

20-8-2025

# LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Trabajo Final de Grado: Reporte de Caso

## Plan Estratégico de Gobernanza para la Municipalidad de Córdoba



Autora: Ana Karen Doñate DNI: 39475736

Leg: VADP01155

Tutor de Seminario: Francisco Rivera

<b>Índice</b> .....	Pág. 1
<b>Resumen</b> .....	Pág. 3
<b>Abstract</b> .....	Pág. 4
<b>Introducción</b> .....	Pág. 5
<b>Análisis de situación</b> .....	Pág. 7
Descripción de la situación .....	Pág. 7
Análisis de contexto .....	Pág. 9
Diagnóstico Organizacional ... ..	Pág. 11
<b>Marco teórico</b> .....	Pág. 14
Fundamentos de la Gobernanza Publica y su Relevancia Municipal ...	Pág. 14
Cuadro 1 - La buena gobernanza.....	Pág. 15
Planificación Estratégica en el Ámbito Gubernamental .....	Pág. 16
Cuadro 2 - Modelos de planificación estratégica.....	Pág. 17
La Inclusión Ciudadana en la Planificación estratégica local.....	Pág. 18
Ejes Estratégicos para una Gobernanza Moderna: .....	Pág. 19
Cuadro 3 - Tecnología y su aplicación.....	Pág. 20
Gobernanza estratégica para el Desarrollo Integral de Córdoba .....	Pág. 21
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	Pág. 22
Discusión diagnóstica .....	Pág. 24
<b>Plan de Implementación</b> .....	Pág. 25
Objetivo .....	Pág. 26
Eje 1 - Fortalecimiento de la Transparencia y el Gobierno Abierto....	Pág. 26
Eje 2: Impulso de la Participación Ciudadana Activa y Cuantificable ...	Pág. 28

---

Eje 3: Modernización y Transformación Digital de la Gestión Municipal ...	Pág. 30
Eje 4: Desarrollo de Capacidades Institucionales y Liderazgo.....	Pág. 32
Diagrama de Gantt .....	Pág. 35-36
Estimación de Recursos Necesarios .....	Pág. 36
Riesgos y Estrategias de Mitigación .....	Pág. 38
<b>Conclusión</b> .....	Pág. 39
<b>Recomendaciones</b> .....	Pág. 41
<b>Referencias</b> .....	Pág. 43-45

## Resumen

El presente Trabajo Final de Grado aborda la problemática de la *gobernanza en la Municipalidad de Córdoba*, enfocándose en las deficiencias en transparencia, participación ciudadana, modernización digital y desarrollo de capacidades institucionales. Mediante un análisis exhaustivo del marco normativo y de iniciativas existentes como el Plan de Metas 2024-2027, junto con una evaluación de indicadores de transparencia (p.ej., IERFAL). Se diagnosticó una marcada *brecha entre los esfuerzos institucionales y los estándares de gobierno abierto*. Se identificó un bajo cumplimiento en la publicación proactiva de información (38% en transparencia, 43% en participación), la ausencia de datos cuantitativos sobre la participación efectiva en programas clave y una digitalización fragmentada de trámites, que limitan la rendición de cuentas y la confianza ciudadana.

En respuesta a estos hallazgos, se diseñó una *Propuesta de Gobernanza Estratégica* articulada en cuatro ejes interconectados: Fortalecimiento de la Transparencia y el Gobierno Abierto, Impulso de la Participación Ciudadana Activa y Cuantificable, Modernización y Transformación Digital de la Gestión Municipal, y Desarrollo de Capacidades Institucionales y Liderazgo. La propuesta incluye un *Plan de Implementación* detallado con objetivos específicos, líneas de acción, actividades clave, responsables y un cronograma (Diagrama de Gantt), así como una estimación de recursos, factores críticos de éxito y estrategias de mitigación de riesgos.

La implementación de esta propuesta busca transformar la administración municipal hacia un modelo más eficiente, ágil y proactivo, optimizando recursos y mejorando la calidad de los servicios. Fundamentalmente, aspira a *reforzar la confianza de la ciudadanía* a través de una mayor transparencia, una participación genuina y cuantificable, y una experiencia simplificada de interacción con el gobierno local, contribuyendo al desarrollo sostenible de Córdoba.

Palabras Clave: Gobernanza Local, Gobierno Abierto, Transparencia, Participación Ciudadana, Transformación Digital, Gestión Pública, Córdoba (Argentina).

## Abstract

This Final Degree Project addresses the challenges of *governance in the Municipality of Córdoba, Argentina*, focusing on deficiencies in transparency, citizen participation, digital modernization, and institutional capacity building. Through a comprehensive analysis of the regulatory framework and existing initiatives, such as the 2024-2027 Goals Plan, coupled with an evaluation of transparency indicators (e.g., IERFAL), a significant *gap between institutional efforts and open government standards* was diagnosed. Key findings include low compliance in the proactive publication of essential information (38% in transparency, 43% in participation), the absence of quantitative data on effective citizen participation in key programs, and fragmented digitalization of municipal procedures, all of which limit accountability and public trust.

