajen con sus gobiernos nacionales para desarrollar e incluir compromisos en sus planes de acción. La meta es que esto resulte en una mayor cantidad de compromisos de gobierno abierto a nivel subnacional en los planes de acción.

Según los organizadores esto les permitirá ahondar en los niveles más próximos a la ciudadanía en compromisos más concretos adaptando para ello el modelo y la estructura de la OGP y a la vez iniciar una red global subnacional que promueva la interacción y el aprendizaje mutuo en los planes de acción a futuro.

## **Cómo es el programa de OGP**

El programa es la elaboración conjunta de un Plan de acción a implementarse durante 2 años en los que el gobierno se compromete a realizar una serie de compromisos medibles, los cuales son auditados en su ejercicio por un evaluador externo siguiendo unos parámetros determinados (IRM). Este informe es publicado en el portal de la OGP y es de carácter público con lo cual los gobiernos son evaluados en su desempeño. Este plan de acción debe contemplar los pilares básicos de gobierno abierto: transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas. Los gobiernos que participan se han postulado libremente y cuando son elegidos admiten las reglas de juego que la OGP solicita.

Para formar parte del programa los gobiernos interesados deben enviar su solicitud a la organización, con una carta de intención a los presidentes y copresidentes de OGP. Para ello deben cumplir unos requisitos definidos como criterios de elegibilidad, demostrar un nivel mínimo de compromiso según los principios de OGP (transparencia fiscal, acceso a la información, declaraciones patrimoniales y participación ciudadana). Un país es elegible si obtiene al menos el 75% de los puntos. Asimismo, el gobierno debe señalar la dependencia organizativa encargada de liderar el proceso y comenzar el desarrollo de su plan de acción.

La elaboración y puesta en marcha del plan tienen unos plazos prefijados, así como las auditorías en las cuales serán evaluadas las acciones de los gobiernos. En principio este trabajo requiere una etapa de trabajo preparatoria por parte de la administración para definir los criterios y los modos en que funcionarían los espacios de intercambio entre los distintos actores que son parte de la elaboración del plan. En general OGP solo solicita a los gobiernos que los compromisos se efectúen con la sociedad civil en deliberación, pero no indica el cómo, así que la etapa de trabajo y la coordinación del proceso se efectúan según las condiciones que dispone cada gobierno.

**1 etapa:** Preparatoria: se establecen las fechas en las que deben desarrollarse todo el proceso, las invitaciones a las organizaciones sociales y la campaña publicitaria del proceso, así como la creación de una página web que informa del mismo abierto a todos los que quieran formar parte. Creación de un área de coordinación del Plan, que resulta ser el eje que vertebra todo el proceso.

**2 etapa:** Dialogo entre gobierno y Sociedad Civil: espacio de deliberación en la que las áreas de gobierno involucradas en el proceso con organizaciones sociales debaten las prioridades a trabajar con distintos métodos. El objetivo es identificar las necesidades y que áreas de la administración tienen las competencias directas para resolverlas. En el caso de la Ciudad de Buenos Aires esta instancia se resolvió con Mesas Sectoriales.

**3 etapa:** Elaboración del plan de acción: el área de gobierno encargada de la ejecución del programa elabora el informe final con los compromisos asumidos por el gobierno y las organizaciones sociales. Este plan debe ser convalidado por ambas partes mediante una firma.

**4 etapa:** Presentación pública del Plan: mediante un acto presidido por las máximas autoridades y los responsables de las organizaciones sociales.

**5 etapa:** Ejecución del Plan: cada área de la administración debe implementar las medidas las cuales serán auditadas al cumplimiento del primer año por un investigador externo que la OGP envía al país o ciudad participante.

**6 etapa:** al primer año el gobierno realiza un informe de autoevaluación que se publica en la página web.

**7 etapa.** Se presume que al segundo año finaliza la experiencia y los gobiernos deberían reiniciar el proceso nuevamente.

**Evaluación permanente:** Cada seis meses un investigador independiente efectúa el informe Mecanismo de Revisión Independiente – en adelante IRM (por sus siglas en inglés) con el que evalúa cada compromiso, el grado de cumplimiento de estos y la calidad del proceso.

## Los Planes de Acción de Argentina en OGP

En el mes de noviembre de 2012, el Estado argentino manifestó su intención de trabajar junto con la OGP en la coordinación de acciones con aquellos países que comparten los principios de Gobierno Abierto, forma parte del tercer grupo de países que se incorporaron al consorcio.

A partir de esto el Gobierno Nacional junto con diversos actores de la sociedad civil elaboró el primer Plan de Acción de la República Argentina. Este Plan se efectuó mediante un proceso de consultas presenciales, realizado en forma colaborativa y horizontal. La tarea se llevó a cabo en el marco del Grupo de Trabajo de Gobierno Abierto de la Agenda Digital Argentina, de la cual participaron organismos del Estado,

Universidades, ONGs y grupos de interés involucrados en la temática. En ese marco se habilitó también un foro virtual que permitió una participación abierta y federal. Allí se produjeron intercambios de experiencias, trazados de líneas y planes de trabajo, con el propósito de que estos sean recogidos en la producción de acciones y políticas públicas específicas.

En el Primer Plan de Acción se eligieron 3 ejes temáticos y se adquirieron 16 compromisos:

Gobierno electrónico y servicios públicos: firma digital, software público argentino, programa nacional de infraestructura crítica de información y ciberseguridad (icic) e internet sano, implementación del sistema electrónico de contrataciones públicas, despapelización, ampliación de la encuesta TIC.

Transparencia y acceso a la información pública: creación de un portal de datos públicos, elaboración de un Manual de buenas prácticas de gobierno abierto, nuevo portal de trámites, Mapa del Estado, Plan de capacitación de enlaces y responsables de acceso a la información pública, matriz de procesamiento de datos del Decreto 1172/2003, Proyecto de Ley para la Reforma del Poder judicial.

Participación Ciudadana: federalización de Grupos de Trabajo de Agenda Digital, Evento Nacional de Gobierno Abierto, Hackaton de Datos Públicos, Fomentar los Mecanismos de Participación previstos por el Decreto 1172/2003, Reglamentación de la Ley 26.653 sobre accesibilidad a la web, Mejora del Programa de Carta Compromiso con el Ciudadana (PCCC)

El informe del IRM si bien detalla que la mayor parte de los compromisos fueron llevados a cabo a tiempo, destaca algunas falencias relevantes en cuanto a los compromisos y algunas divergencias con las organizaciones sociales.

Durante el año 2015 se elaboró el segundo Plan de Acción con otra dinámica ya que al preverse un cambio de gobierno se dejó un capítulo de compromisos a confeccionar durante el primer semestre de 2016 para que las nuevas autoridades tuvieran la oportunidad de plasmar unos nuevos. Así lo recuerda Agustina:

“En 2015, porque el otro (el primer plan) fue de abril a abril del 15, ahí OGP ordenó mejor los periodos, y nos dio un tiempo hasta el 30 de junio. En el primer semestre del 15 hicimos el plan y uno de los compromisos decía que íbamos a dejar una mesa para armar nuevos compromisos este año. Este año el nuevo gobierno hizo seis compromisos de un año que vencen el año que viene y es cuando hay que hacer el tercer Plan.”

Los actores sociales recuerdan que los cambios de los responsables políticos en la Jefatura de Gabinete de Ministros en este periodo, impactaron en el proceso ya que se modificaron de modo inconsulta los métodos de trabajo. Estas experiencias fueron vitales a la hora de planear las reglas de juego en la ciudad de Buenos Aires.

“Ya tuvimos frustraciones con los planes nacionales, era cuestión de diferentes jefes de gabinete que lideraban el proceso, entonces, cada vez que cambiaba el jefe de gabinete era otra persona, era volver a empezar, entonces, una toma esas enseñanzas” reflexiona Carolina.

## **Dimensión Institucional de la Ciudad de Buenos Aires**

A partir de la reforma de la Constitución Nacional en el año 1994, la ciudad de Buenos Aires adquiere el estatus de autonomía, con lo cual no sólo elige sus autoridades por primera vez, sino que tiene la posibilidad de dotarse de un marco jurídico propio en su territorio. Este marco sancionado en el año 1996 prevé un diseño institucional que brinda no sólo nuevos derechos a la ciudadanía sino un marco para hacer valer sus deberes. En este sentido cambia lógica de relación entre gobernantes y gobernados, disminuyendo la primacía de la representación hacia un marco más abierto a la ciudadanía, donde se contempla que los ciudadanos sean parte de la acción de gobierno bajo distintas lógicas. Es por ello que se distinguen en primer lugar, mecanismos de participación ciudadana, los que comúnmente se denominan de democracia directa: consulta popular, iniciativa popular, Revocatoria de Mandatos, Audiencias Públicas. En segundo lugar, se destacan los mecanismos, que tienen la deliberación como parte central de la interacción entre gobernantes y gobernados. Los mecanismos dispuestos son: la creación de Consejos sectoriales (salud, infancia y adolescencia, juventud, tercera edad, económico y Social, Plan Estratégico, etc.). El presupuesto participativo como una herramienta de gestión que permite a los ciudadanos decidir sobre proyectos a ejecutar por el gobierno y Consejos territoriales, en el seno de una nueva unidad sublocal, las Comunas, como unidades de gestión política y administrativa más cercana a la población.

Esta nueva división sería la encargada de la acción de gobierno en pequeña escala, para atender las prioridades de la población y por tanto realizar una acción de gobierno más eficaz, eficiente y más democrático. Dado que se entiende que los representantes en las Comunas asumen un compromiso diario con sus vecinos y por tanto, la relación más personal aumenta el control social sobre los gobernantes. En el plano de la eficiencia y eficacia de la administración se supone que al ser un gobierno próximo, dada la magnitud poblacional de la ciudad, las acciones estarán más ajustadas a las demandas y por ende la eficacia será mayor.<sup>1</sup> Todo lo cual potencia la rendición de cuentas y el control social de los vecinos a sus gobernantes. Es entonces que la participación ciudadana y el gobierno de proximidad resulta un eje central para el funcionamiento del gobierno de la ciudad.

## **Agenda de Transparencia e Innovación Institucional**

El jefe de gobierno ni bien asumió, apostó por darle a su gestión unos pilares basados en mejorar la calidad de acción de gobierno. Para ello delegó en su secretario

---

<sup>1</sup>Objetivos según acciones: Si se busca mejorar la responsabilidad ante la ciudadanía, nuevos sistemas de representación popular y aumentar la participación de la comunidad en la toma de decisiones, se estaría promoviendo la descentralización política. Si sólo se pretende una reorganización administrativa que traslade mayores atribuciones y competencias a los niveles subnacionales y mejore la coordinación institucional entre los distintos niveles de gobierno, se estaría promoviendo reformas hacia una descentralización administrativa. Si el objetivo es hacer más eficiente la asignación de recursos y la producción de bienes y servicios locales, junto con el mejoramiento de la distribución del ingreso y el logro de un manejo estable de las variables macroeconómicas, se estaría promoviendo una descentralización fiscal. (Lehman, 2006)

general la coordinación de una “Agenda de Transparencia e Innovación Institucional” que materializara un plan de trabajo para los 4 años de mandato. La misma debía contener acciones a implementar por distintas áreas de gobierno, promoviendo un trabajo transversal interno y de apertura a la sociedad civil.

La agenda consta de 13 iniciativas en base a 3 ejes que se consideran pilares de la gestión:

**Gobierno Abierto:** definido por iniciativas que amplían y facilitan el acceso a la información de la ciudad y promueven instancias de elaboración conjunta de políticas públicas. Por tanto se han centrado en Acceso a la información<sup>2</sup>, Presupuesto abierto<sup>3</sup>, Compras públicas abiertas<sup>4</sup>, declaraciones juradas en línea<sup>5</sup> y el Plan de Acción OGP elaborado con distintas organizaciones sociales de la ciudad.

**Gobierno Responsable:** conjunto de medidas destinadas a mejorar la rendición de cuentas a la ciudadanía: 20 compromisos de gobierno a cumplir hasta el final de su mandato, tablero de control ciudadano mediante el cual se pueden seguir los progresos de cada proyecto, participación ciudadana<sup>6</sup>, publicidad oficial<sup>7</sup> y modernización electoral<sup>8</sup> con la creación de un código electoral para la ciudad en base a mesas de trabajo multisectoriales.

---

<sup>2</sup> Acceso a la información: Avanzar en los mecanismos y métodos por los cuales el gobierno da información a quién lo solicite. La ciudad cuenta con una ley (104) aprobada en 1998 que será materia de reforma para adecuarla al contexto actual. En el año 2012 se incorporó al programa de datos abiertos. Simplificación del proceso de solicitud de información por internet y tablero de control de seguimiento, búsqueda de 15 categorías proactivas en todas las áreas de gobierno, Co-creación de contenidos con vecinos de contenidos útiles.

<sup>3</sup> Presupuesto abierto: mejora de la información presupuestaria es mejorar la discusión pública creación de plataforma de presupuesto ciudadano, visualización por comunas y por temas, realizar Informes sobre temas relevantes para los vecinos.