In response to these findings, a *Strategic Governance Proposal* was designed, structured around four interconnected pillars: Strengthening Transparency and Open Government, Boosting Active and Quantifiable Citizen Participation, Modernizing and Digitally Transforming Municipal Management, and Developing Institutional Capacities and Leadership. The proposal includes a detailed *Implementation Plan* with specific objectives, lines of action, key activities, responsibilities, and a timeline (Gantt Chart), as well as a qualitative estimation of resources, critical success factors, and risk mitigation strategies.

The implementation of this proposal seeks to transform municipal administration towards a more efficient, agile, and proactive model, optimizing resources and improving service quality. Fundamentally, it aims to *reinforce citizen trust* by providing greater transparency, facilitating genuine and quantifiable participation, and simplifying the interaction experience with local government, thereby contributing to the sustainable development of Córdoba.

Keywords: Local Governance, Open Government, Transparency, Citizen Participation, Digital Transformation, Public Management, Córdoba (Argentina).-

## Introducción

En los últimos años, el concepto *gobernanza pública* ha ido cobrando relevancia en la administración estatal, sobre todo en los niveles subnacionales de gobierno. A partir de los procesos de descentralización que se vienen impulsando en América Latina durante las últimas décadas, los municipios han alcanzado un rol muy importante en la implementación de políticas públicas, la provisión de servicios esenciales y la promoción del desarrollo territorial. En este contexto, los gobiernos locales no solo enfrentan el desafío de gestionar de manera eficiente sus recursos, sino también de fortalecer los mecanismos de participación ciudadana y avanzar en procesos de modernización administrativa que garanticen una gestión más transparente, accesible y eficaz (González & Pineda, 2017).

La gobernanza municipal es un espacio donde confluyen actores públicos, privados y comunitarios en la toma de decisiones colectivas. Este enfoque supera la noción tradicional de gobierno centrado exclusivamente en el Estado y plantea la necesidad de construir relaciones más horizontales y participativas entre la administración pública y la ciudadanía. En este marco, la participación ciudadana se reconoce como un elemento clave para mejorar la legitimidad de las decisiones públicas, aumentar la calidad democrática y promover la corresponsabilidad en la gestión local (Alfaro, 2019).

Al mismo tiempo, las transformaciones tecnológicas han generado nuevas oportunidades para fortalecer esta relación entre los gobiernos locales y los ciudadanos. El uso de plataformas digitales, sistemas de información geográfica, inteligencia artificial, y otras herramientas tecnológicas aplicadas a la gestión pública, ha permitido avanzar hacia modelos de gobierno abierto, donde la transparencia, la rendición de cuentas y la participación adquieren protagonismo. Sin embargo, la incorporación de estas tecnologías no ha sido exenta de dificultades, especialmente en países con fuertes restricciones económicas, déficits estructurales y resistencias al cambio (Rodríguez & Fernández, 2020).

En el caso de Argentina, el contexto de crisis económica, inflación persistente y restricciones presupuestarias ha impactado de manera significativa en la capacidad operativa de los municipios. A pesar de algunos avances en iniciativas vinculadas al gobierno abierto, muchas administraciones locales enfrentan dificultades para sostener procesos de

modernización, implementar tecnologías en sus sistemas de gestión y fomentar la participación ciudadana de manera efectiva. Esta situación pone en evidencia la necesidad de repensar los modelos de gobernanza desde una mirada estratégica, que integre tanto las capacidades institucionales como las demandas sociales y tecnológicas del siglo XXI.

El estudio de la gobernanza pública en entes municipales ha sido ampliamente investigado, especialmente en términos de gobernanza digital y la participación ciudadana (Smith, 2020). En estudios previos, se ha observado que el uso de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el Big Data, puede mejorar la eficiencia administrativa y optimizar la toma de decisiones (García & Rodríguez, 2018). Sin embargo, debido a la resistencia cultural al cambio dentro de las instituciones públicas y por la falta de recursos para la implementación de tecnologías en áreas críticas, estos avances se ven obstaculizados (López & Martínez, 2019).

La ciudad de Córdoba, es la segunda en población a nivel nacional, representa un caso de interés para el análisis. Su magnitud territorial, su densidad institucional y la complejidad de los desafíos que enfrenta en materia de servicios públicos, infraestructura, participación y eficiencia administrativa, la convierten en un objeto de estudio pertinente para abordar los problemas estructurales de la gobernanza municipal en contextos urbanos complejos.