<sup>4</sup> Compras públicas Abiertas: Buenos Aires compra estos datos van a ser abiertos para que puedan ser reutilizados, Alcanzar el estándar de Open contracting partnership.

<sup>5</sup> Declaraciones juradas en línea: publicadas proactivamente y en formato abierto, más de 1000 DDJJ de Ministerios y Entes Descentralizados, Segundo trimestre DDJJ de Jefe de Gobierno, vice Jefe y Ministros, Fin de año 2016 nuevo aplicativo on line para la consulta de todas las DDJJ.

<sup>6</sup> Participación ciudadana: utilización de las nuevas tecnologías para establecer nuevos canales de comunicación entre el gobierno y los ciudadanos. Puesta a votación de más de 200 obras a ejecutar que serán sometidas a votación por canales electrónicos (redes sociales y páginas web).

<sup>7</sup> Publicidad Oficial: la ciudad trabaja con el gobierno nacional y de la provincia para regular la asignación de la pauta publicitaria, Planificación anual de campañas de difusión con definición de objetivos, Promoción de la pluralidad y la diversidad, Rendición de cuentas

<sup>8</sup> Modernización electoral: el código electoral está pendiente desde 1996, Se priorizará los estándares internacionales de control y auditoría, se pretende un seguimiento en tiempo real de los fondos de campaña, Financiamiento ciudadano de campañas, e incluir el Debate electoral obligatorio. Está previsto que se efectúe mediante unas Mesas de dialogo multisectoriales.

**Gobierno Inteligente:** utilización de herramientas que brindan las nuevas tecnologías para mejorar la acción de gobierno teniendo la innovación como meta. Los objetivos son elaborar herramientas que permitan agilizar las regulaciones para fomentar el clima de negocios<sup>9</sup>, creación de laboratorio de innovación (Smart lab)<sup>10</sup> y un consejo asesor en innovación aplicada<sup>11</sup>.

Es en este contexto en el que se implementa el programa Alianza para el Gobierno Abierto. El organismo responsable del proceso es la Subsecretaría de Gestión Estratégica y Calidad Institucional ejecutado por la Dirección General de Calidad Institucional que tiene como competencias: elaborar, promover y coordinar iniciativas transversales de gobierno vinculadas a la innovación y a políticas de transparencia en la gestión de gobierno, da seguimiento a estas iniciativas y participa del proceso de desarrollo del primer Plan de Acción de Buenos Aires en el marco de la Alianza por el Gobierno Abierto.

## El primer Plan de Acción en la Ciudad de Buenos Aires

En el mes de febrero de 2016 el Jefe de Gobierno envía una carta<sup>12</sup> con el aval de organizaciones de la sociedad civil<sup>13</sup> para ser incluidos en el grupo de gobiernos sub-nacionales que formaran parte del programa piloto que la organización OGP lanza en diciembre de 2015. En el mes de abril reciben la aceptación para formar parte y empiezan a trabajar en la preparación del programa local. El plan que se propone es ambicioso, quieren que Buenos Aires sea pionera en la región y dentro del país, con lo cual un aspecto que destacaron los funcionarios políticos fue que la ciudad debía impulsar esta experiencia al resto de las provincias argentinas. Este aspecto se destaca tanto en la carta del Jefe de Gobierno como en la presentación que realiza el Subsecretario en el blog de OGP<sup>14</sup> en el momento en que se encuentran diseñando como se efectuara el proceso.

---

<sup>9</sup> Facilitar la inversión y generar oportunidades para que BA continúe siendo un polo de talento e innovación, Apertura en poco tiempo de una empresa, Habilitaciones, Registro de propiedades

<sup>10</sup> Laboratorio de Innovación: espacio de co-creación de soluciones innovadoras entre gobierno, sector privado y sociedad civil

<sup>11</sup> Consejo asesor de Innovación: espacio de colaboración entre gobierno y los principales referentes de tecnología e innovación del país, promoción de alianzas público-privadas

<sup>12</sup> La carta está disponible en línea: <http://www.opengovpartnership.org/node/8975> (Fecha de Consulta: 23-9-2016)

<sup>13</sup> Las organizaciones que enviaron su carta de apoyo a OGP fueron Poder Ciudadano, Fundación Conocimiento Abierto, Directorio Legislativo, ACIJ. Ver en la página web de OGP: <http://www.opengovpartnership.org/subnational-buenosaires-endorsements> (Fecha de Consulta 23-9-2016)

<sup>14</sup> Retos y aspiraciones del programa piloto subnacional de la ciudad de buenos Aires: <http://www.opengovpartnership.org/blog/ogp-webmaster/2016/07/06/retos-y-aspiraciones-del-programa-piloto-subnacional-de-buenos-aires>

“Queremos también que Buenos Aires sirva como espacio de difusión de las prácticas del gobierno abierto hacia el resto del país. Es una idea con la que nos comprometimos al aplicar al programa piloto, y que nos entusiasma particularmente. Se trata de compartir experiencias y potenciar el trabajo de los demás municipios y provincias que están empezando a desarrollar prácticas de gobierno abierto. Nos interesa además que nuestro primer plan de acción contemple la participación del poder legislativo y el poder judicial. Creemos que la lógica del gobierno abierto debe llegar a los tres poderes del estado, traspasando la frontera del gobierno abierto y dando paso a la noción integral de “Estado abierto”. Esperamos poder compartir en el próximo encuentro el resultado de este arduo proceso de co-creación, que sin duda nos enriquecerá a gobierno y sociedad civil por igual” (Herrero, Álvaro: Subsecretario de Gestión Estratégica y Calidad Institucional: blog OGP).

A partir de este hito, los responsables de la subsecretaría y el Director General de Calidad Institucional, empiezan a trabajar un bosquejo y para ello constituyen con las organizaciones de la sociedad civil un foro al que denominan Mesa de Trabajo <sup>15</sup>. Si bien el plan debe seguir los principios de OGP el modo en que se implementa en cada ciudad y cómo se organiza el proceso está en manos de los gobiernos. A esto cabe añadir que al ser un programa piloto los plazos del plan de acción serían más cortos que los que se impulsan a nivel nacional, en este caso, se fija entre tres a cinco compromisos a ser implementados durante un año. Como lo recuerda el Director General:

“... quienes estamos ahora de este lado, habíamos vivido la experiencia de OGP nacional, como parte de la Sociedad Civil o sea que conocíamos más o menos como podía funcionar. Nosotros habíamos conocido las “lecciones” de esos procesos a nivel nacional. Esto se aplica para los que estamos en el gobierno ahora, como para nuestras contrapartes de la sociedad civil con las que nos juntamos por primera vez para definir la metodología. Sabemos que es un proceso de co-creación con algunos elementos sustantivos de cómo tiene que hacerse, dicho eso, nosotros teníamos un gran lienzo en blanco para implementarlo del modo que creíamos más conveniente, en eso invertimos los primeros meses, nos reunimos con las organizaciones que venían trabajando con OGP en la ciudad y empezamos a pensar cómo íbamos a trabajar”.

## La Mesa de Trabajo

Los responsables del gobierno pensaron en constituir una mesa ejecutiva que diera seguimiento a todo el proceso. Este hecho deviene que tanto ellos como sus actuales contrapartes de la sociedad civil, notaron como falencia de los planes de acción nacionales, la concreción de un espacio donde estuvieran sentadas las áreas del gobierno que estaban designadas, junto a los representantes de la sociedad civil. Este órgano sería el grupo motor del proceso donde se tomarían las decisiones más

---

<sup>15</sup> La mesa chica que organiza y supervisa el proceso la llaman Mesa de Trabajo aunque en alguna oportunidad hablan de la Mesa de la Gobernanza, para que sea más útil la diferenciación de la estructura con las mesas de trabajo sectoriales se decidió optar por esa denominación en estas páginas.

relevantes y donde ambas partes pudieran expresarse y la sociedad civil tener su voz para controlarlo. Desde el lado del estado, con los responsables de las áreas del gobierno que trabaja gobierno abierto y la otra sería completada por organizaciones sociales. Por eso ni bien recibieron la carta de aceptación, el Director General, convocó a las organizaciones que habían dado el aval a la ciudad, para conversar sobre cómo sería este foro y la metodología que aplicarían en todo el proceso. Ahora bien, había que definir quiénes y cómo formaban parte. Desde el gobierno se plantearon alternativas, la representación, la rotación y luego de varias semanas de discusión se terminó por un esquema que absorbió a las organizaciones más activas en la materia y que avalaron la postulación de la ciudad.

Nos comenta Ramiro: “Evaluamos varias alternativas. Por ejemplo, era que la Sociedad Civil estableciera un mecanismo de representación, con una convocatoria amplia ver quien se anota y que las organizaciones dispusieran que tres representantes iban a ser miembros de la mesa de trabajo. Discutimos dos semanas sobre la base de un documento *on line*. Tuvimos una reunión lo discutimos, seguimos trabajando, tuvimos otra reunión y lo discutimos, y terminó cerrando ese esquema. Entonces, habíamos visto ese que era el esquema de representación, y el otro que era de rotación unos representantes que van rotando. Terminamos decidiendo por la mesa chica basada en *expertise* y sabíamos que no era fácil, que otras ONGS que no vienen trabajando el tema de gobierno abierto estuvieran atentas a todo el proceso.”

En esta instancia ambas partes se proponen que esta mesa sería la garante general del armado del Plan de Acción para lo cual se definió como se iba a realizar el proceso, en consulta con organizaciones de la sociedad civil que cuentan con experiencia en temas de transparencia, participación y rendición de cuentas. La mesa está formada por personal de la Secretaría General, del Ministerio de Gobierno y el Ministerio de Innovación, Modernización y Tecnología junto a las organizaciones sociales como Poder Ciudadano, Asociación por los Derechos Civiles (ADC), Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ), Conocimiento Abierto y Fundación Directorio Legislativo (FDL). Estas organizaciones además de su interés en la materia fueron parte del proceso del Plan de Acción Nacional elaborado en el año 2013 y 2015.

El resultado de ese debate fue un reglamento interno con las funciones que le competen a esta mesa ejecutiva:

- Debatir y tomar decisiones sobre la metodología del desarrollo del plan de acción.
- Resolver un esquema de consulta pública e implementarlo.
- Resolver cuestiones vinculadas a la participación y el involucramiento de otros actores gubernamentales y de la sociedad civil.
- Desarrollar y sostener canales de comunicación internos y externos sobre el proceso de desarrollo del plan de acción.
- Dar seguimiento al cumplimiento del plan de acción en la etapa de implementación.
- Colaborar en la implementación de los compromisos del plan de acción.
- Desarrollar iniciativas de capacitación, talleres de trabajo y formación de funcionarios públicos y OSC no interiorizadas en el proceso OGP.

La constitución de este espacio fue fundamental para los responsables de la coordinación del plan ya que les permitió deliberar y arribar a decisiones consensuadas. La metodología de trabajo se definió entonces, con esa mesa chica y allí se debatió como se abría el proceso de modo que fuera posible llevarlo a cabo con los recursos que contaba la dirección. Como lo recuerda un actor de la sociedad civil:

“Nos invitaron a formar parte de la mesa de trabajo para decidir cómo iba a ser el proceso, cuando se iba a convocar, a quienes, los tiempos, todo eso lo decide la mesa de trabajo que está formada por tres ministerios y organizaciones que ellos convocaron de forma deliberada (...) eso es un poco como quedó la estructura y después había que definir la metodología de trabajo. La fuimos proponiendo en un Google doc., ellos (el gobierno) tiraron una primera propuesta, nosotros la comentábamos, intercambiábamos, nos juntábamos otra vez, nos presentaron un cronograma tentativo, un listado con organizaciones. Hicimos un Excel con las mesas temáticas a convocar, y ellos empezaron a convocar. Nosotros como mesa de trabajo participamos de distintas mesas temáticas, cada uno participa de una, yo participo de la de Tres Poderes, otro de transporte, otro de vivienda, otro de salud, y así.”

Una vez definido eso el resto de las decisiones en cuanto al diseño del proceso estuvieron encorsetadas por tres aspectos: tamaño del proceso, recursos con que contaba el equipo de la Dirección y ambición (alcance de los objetivos a lograr).

Los recursos económicos y humanos fueron claves a la hora de definir los demás, dado que al ser un programa que iniciaba en abril no había formado parte del presupuesto, con lo cual había que ajustarse a lo que tenía designado la Dirección General del presupuesto propuesto el año anterior por la gestión que había concluido su mandato. Por lo tanto, en lo referido al personal se contrató a un asesor para realizar todo el trabajo documental y de coordinación. Además, se contrató como consultora externa a una experta internacional en Gobierno Abierto, para que orientara al equipo en todo lo relativo a las cuestiones nodales que requiere OGP quien debería formar parte del equipo durante todo el tiempo de ejecución. Teniendo en cuenta estas limitaciones se empezaron a tomar decisiones sobre los demás aspectos, como lo recuerda Ramiro:

“Ahí teníamos alternativas y opciones, una primera tiene que ver con el tamaño del proceso, con los recursos, y otra con la ambición del proceso. Para empezar la ambición (alcances) estaba muy limitada por el periodo de tiempo que impone la ejecución del plan que es de un año. Además, al ser un proceso piloto OGP nos dijo que teníamos que centrarnos en hacer entre 3 a 5 compromisos. Después en términos de recursos: como aplicamos en febrero y entramos en abril, no teníamos fondos asignados a OGP sabíamos entonces que teníamos una restricción importante en este sentido. Eso nos llevó que en las decisiones sobre el tamaño decidiéramos mantenerlo pequeño. Y la gran pregunta era: ¿Cómo alcanzamos esta dimensión pequeña controlable, que fuera a la vez abierto con la limitante de recursos que tenemos?”