La Municipalidad de Córdoba, como entidad de gobierno local, se rige por la Carta Orgánica Municipal, esta establece su estructura y competencias. Existen áreas específicas destinadas a promover la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos. Entre ellas, la Secretaría de Participación Ciudadana, cuyo objetivo es diseñar e implementar políticas que fortalezcan el vínculo entre la comunidad y el gobierno municipal. A través de instrumentos como el presupuesto participativo, los foros barriales y espacios de consulta pública, esta secretaría busca generar canales efectivos de diálogo con la ciudadanía.

Por otro lado, la Dirección General de Gobierno Abierto y Modernización se encarga de impulsar procesos de digitalización y promover la transparencia en la gestión pública, mediante el desarrollo de plataformas digitales y la apertura de datos públicos. Estas iniciativas enfrentan desafíos estructurales, como la escasa adopción tecnológica y la

resistencia al cambio dentro de la administración pública, lo que limita su alcance y efectividad.

Este trabajo propone analizar esta problemática desde un punto de vista estratégico, orientado a elaborar propuestas concretas que permitan mejorar el funcionamiento institucional del municipio, fortalecer los vínculos con la ciudadanía e incorporar tecnologías que acompañen los procesos de gestión. A partir del análisis del caso de Córdoba, se busca aportar una mirada crítica y constructiva sobre las posibilidades de transformación de la gestión municipal, remarcando el contexto lleno de limitaciones presupuestarias, desafíos organizacionales y demandas sociales crecientes.

La elección de la Municipalidad de Córdoba como caso de estudio responde a la necesidad de analizar en profundidad los desafíos actuales que enfrentan los gobiernos locales en contextos urbanos complejos. Córdoba, por su dimensión poblacional, relevancia institucional y diversidad territorial, constituye un ejemplo representativo de los problemas estructurales que afectan la gestión pública municipal en Argentina. El presente trabajo busca contribuir al fortalecimiento de la gobernanza local mediante propuestas concretas que promuevan la eficiencia administrativa, la integración tecnológica y la participación activa de la ciudadanía.

## **Análisis de la Situación**

Actualmente, la Municipalidad de Córdoba enfrenta dificultades relacionadas con la transparencia y la eficiencia en su desempeño. A pesar de las funciones que cumple como gobierno local, su accionar se ve limitado por la burocracia interna y por la resistencia al cambio por parte del personal y los dirigentes. La institución presenta desafíos estructurales que afectan su capacidad para gestionar de manera eficiente, promover una participación ciudadana activa y modernizar sus procesos mediante la incorporación de tecnologías.

En materia de transparencia, si bien la Municipalidad de Córdoba cuenta con un Portal de Gobierno Abierto activo (Municipalidad de Córdoba, 2025c), su nivel de

cumplimiento en las dimensiones clave de la transparencia presenta margen de mejora. Según un informe de la Fundación Mediterránea (IERFAL) de 2021 sobre transparencia en municipios de la provincia de Córdoba, la Municipalidad obtuvo un puntaje de 32.50 sobre 52 indicadores, lo que, si bien la posiciona como la mejor de la provincia evaluada en ese momento, refleja un 38% de deficiencia en la publicación de información bajo la metodología aplicada. Este informe señalaba específicamente que áreas como las contrataciones y compras, la información sobre los órganos de gobierno, y la rendición de cuentas lograron porcentajes muy bajos de cumplimiento (50%, 10% y 13% del máximo posible respectivamente en 2021). Además, el propio *Plan de Metas 2024-2027* del municipio, al establecer como objetivo "promover la digitalización y modernización del municipio en pos de mejorar la transparencia de datos" (*Plan de Metas 2024-2027*, Objetivo 3.2, p. 10), implícitamente reconoce la problemática vigente en este aspecto.

En relación a la participación ciudadana, a pesar de la existencia de iniciativas como el Presupuesto Participativo Joven (PPJ) (Municipalidad de Córdoba, 2025-a) y el Régimen de Autogestión de Desarrollo Barrial (Municipalidad de Córdoba, 2025-b), coordinados por la Secretaría de Participación Ciudadana y Juventud, la efectividad y el alcance real de estos mecanismos aún son limitados o de difícil cuantificación pública. Si bien el PPJ y el Régimen de Autogestión describen procesos estructurados para la participación juvenil y vecinal en la planificación y ejecución de proyectos, la información disponible en los canales oficiales no provee datos cuantitativos claros sobre la cantidad de participantes, el número total de proyectos presentados y, lo que es crucial, el porcentaje de proyectos efectivamente ejecutados; ni evaluaciones de su impacto real o sostenibilidad. Esta falta de métricas detalladas y actualizadas sobre el desempeño y el impacto de los programas participativos impide una evaluación precisa de su magnitud y éxito, y contribuye a la percepción de una participación que, como ya señalaba el informe IERFAL de 2021, solo alcanzaba un 43% del valor máximo posible en el eje de *Participación Ciudadana* para los municipios cordobeses. La desconfianza hacia las instituciones públicas, mencionada previamente (Alfaro, 2019; López & Martínez, 2019), se ve acentuada por la opacidad en la rendición de cuentas sobre el impacto de estas iniciativas.

Respecto a la modernización y digitalización, la Municipalidad de Córdoba ha impulsado herramientas digitales como el Centro de Transformación Digital y la digitalización de trámites específicos (ej. obras privadas y uso de suelo, los cuales se anuncian como "100% digital"). Sin embargo, esta digitalización no se ha integrado de forma transversal a la totalidad de los servicios municipales. La ausencia de información pública sobre el porcentaje total de trámites que pueden realizarse online para el ciudadano promedio, o las estadísticas de adopción y satisfacción de los usuarios con estas plataformas, junto con la falta de datos sobre la capacitación masiva del personal y la interoperabilidad entre sistemas, sugiere que la implementación tecnológica sigue siendo un proceso fragmentado. El propio *Plan de Metas 2024-2027* reafirma la necesidad de "promover la digitalización y modernización del municipio" (*Plan de Metas 2024-2027*, Objetivo 3.2, p. 10), lo que evidencia que, a pesar de los avances puntuales, la institución aún enfrenta el desafío de una transformación digital integral y efectiva en la gestión diaria.

El contexto económico, político y social en el que se desarrolla la gestión municipal es igualmente complejo. La crisis económica nacional, marcada por elevados índices de inflación y restricciones presupuestarias, ha impactado negativamente en la capacidad operativa del gobierno local. Esta situación limita las posibilidades de inversión en infraestructura, equipamiento y formación, y exige repensar los modelos de gobernanza desde un enfoque estratégico e integral.

#### *Análisis de Contexto (PESTEL)*

El análisis de contexto externo mediante el modelo PESTEL permite identificar factores que influyen directa o indirectamente en la gestión de la Municipalidad de Córdoba. A continuación, se detallan los principales componentes.

*Político:* La gestión municipal se desarrolla en un entorno de alta complejidad y polarización política. La relación entre el Departamento Ejecutivo (Intendencia) y el Concejo Deliberante a menudo requiere una intensa negociación para asegurar la aprobación de ordenanzas clave, como el Presupuesto Anual o la actualización de códigos urbanísticos. Un desafío crucial es la tensión y coordinación intergubernamental con el Gobierno de la

Provincia de Córdoba, especialmente cuando ambos poderes son de signos políticos diferentes, lo que afecta la ejecución de obras conjuntas y la distribución de recursos. Otros actores de presión fundamentales en la escena política local incluyen a los gremios municipales (como el Suoem), cuya capacidad de movilización puede impactar la prestación de servicios, y las organizaciones de la sociedad civil y vecinales de gran peso, que demandan ser integradas en las decisiones estratégicas.

*Económico:* La economía del municipio se encuentra fuertemente condicionada por el contexto macroeconómico nacional (alta inflación, volatilidad cambiaria). A nivel financiero, la Municipalidad exhibe una alta dependencia de los recursos provenientes de la Coparticipación Federal y Provincial, lo que limita su autonomía presupuestaria. Si bien la ciudad de Córdoba es un motor económico regional, la capacidad de recaudación propia (Tasas y Contribuciones) se ve impactada por la morosidad y por la dificultad de actualizar los valores de la propiedad de manera eficiente. Este escenario económico restringe la capacidad de inversión en infraestructura de largo plazo y obliga a una gestión presupuestaria extremadamente cautelosa y orientada a la eficiencia del gasto corriente. La restricción presupuestaria afecta la capacidad del municipio para invertir en innovación, desarrollo tecnológico y programas de participación ciudadana (CEPAL, 2022).

*Sociocultural:* Córdoba es reconocida como una importante ciudad universitaria y un polo de innovación, lo que resulta en una demografía joven y altamente demandante de servicios digitales y espacios públicos de calidad. La desigualdad socio-territorial es un desafío marcado, con una necesidad crítica de extender y mejorar los servicios básicos (salud, educación, transporte) hacia los barrios periféricos y el crecimiento de los cordones urbanos. Existe una creciente demanda ciudadana por la transparencia y la participación efectiva en la toma de decisiones, impulsada por un mayor acceso a la información. La cultura cívica en Córdoba valora la proximidad y la respuesta rápida del gobierno local. El nivel de desconfianza hacia las instituciones públicas es elevado, lo que debilita la legitimidad del gobierno municipal.