Los pilares del plan desde que la ciudad aspiró a formar parte eran tanto influir y compartir con las provincias argentinas en avanzar en gobierno abierto como que el proceso debía tener impacto en políticas sustantivas de la ciudad, con lo cual el proceso debía implicar sectores de política pública relevantes para los ciudadanos. Así también

se utilizó la mesa chica para debatir también el rango de sectores que serían de la partida en esta primera experiencia y allí se acordó acotarlo a los siguientes temas:

- Salud
- Educación
- Transporte
- Medio Ambiente
- Tres Poderes: Poder Legislativo, Poder Judicial y Ejecutivo (constituyen una Mesa, donde se debaten cuestiones comunes a las tres ramas de gobierno)
- Vivienda

## Convocatoria a la sociedad civil

El segundo momento en la toma de decisiones era como se invitaba a participar a otras organizaciones sociales para que fueran parte de las mesas de trabajo sectoriales en las cuales había que elaborar los compromisos públicos.

“Una vez que resolvimos que ese era el esquema de gobernanza, la segunda decisión era la convocatoria y luego el desarrollo, hubo mucho de decir sociedad civil, ustedes digan cómo quiere que sea, si expandimos mucho el universo puede ser ingobernable, si no puede ser poco plural, es decir tener poca legitimidad. Entonces, dijimos, que punto intermedio podemos llegar, para que tuviera las dos cosas”

Durante esos meses los funcionarios pasaron de pensar en una gran convocatoria realizada por el Jefe de Gobierno a utilizar metodología de la investigación social para dar con los actores sociales que pudieran ser de la partida, abriendo el mapa de actores en un margen manejable para el equipo. Así lo detalla Ramiro:

“...estábamos en el dilema de hacer una convocatoria amplia, que no pudiéramos manejar que con el ejemplo de máxima era que Horacio saliera en el diario convocando a las organizaciones sociales a participar en el proceso. Los recursos con los que contamos incluye el actual equipo de la dirección que está limitado en personal, era difícil manejar algo de eso. Y terminamos manejándonos con algo parecido a lo que es el *snowball sampling* (método bola de nieve) que usas por ejemplo en una investigación que conoces a dos o tres personas y haces que las personas te guíen a los personajes claves de la investigación. Bueno nosotros, hicimos eso con los participantes de la Mesa de Trabajo a los miembros del Ministerio de Gobierno, de Modernización que participan junto a nosotros, que postulan organizaciones a quienes convocar, divididas temáticamente en educación, vivienda, los tres poderes, en esta última quedó claramente identificado que serían los mismos que participan de la mesa de trabajo, y en las demás empezamos a invitarlas. En el proceso hubo algunas que terminamos no invitando dado que no caían en el perfil que estábamos buscando de organizaciones profesionalizadas, que lo vemos como una debilidad del proceso que no pudimos evitar al menos en esta primera vuelta, y que esa fue la decisión sobre la convocatoria. Luego comenzó el recorrido, Ahora estamos en el medio del recorrido.”

Una vez que se efectuó esa consulta en la Dirección se hizo un mapeo de actores por sector de política pública. En ese esquema asentaron posibles participantes para cada una de las mesas que se abrirían contando con un número posible de

organizaciones. Con ese listado se dio inicio a la convocatoria mediante las redes sociales durante dos semanas. En general hubo buena acogida y casi no hubo deserciones. Lograron que las organizaciones participantes sean no solo muy profesionalizadas, con personal para afrontar todas las reuniones sino con gran motivación por ser parte del mismo. Aunque cabe señalar que algunas organizaciones que en primer momento dijeron que sí finalmente declinaron la opción. En otros casos por ejemplo con Medio Ambiente, que según el Director General, la no concurrencia puede estar motivada a que muchas organizaciones prefieren abordar estos temas con Nación<sup>16</sup>. De ese modo durante, un mes se confeccionó el listado de participantes lo que permitió elaborar el cronograma de las Mesas Sectoriales para iniciar el proceso.

## Las Mesas Sectoriales

Las mesas de trabajo sectoriales son las que elaboran el Plan de Acción, y en cada una de ellas participan organizaciones vinculadas a la temática tratada junto a los representantes de distintas áreas de gobierno y de la Mesa de Trabajo. La definición por tener mesas sectoriales fue desde el inicio una línea que se planteó con la postulación de la ciudad. Los compromisos debían ir a áreas sustantivas de la gestión que impactan en la ciudadanía, por lo tanto, el proceso debía ir más allá de lo que habitualmente se hace en estos planes y ello era más simple al ser un gobierno local. Sin embargo, se añadía una complejidad que abarcara todo el proceso, los compromisos son acciones que el gobierno debe implementar en un año, estar vinculado a los principios de OGP, ser medibles, específicos, asequibles, relevantes y oportunos. Este conjunto de indicadores se utiliza para categorizarlos y el que reúne todos estos rasgos tiene la denominación de Estelar. Los miembros del equipo de la ciudad tenían como objetivo que la mayor parte de los compromisos resultantes puedan revestir esta nominación.

“Porque cuando Buenos Aires se postuló habíamos dicho que nuestro compromiso era: uno, trabajar con las provincias, que todavía no lo hemos hecho suficientemente porque Nación está trabajando con ellas en este momento. Y también propusimos compromisos de impacto sectorial y compromisos de los Tres Poderes que fueron puestos sobre el papel. Cuando nos sentamos, sabíamos que esas eran condiciones sobre las que debíamos trabajar, por eso armamos mesas temáticas. El objetivo de las mesas temáticas era lograr compromisos de impacto sectorial no que solo sea transparencia y la agenda clásica de transparencia como por ejemplo, publicar las declaraciones juradas, relanzar la ley de ética pública. Informalmente OGP propone trabajar en lo sectorial en el *delivery* de servicios del estado a punto tal que cuando volvió Álvaro (subsecretario de Gestión Estratégica y Calidad Institucional) confirmó el análisis que habíamos hecho nosotros en un primer momento, que OGP está buscando este tipo de compromisos. En parte, porque vieron que en los primeros planes de acción

---

<sup>16</sup> En este caso también se destaca que parte de las organizaciones más relevantes en la materia aportaron sus cuadros técnicos y directivos en diversas áreas del gobierno nacional que asumió en diciembre de 2015. Es posible que organizaciones que estaban rearmando sus equipos no hayan tenido como prioridad participar en este proceso.

hay mucho general, y poco de impacto real en la vida de los ciudadanos, de hecho mi intuición, según el *paper* del programa piloto dice: “trabajemos en gobiernos locales que con ellos es probable que logremos más impacto en la vida de la gente”. Lo que planteamos es que trabajando sectorialmente es donde vamos a encontrar más impacto en los sectores de servicios que en una ciudad tan grande como Buenos Aires tienen: transporte, salud, vivienda, educación, medio ambiente...”