*Tecnológico:* La Municipalidad cuenta con avances significativos en su Estrategia de Gobierno Electrónico, siendo la plataforma "Vecino Digital" el principal punto de contacto con el ciudadano para trámites y servicios. Sin embargo, persisten importantes "silos" de información y la coexistencia de sistemas internos desactualizados que impiden una visión

integral y la interoperabilidad entre las distintas secretarías. Existe una gran oportunidad para implementar tecnologías de Big Data e Inteligencia Artificial en la gestión de la movilidad, seguridad urbana y mantenimiento predictivo de la infraestructura, lo cual es clave para el Plan de Gobernanza.

*Ecológico:* Los principales retos ambientales de la ciudad giran en torno a la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (R.S.U.) y el impacto ambiental del relleno sanitario. La contaminación del Río Suquía requiere una acción coordinada y sostenida con la Provincia. Además, la presión del crecimiento urbano ha reducido las áreas verdes per cápita, lo que obliga a políticas de reforestación y conservación. La Municipalidad debe responder a la presión social y global por la movilidad sostenible, impulsando el transporte público de bajas emisiones y la infraestructura para bicicletas.

*Legal:* El marco de actuación de la Municipalidad está regido por su Carta Orgánica, que define los límites de su autonomía y las facultades del gobierno local. El desarrollo del Plan de Gobernanza debe considerar la adaptación constante a las leyes nacionales y provinciales que impactan en el empleo público, la contratación y la coparticipación. Es imperativa la necesidad de actualizar o crear códigos y ordenanzas que regulen fenómenos modernos como la economía de plataformas (servicios de delivery, ridesharing) y la protección de datos personales en el contexto del gobierno digital.

#### *Diagnóstico organizacional (FODA)*

El análisis FODA permite comprender las capacidades internas de la Municipalidad de Córdoba, así como las condiciones externas que influyen en su desempeño institucional.

#### *Fortalezas:*

- Existen áreas especializadas como la Secretaría de Ciudad Inteligente y Transformación Digital, y la Secretaría de Participación Ciudadana y Juventud. Estas estructuras cuentan con el mandato político y los recursos humanos dedicados a impulsar proyectos clave de gobierno abierto y transformación digital.

- El municipio cuenta con una experiencia consolidada en programas como el Presupuesto Participativo Joven, el cual está vigente desde el 2012. Este programa ha demostrado la capacidad de la gestión para movilizar a la juventud y canalizar sus demandas de inversión en pequeña escala, sirviendo como un valioso antecedente para proyectos de gobernanza colaborativa.
- Infraestructura de proximidad instalada con Centros de Participación Comunal (CPC): La red cuenta con 14 CPC y constituye una fortaleza física clave para la descentralización administrativa y operativa. Estos centros facilitan la realización de trámites, el acceso a servicios básicos y son puntos nodales para la interacción directa con el vecino, reduciendo la distancia geográfica y simbólica entre el gobierno central y la ciudadanía.

#### *Oportunidades:*

- Potencial de las tecnologías digitales para ampliar el acceso a los servicios públicos y promover una ciudadanía más activa. Esto incluye la implementación de aplicaciones móviles georreferenciadas para reportar fallas (ej. alumbrado, baches), el uso de la Inteligencia Artificial (IA) para mejorar la atención ciudadana a través de chatbots en la plataforma "Vecino Digital", y la aplicación de Big Data para la planificación de la movilidad urbana y la seguridad preventiva.
- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con universidades, ONGs y organismos internacionales para el desarrollo de capacidades y proyectos piloto.
- Creciente interés ciudadano por la co-creación a través de mesas de dialogo: Existe un interés creciente y organizado de sectores clave de la sociedad civil (universidades, ONGs ambientales, clusters tecnológicos) por involucrarse en decisiones locales vinculadas a temas estratégicos como el ambiente, la seguridad y el desarrollo urbano.

#### *Debilidades:*

- Falta de articulación entre las distintas áreas municipales, lo que genera superposición de funciones y pérdida de eficiencia.

- Resistencia interna al cambio, especialmente en estructuras administrativas tradicionales.
- Limitaciones presupuestarias que afectan la continuidad y escalabilidad de los programas innovadores.

*Amenazas:*

- Profundización de la crisis económica, con impacto directo sobre la recaudación local y la inversión pública.
- Aumento de la desigualdad y fragmentación social, que complica la construcción de consensos comunitarios.
- Deslegitimación institucional producto de prácticas burocráticas opacas, falta de transparencia y escasa rendición de cuentas.

La Municipalidad de Córdoba, a pesar de sus esfuerzos y la existencia de marcos normativos e iniciativas específicas en materia de gobernanza pública, enfrenta un déficit significativo en la implementación efectiva de la transparencia, la participación ciudadana sustantiva y la modernización tecnológica integral. Esta brecha entre las aspiraciones teóricas de una buena gobernanza y la realidad de su funcionamiento se manifiesta en la insuficiencia de datos empíricos que demuestren el impacto real y el alcance de sus programas, así como en los bajos índices de cumplimiento en áreas clave de transparencia según evaluaciones externas.