En principio se plantearon ocho mesas, pero al darse cuenta que se abriría mucho el abanico de temas no todas las mesas tendrían compromisos. Así que se optó, por los temas más sensibles y cerrar en cinco mesas cada una de las cuales pudiera concretar su compromiso puntual. Las mesas que quedaron fueron: Educación, Salud, Vivienda, Transporte y Tres Poderes.

En este ámbito se elaboraron dos estrategias para ir de lo general a lo particular que son los compromisos que el gobierno debe asumir. Por tal motivo en una primera fase, el trabajo interno se pautó con el método de “lluvia de ideas” con el fin de que las organizaciones sociales volcaran en cada materia las cuestiones claves que deberían ser incluidas en el plan, teniendo en cuenta la premisa básica, que tuvieran algunos de los principios de OGP: transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana. Con ese fin, esta fase se desarrolló en el mes de agosto y parte de septiembre de 2016. Aquí los funcionarios se preguntaron si la apertura de las mesas debía ser escalonada o abrirlas todas a la vez y si era viable tener las ocho mesas que se pensaron en un primer momento. La resolución fue clara, abrir todas las mesas y quitar dos mesas, la de Medio Ambiente se iba a realizar en conjunto con Vivienda, sin embargo, al no recibir actores de la sociedad civil la dejaron desierta.

“El segundo paso fue definir la metodología y para eso fue más simple, dijimos, bueno, armemos mesas de tirar ideas divididas temáticamente y luego una vez que están las ideas sobre la mesa, vayamos a buscar bilateralmente a los funcionarios responsables del tema con capacidad de respuesta para decidir por sí o por no a la hora de acordar en la mesa. Es bastante simple la metodología la verdad no tiene demasiada complejidad”

#### **Funcionamiento de las Mesas:**

En la primera fase del proceso la lluvia de ideas dio pie a que los actores sociales pudieran explayarse con sus demandas y debatir sobre aspectos candentes. Se destaca la participación de las otras áreas de gobierno, que forman parte del programa, sus delegados, mantenían un perfil de escucha y a la vez dar respuesta a cuestiones relativas a sus áreas. Siempre hubo un delegado de la Mesa de Trabajo que observaba la discusión y el papel central estaba reservado al Director General que coordinaba la Mesa y el debate junto a la Consultora experta en Gobierno Abierto. Ambos, se limitaban a explicar los términos en los que se debía realizar el compromiso y daban vía libre a las organizaciones sociales para que se explayaran abiertamente. La labor del coordinador de la Mesa fue de facilitador dando lugar a que casi ni se notara su presencia, con lo cual lograron un alto nivel de debate sin presiones. Esto logró que se manifestara en el foro un nivel de confianza y a la vez que los actores sociales y los funcionarios dialogaran sobre temas sensibles sin problemas.

Ahora bien, cada una de las mesas tuvo sus particularidades, cada tema daba un marco especial y las organizaciones tenían demandas puntuales algunas de ellas no se correspondían a los tópicos básicos de OGP. Se reproducían las lógicas imperantes de cada sector en la sociedad. En ese marco la lluvia de ideas dejó sobre la mesa que aspectos se podían trabajar y que no. Una vez que se dejaron sentados los temas más relevantes sobre los que se podían elaborar los compromisos venía la otra fase.

La segunda fase, era empezar a concretar los compromisos en asuntos específicos, en la cual el trabajo consistía en profundizar y dar viabilidad a las demandas aportadas por los participantes. Para esto, se acordó de antemano, que había que involucrar en el debate a funcionarios de cada sector específico para que pudieran aportar su visión y dar cuenta de cuan viable puede ser un compromiso de reforma que tiene como horizonte de realización en un año. Según el cronograma presentado por el gobierno de la ciudad esta fase se realizaría durante el mes de septiembre y octubre. En este momento del proceso, vino la parte más dura para el Director General, quien era el encargado de buscar a los responsables de cada área para que acudieran a las mesas. Este trabajo demanda mucho tiempo y resulta desgastante no solo entrevistar al funcionario, sensibilizarlo en el tema y que sea parte de la mesa con una actitud de apertura, dialogo y con la misión de internalizar lo que surgiera de la mesa en su ministerio o área de trabajo. Ramiro comenta como lo vivió:

“El proceso de salir a buscar a los funcionarios responsables es muy desgastante, demanda mucho tiempo, y demanda más tiempo del que tenemos, por eso es que yo en este proceso, creo que hemos cometido tres errores: olvide de avisarle a una persona que habíamos contactado para generar el *feedback* en una mesa, que me había dado el OK lo cual retrasó una semana el proceso en esa mesa”. No verificamos lo suficiente un compromiso, lo cual generó que en una de las mesas el dialogo no estuviera bien encauzado, no son errores graves, sino que son errores como consecuencia de lo demandante que es el proceso que no lo habíamos calculado antes.”

La búsqueda de los funcionarios dejó en cuestión que la premura por efectuar este programa, les hizo descartar un plan de sensibilización en las capas de funcionarios de nivel medio a alto de todo el gobierno. Ya que la falta de ese plan hizo más duro el contacto bilateral que se habían planteado desde que pensaron como serían las mesas. Por eso Ramiro reflexiona haciendo una gran autocrítica:

“Otra dimensión que desconocíamos de antemano es que ir a buscar individualmente a los funcionarios responsables además de que es desgastante, tiene como problema que cuando lo encuentras y lo traes, el tipo capaz viene con la actitud, sin haber sido convencido o persuadido de la bondad del proceso y a la vez de la importancia política que tiene para el Jefe de Gobierno el proceso OGP. Pasó el otro día con la Mesa en la que yo no estuve”

De este modo, la segunda fase se convierte en el momento más impredecible donde en algunas mesas se atasca la discusión, lo cual le dio al espacio un halo de realidad, dado que en los procesos de búsqueda de consenso suelen darse estos pequeños obstáculos. Por ejemplo, que en la mesa de Vivienda donde ya estaba pautado el responsable para la mesa, durante ese mes se produce un cambio de autoridades y el coordinador tiene que reiniciar la búsqueda de contactos. O que, en otra mesa, se envíe a funcionarios que no son los más adecuados para la resolución de

las demandas planteadas por los actores sociales. Aquí se pone sobre el tapete la heterogeneidad de los que componen un gobierno y que las áreas tienen sus propias lógicas de funcionamiento con lo cual, ellos encontraron áreas más innovadoras y abiertas a estos métodos de trabajo y otras más reticentes, aun cuando este proceso tenía el aval de la máxima autoridad política, el Jefe de Gobierno.