Evidencias concretas, como el puntaje de 32.50 sobre 52 en transparencia (IERFAL, 2021), que revela un 38% de deficiencia general y cifras aún menores en áreas como contrataciones (50%) y órganos de gobierno (10%), señalan una transparencia incompleta. A su vez, la ausencia de métricas cuantitativas públicas sobre la participación en programas como el Presupuesto Participativo Joven y el Régimen de Autogestión de Desarrollo Barrial impide evaluar su efectividad y profundidad, lo que se alinea con el bajo cumplimiento del 43% en participación ciudadana reportado por el mismo estudio. Finalmente, la falta de datos sobre la adopción y el alcance transversal de las iniciativas de digitalización, a pesar de avances puntuales, sugiere una modernización fragmentada. Esta situación limita la

capacidad del municipio para generar valor público, construir confianza ciudadana y responder eficazmente a las demandas de un contexto urbano complejo.

## Marco Teórico

### *Fundamentos de la Gobernanza Pública y su Relevancia Municipal*

Este capítulo explora el concepto de *Gobernanza Pública*, diferenciándolo del gobierno tradicional y destacando su evolución hacia un modelo de interacción y cooperación entre múltiples actores. Se enfatiza la relevancia de este enfoque en el ámbito municipal, donde la cercanía con la ciudadanía permite una interacción más directa y la implementación de mecanismos efectivos de participación. Asimismo, se abordan los principios de la buena gobernanza y se introduce la planificación estratégica como una herramienta fundamental para su materialización en la gestión local.

El concepto de *gobernanza pública* ha experimentado una transformación significativa desde su concepción tradicional centrada en el Estado hacia un modelo que reconoce la interacción y cooperación de múltiples actores —gubernamentales, sociales, económicos y tecnológicos— en la gestión de los asuntos públicos (Rhodes, 1996; Kooiman, 2000; Torfing, J., Peters, B. G., Pierre, J., & Sørensen, E., 2012). En este sentido, la gobernanza se diferencia del gobierno en tanto no se limita al accionar unilateral del aparato estatal, sino que promueve una lógica de interdependencia, redes colaborativas y corresponsabilidad entre sectores.

Este enfoque resulta particularmente relevante en el ámbito municipal, donde la cercanía con la ciudadanía permite una interacción más directa y la posibilidad de desarrollar mecanismos efectivos de participación y co-gobierno (González & Pineda, 2017). A nivel local, la gobernanza implica la articulación entre instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, sector privado y ciudadanía en general, para responder de manera conjunta a

los desafíos del desarrollo urbano, la inclusión social, la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida (Peters, 2014).

La *buena gobernanza* se sustenta en principios como la participación, el Estado de derecho, la transparencia, la capacidad de respuesta, la orientación al consenso, la equidad, la eficacia, la eficiencia y la rendición de cuentas (OCDE, 2020; Banco Mundial, 2007; ONU, s.f.). Estos principios, que forman parte de las recomendaciones de organismos internacionales como la OCDE y el Banco Mundial, son especialmente importantes en el nivel local, donde los déficits institucionales suelen ser más visibles y donde la participación ciudadana puede tener impactos más directos y significativos.

Cuadro 1  
La buena gobernanza

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente</b>
<b>Participación</b>	Involucrar activamente a la ciudadanía en las decisiones públicas	ONU, Banco Mundial, OCDE
<b>Transparencia</b>	Facilitar el acceso a la información pública y a los procesos de decisión	OCDE
<b>Rendición de cuentas</b>	Exigir que los funcionarios y organismos justifiquen sus actos	Banco Mundial
<b>Eficiencia y eficacia</b>	Usar los recursos públicos de forma óptima y con impacto positivo	OCDE
<b>Equidad e inclusión</b>	Asegurar igualdad de oportunidades y trato justo para toda la población	ONU
<b>Estado de derecho</b>	Garantizar que las decisiones se ajusten a la normativa vigente	ONU

Elaboración propia en base a ONU (s.f.), OCDE (2020), Banco Mundial (2007).

En este marco, la *planificación estratégica* aparece como una herramienta clave para operar por sobre los principios de la buena gobernanza en la gestión municipal. Más que una herramienta técnica, la planificación estratégica orientada a lo público permite:

- Alinear las metas institucionales con las necesidades y aspiraciones ciudadanas.

- Establecer mecanismos de rendición de cuentas y evaluación basada en indicadores.
- Fomentar la innovación administrativa y la colaboración intersectorial.
- Reforzar la legitimidad democrática y la transparencia de la gestión pública (Bryson, 2018).