Desde la sociedad civil sabían que la tarea iba ser compleja, aunque tenían como objetivo que los acuerdos fueran de alto impacto:

“...esta ciudad está avanzada en muchos temas, no podés decir generemos canales de consulta con la ciudadanía, no puede ser ya existe. Vos ya tenes la vara muy alta y en los temáticos como en los Tres Poderes los compromisos tienen que ser muy ambicioso como para superar lo que hay actualmente y tienen q ser lo suficientemente vagos o sencillos para que con la voluntad política que hay se pueda implementar, en el plazo de tiempo que tenemos (un año). Entonces, tenes que jugar con eso constantemente.”

Tanto el coordinador como los miembros de la Mesa de Trabajo se pusieron la vara alta en los compromisos, todos debían tener alto impacto<sup>17</sup> como si el proceso de llegar a acuerdos fuera sencillo. Con esa finalidad buscaron acuerdos que a priori son difíciles de alcanzar. Por ejemplo, que las tres ramas de gobierno trabajen en conjunto y logren acordar estandarizar la información que cada una utiliza para facilitar el intercambio de datos entre las tres administraciones y de ese modo agilizar el trabajo. Así lo describe Ramiro:

“Conformar un mecanismo de coordinación entre los Tres Poderes, para poder estandarizar la forma en que se produce la información, lo que facilitaría el cruce de datos e información entre poderes. El otro es transparencia de funciones e implicaría que todas las leyes y proyectos de ley se publiquen de determinada manera en internet, por ejemplo, el modo en que el poder judicial publica sus sentencias, el poder Legislativo y Ejecutivo cuando sancionan y promulgan leyes.”

En las otras mesas, las demandas que se abordaron estaban más vinculadas a la vida cotidiana de los vecinos. En el caso de salud, se ocuparon de mejorar el acceso a la información de adolescentes y jóvenes a los métodos anticonceptivos, tratando la problemática del embarazo adolescente. En Educación trataron el tema de las vacantes o el acceso a la información. La Mesa de Vivienda consideró los problemas de los sin techo y de los barrios más vulnerables en la ciudad y en Transporte fue prioridad el uso y las condiciones del transporte público.

### **Trabajo interno de la coordinación:**

Según las normas de OGP el gobierno debe comunicar por escrito a los participantes las contribuciones que han efectuado los distintos actores y explicar cómo se toman las decisiones respecto a que incluir en el plan de acción. Todo el proceso de diálogo y planificación es documentado por el equipo de la Dirección General de Calidad Institucional que es la que coordina el plan por parte del gobierno de la ciudad, lo cual

---

<sup>17</sup> Los compromisos se miden también por el impacto potencial que poseen los de más alto rango que son transformadores, se los denomina “estelares” en la jerga de OGP.

permite tanto el seguimiento de implementación de los compromisos acordados en esta primera experiencia, como también el aprendizaje para la mejora del mismo en próximas ocasiones cuando la ciudad deba realizar nuevos planes de similares características en el futuro.

El director general y su equipo trabajaron además en tener una comunicación fluida, con la Mesa Chica, mediante los soportes digitales, para que todos los actores estuvieran al tanto de cada cuestión que iba ocurriendo durante el proceso de creación del Plan. Así también el envío de minutas y el trabajo *on line* en algunas mesas sectoriales donde no era posible pasar a la segunda fase sin concretar algunas demandas puntuales.

Dentro del equipo promotor tenían en claro que su rol era: “Tejer acuerdos e intervenir proactivamente en que se llegue al consenso” como reflexiona Ramiro.

Al ser un proceso interno de reformas del gobierno que tiene como premisa la transparencia todo lo que se efectúa debe estar abierto a la sociedad, con lo cual, se creó una página web donde ha de estar la información relativa a todo el desarrollo del plan.

## **Validación del Plan de Acción**

Una vez que las mesas sectoriales pautan los compromisos específicos en cada área el gobierno y las organizaciones sociales tienen que dar conformidad a todo el documento dando lugar a un primer borrador. Al ser un plan piloto cuya duración está estipulada en un año hay una limitación concreta de compromisos que el gobierno puede asumir que son entre 3 a 5 los cuales han de ser validados por el área de gobierno involucrada en el mismo. En el reglamento interno, se ha estipulado que si se produce alguna modificación las organizaciones sociales debían ser consultadas, así como a los miembros de la Mesa de Trabajo quienes tienen la competencia para dar la conformidad de lo que resulte. El equipo coordinador es quien redacta el plan y la decisión final del documento recae en el gobierno de la ciudad en acuerdo con la Mesa de Trabajo.

## **Seguimiento del Plan**

Luego de que se ha realizado la validación conjunta empieza el proceso de implementación de los compromisos. Para ello está previsto que las organizaciones sociales que han sido parte de las mesas puedan seguir la ejecución de cada medida y el nivel de avance que tienen. Se ha pensado que las dependencias involucradas en cada proyecto se relacionen con las organizaciones sociales creando un espacio de interacción entre ambas partes. En el reglamento han dejado abierta la posibilidad de crear foros específicos, como ámbito de reunión periódica a fin de consolidar e institucionalizar el espacio de dialogo. Sin embargo, se pone énfasis e mantener el espacio de la Mesa de Trabajo donde se mantenga reuniones informativas y de intercambio presenciales cada 45 días, a la que se puede sumar cualquier organización que manifieste su interés en formar parte.

El equipo coordinador tiene que presentar un reporte mensual del estado de situación, de manera virtual. Para lo cual se ha preparado en la página web una sección de rendición de cuentas/seguimiento en la plataforma web a desarrollar. La idea es que en este espacio se informe a la ciudadanía en general de los avances y las organizaciones sociales puedan formular preguntas o consultar en todo lo relativo a los compromisos. En paralelo a todo este proceso la Mesa de Trabajo efectúa un documento específico que debe dar cuenta del proceso de seguimiento.