En síntesis, la gobernanza pública a nivel municipal es un modelo dinámico que trasciende la mera gestión estatal, invitando a una co-creación de políticas y servicios. Los principios de buena gobernanza, como la transparencia y la participación, son la base para generar legitimidad y eficiencia, y la planificación estratégica emerge como el instrumento para traducir estos principios en acciones concretas y alineadas con las necesidades de la ciudadanía.

### *Planificación Estratégica en el Ámbito Gubernamental*

Este apartado se adentra en la aplicación de la *Planificación Estratégica* dentro del sector público, detallando sus etapas fundamentales y los diferentes modelos existentes (racional, incremental y participativo). Se analizan los beneficios que esta metodología aporta a la gestión gubernamental, como la definición de objetivos a largo plazo y la integración de la racionalidad técnica con la legitimidad política. Asimismo, se discuten los obstáculos estructurales comunes en América Latina que pueden limitar su efectividad, subrayando la importancia del liderazgo y las capacidades institucionales para una planificación exitosa.

La *planificación estratégica* en el sector público es un proceso mediante el cual se definen objetivos de largo plazo y se diseñan estrategias para alcanzarlos en un contexto de complejidad institucional y restricciones múltiples. Este enfoque permite generar *valor público* al integrar racionalidad técnica con legitimidad política y participación social (Bryson, 2018; Oszlak, 2016).

Existen diversos modelos de planificación estratégica aplicables al ámbito gubernamental:

- El modelo *racional*, que sigue un proceso secuencial y exhaustivo de diagnóstico, formulación de objetivos y evaluación de alternativas.
- El modelo *incremental*, que se adapta progresivamente a las condiciones del entorno, siendo útil en contextos inestables.
- El modelo *participativo*, que incorpora de manera activa a diversos actores sociales en el diseño y ejecución de los planes (CEPAL, 2022).

Cuadro 2  
Modelos de planificación estratégica

Modelo	Características Principales	Ventajas	Limitaciones
<b>Racional</b>	Secuencial, lógico, orientado por objetivos a largo plazo	Claridad, previsión	Requiere mucha información y estabilidad
<b>Incremental</b>	Adaptativo, basado en pequeños cambios y decisiones graduales	Flexible, pragmático	Riesgo de falta de visión sistémica
<b>Participativo</b>	Involucra a actores sociales y ciudadanos en todas las etapas del proceso	Legitimidad, compromiso ciudadano	Mayor complejidad en gestión

Elaboración propia en base a Bryson (2018), Oszlak (2016), y CEPAL (2022).

El proceso de planificación estratégica típicamente incluye las siguientes etapas:

1. Diagnóstico estratégico (análisis FODA y PESTEL).
2. Definición de misión, visión y valores.
3. Establecimiento de objetivos SMART.
4. Formulación de estrategias y políticas públicas.
5. Elaboración de planes operativos y asignación de recursos.
6. Implementación, seguimiento y evaluación.

En América Latina, los gobiernos locales enfrentan *obstáculos estructurales* como la volatilidad política, la escasez de recursos, la baja profesionalización administrativa y la débil cultura evaluativa (Oszlak, 2016; Kliksberg, 2010). Para que la planificación tenga efectos

positivos, se requiere liderazgo político comprometido, capacidades institucionales, apertura al diálogo con la ciudadanía y una fuerte vocación de innovación.

En conclusión, la planificación estratégica es una herramienta esencial para la administración pública moderna. A pesar de los desafíos inherentes al contexto latinoamericano, su correcta aplicación, apoyada en un liderazgo fuerte y una cultura organizacional abierta, permite a los gobiernos establecer rumbos claros, optimizar recursos y generar valor público, trascendiendo la gestión del día a día hacia una visión de desarrollo sostenible.

### *La Inclusión Ciudadana en la Planificación estratégica local*

Este capítulo aborda la *Participación Ciudadana* como un pilar fundamental de la buena gobernanza, especialmente en el contexto de la planificación estratégica local. Se examinan los diferentes niveles y herramientas de participación, desde la información hasta la co-decisión, y se analizan tanto los beneficios que la inclusión ciudadana aporta a la legitimidad y sostenibilidad de las políticas públicas, como los riesgos asociados a procesos participativos superficiales o excluyentes. El capítulo subraya la importancia de metodologías inclusivas y voluntad política para superar estos desafíos.

La *participación ciudadana* es uno de los pilares fundamentales de la buena gobernanza; le otorga legitimidad democrática a las decisiones públicas y permite que los planes estratégicos respondan efectivamente a las necesidades colectivas (Arnstein, 1969; Pateman, 1970). A medida que los gobiernos locales buscan fortalecer su proximidad y eficacia, incorporar activamente a la ciudadanía en la planificación se vuelve indispensable.

Existen diferentes niveles de participación, desde la información hasta la co-decisión, y diversas herramientas disponibles: consultas públicas, audiencias, presupuesto participativo, consejos consultivos, foros vecinales y plataformas digitales (Fung, 2006; Smith, 2009). Estas herramientas deben ser seleccionadas en función del contexto, los recursos disponibles y el nivel de madurez institucional.