Durante este tiempo, todos los actores que han sido parte de este proceso deben someterse a la evaluación que efectúa OGP con un investigador independiente, mediante el IRM. El método que OGP utiliza no solo evalúa los compromisos que el gobierno adquiere ante la sociedad civil sino todo el proceso. Este mecanismo está pensado para mejorar y darle calidad al programa.

## Lecciones Aprendidas

Para los actores sociales, la metodología concertada fue buena ya que recogió las inquietudes de éstos y la experiencia de su participación en los procesos nacionales. En el caso de la Mesa de trabajo se erigió como el verdadero sustento del proceso. Los protagonistas diferencian lo relativo a la metodología de trabajo con el proceso de ejecución. En este punto señalan sus diferencias, por ejemplo, que subvaloraron la labor que llevaría gestionar y seguir todas las mesas y como sería la construcción de consensos en ello.

Del lado de los gobernantes, manifestaron autocrítica, su propia capacidad para convocar a las áreas del gobierno que debían ser parte actuante en las mesas sectoriales. Aquí ellos notaron que les faltó un proceso de sensibilización a las capas funcionariales del gobierno. Si bien en la ciudad se venían implementando proyectos relativos a la apertura de datos, el proceso de OGP es algo más que la colocación en un portal de información a la ciudadanía y para ello, los funcionarios debían estar al tanto de que es y para que se iban a sentar en la mesa con las organizaciones sociales. En este sentido, también recalcaron que necesitaban, de más recursos humanos para poder hacer una coordinación mejor de las mesas y de la invitación a las organizaciones sociales. Por este motivo el propio Director General manifestó que la búsqueda de los responsables se convirtió en un proceso lento y desgastante que pudo frenar por momentos el desarrollo de las mesas sectoriales.

Una crítica que se hizo desde la sociedad civil era que la invitación a grupos temáticos y su rendimiento en las mesas debía tener un *out put* positivo, esto es que, si bien el compromiso que resultara no fuera el que ellos habían pedido, su demanda pudiera ser encauzada en la instancia indicada para que la participación fuera mejor valorada y que no sintieran que fueron a reuniones que no resolvieran nada. Este fue un gran desafío puesto que tenían un rango de 3 a 5 compromisos. Otro aspecto que surgió fue que el *brain storming*, tiende a generar expectativas crecientes ya que suele abrir el abanico de demandas. Aquí el punto que señalan es que desde el primer momento se debía convocar a un responsable del área para que sea parte de todo el proceso y se involucre con las demandas sociales que surgen desde el inicio. En este

aspecto coinciden desde el gobierno y de la Mesa de Trabajo, y destacan que eso le aportaría mayor agilidad al dialogo. También se resaltan que para el próximo plan además de mejorar esta fase tienen que pensar cómo van a ampliar la convocatoria a los actores sociales para darle mayor heterogeneidad a las mesas.

Los actores sociales señalaron que desde el gobierno debían clarificar más los objetivos del proceso para que no sientan que las reuniones son una pérdida de tiempo, teniendo en cuenta que estas, tienen que destinar recursos humanos y de tiempo, con lo cual se pide una vinculación mayor entre la demanda y los compromisos que pueden ser alcanzados. En particular, se señaló que los compromisos deben ser sustantivos para superar la etapa de apertura de información,

Según se pudo observar, todos los actores de la mesa de trabajo y del equipo coordinador trabajaron en equipo, la comunicación interna fue fluida en las distintas vertientes que utilizaron. El hecho de que los actores se conocieran desde antes de entrar a la función pública, facilitó la labor en un marco de confianza. Cabe destacar que los funcionarios designados del Ministerio de Gobierno, de Modernización acompañaron el impulso del equipo coordinador logrando un trabajo transversal.

Hubo una sobrevaloración de las capacidades propias para efectuar otras tareas con el equipo que tenían, esto si bien se tuvo en cuenta en la apertura hacia las organizaciones sociales que se podían invitar, les condicionó en otros aspectos, por ejemplo, no pudieron implementar talleres de capacitación a los funcionarios públicos como a otras organizaciones sociales que no están empapadas con la temática de OGP. El otro punto que tampoco pudieron abordar es la relación con las provincias que en ese momento trabajaban el tema con Nación. Ambos aspectos, eran tenidos en cuenta durante la fase preparatoria que no pudo ejecutarse.

## Bibliografía

Carta de postulación de Argentina para formar parte de OGP:

<http://www.opengovpartnership.org/es/country/argentina>

(Consulta 23-9-2016)

Carta de Horacio Rodríguez Larreta a OGP postulando a la ciudad fechada en 24-2-2016:

<http://www.opengovpartnership.org/node/8975>

<http://www.opengovpartnership.org/node/8975>

Cartas de apoyo OSC:

<http://www.opengovpartnership.org/subnational-buenosaires-endorsements>

Constitución de la Ciudad de Buenos Aires. 1996.

HERRERO, A: (2016) Retos y aspiraciones del programa piloto subnacional de la ciudad de buenos Aires, BLOG OGP; 6-7-2016

<http://www.opengovpartnership.org/blog/ogp-webmaster/2016/07/06/retos-y-aspiraciones-del-programa-piloto-subnacional-de-buenos-aires>

(Consulta 23-9-2016)

Ley Orgánica de Comunas: N° 1777, sancionada el 01-09-2005, Promulgada el 04-10-2005 y publicada en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires, N° 2292.

Página web de la Alianza para el Gobierno Abierto:

<http://www.opengovpartnership.org/es>

Villoria Mendieta, M: (2012) “El gobierno abierto como subsistema de políticas: una evaluación desde el institucionalismo discursivo” en *La promesa del Gobierno Abierto*. Compilado por Andrés Hofmann, Álvaro Ramírez-Alujas y José Antonio Bojórquez Pérez nieto. 69-99.

## Entrevistas Efectuadas

**Ramiro Álvarez Ugarte:** Director General de Calidad Institucional, Subsecretaria de Control de Gestión y Calidad Institucional, Secretaría General y Relaciones Internacionales Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

**Renato Berrino Malacorto:** Asesor de la Dirección General de Calidad Institucional, Subsecretaria de Control de Gestión y Calidad Institucional, Secretaría General y Relaciones Internacionales Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

**Silvana Fumega:** Consultora Externa, PHD en Ciencia Política, Universidad de Tasmania. Experta Internacional en Gobierno Abierto.

**Agustina De Luca:** Directora de Transparencia en Asociación Directorio Legislativo. (Miembro de la Mesa de Trabajo)

**Carolina Cornejo:** Directora de Fortalecimiento de las Instituciones Democráticas, Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ) (Miembro de la Mesa de Trabajo)