Entre los *beneficios* de una participación ciudadana bien diseñada se encuentran:

- Mayor legitimidad y sostenibilidad de las políticas públicas.
- Aumento de la confianza entre ciudadanía y gobierno.
- Empoderamiento comunitario y fortalecimiento del tejido social.
- Mayor eficacia en la implementación de políticas (Alfaro, 2019; CEPAL, 2022).

Sin embargo, también existen *riesgos*:

- Procesos participativos simbólicos o superficiales (*tokenismo*).
- Exclusión de sectores vulnerables por brechas digitales o culturales.
- Conflictos de intereses y fragmentación social si no se gestionan adecuadamente.

Estos desafíos pueden ser mitigados mediante metodologías inclusivas, comunicación clara, formación ciudadana y voluntad política sostenida.

En resumen, la inclusión ciudadana en la planificación estratégica no es solo un imperativo democrático, sino también una estrategia para mejorar la calidad y la legitimidad de las políticas públicas. Si bien la participación puede presentar desafíos, su gestión adecuada mediante el diseño de procesos inclusivos y la voluntad política permite aprovechar sus múltiples beneficios para construir un gobierno más receptivo y una sociedad más comprometida.

### *Ejes Estratégicos para una Gobernanza Moderna: Modernización, Gobierno Abierto y Tecnología*

Este capítulo se enfoca en la *Modernización* del Estado como un proceso de transformación institucional que busca la eficiencia y la accesibilidad de la gestión pública. Se aborda el concepto de *Gobierno Abierto* como un marco integral que articula la modernización con valores democráticos de transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas. Se analiza el rol central de la *Tecnología* como facilitador de estos procesos, desde la creación de plataformas de datos abiertos hasta la mejora de la

comunicación con la ciudadanía, al tiempo que se discuten los desafíos asociados a su implementación.

La *modernización del Estado* implica la transformación institucional para lograr un aparato estatal más eficiente, transparente, accesible y centrado en el ciudadano (OCDE, 2020). En el nivel municipal, esto se traduce en la revisión de estructuras burocráticas, la digitalización de servicios, la mejora de procesos administrativos y la promoción de una cultura organizacional orientada a resultados.

El enfoque de *Gobierno Abierto* constituye un marco normativo y operativo que articula la modernización con valores democráticos. Sus pilares fundamentales — transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas— promueven una gestión pública más inclusiva y controlada socialmente (Open Government Partnership, 2011).

La *tecnología*, en este contexto, tiene un rol transformador:

- Permite la creación de plataformas de datos abiertos.
- Facilita la gestión territorial mediante sistemas de información geográfica.
- Mejora la comunicación con la ciudadanía (apps, chatbots, redes sociales).
- Fomenta la participación digital en procesos deliberativos (Rodríguez & Fernández, 2020).

No obstante, su implementación debe considerar desafíos como:

- La brecha digital y desigualdades en el acceso a tecnología.
- La resistencia al cambio por parte del personal público (López & Martínez, 2019).
- La necesidad de interoperabilidad entre sistemas y capacitación permanente.

Cuadro 3  
Tecnología y su aplicación

<b>Tecnología</b>	<b>Aplicación en la Gestión Pública</b>	<b>Impacto Esperado</b>
<b>Plataformas de datos abiertos</b>	Publicación de información de gestión, presupuestos, obras	Aumenta transparencia y control social

<b>Aplicaciones móviles</b>	Canales de reporte ciudadano, seguimiento de trámites	Mejora la relación con el vecino
<b>Sistemas de gestión territorial</b>	Información georreferenciada para planificación y servicios	Optimiza la toma de decisiones
<b>Inteligencia Artificial y Big Data</b>	Análisis predictivo de servicios, patrones de demanda	Eficiencia y focalización de políticas

Elaboración propia en base a Rodríguez & Fernández (2020), López & Martínez (2019), y Open Government Partnership (2011.).

Una gobernanza moderna requiere articular tecnología, cultura institucional y participación activa para evitar una modernización exclusivamente técnica y desconectada de lo social.

En conclusión, la modernización del Estado y el gobierno abierto, potenciados por la tecnología, son pilares fundamentales para una gobernanza moderna. Sin embargo, su éxito no depende solo de la implementación de herramientas, sino de una estrategia integral que considere las capacidades institucionales, la resistencia al cambio y, crucialmente, la activa participación ciudadana para garantizar que la transformación tecnológica se traduzca en una gestión pública más eficiente, transparente y equitativa.

### *Gobernanza Estratégica para el Desarrollo Integral de Córdoba*

Este capítulo integra los conceptos de *gobernanza, planificación estratégica, participación ciudadana y modernización tecnológica*, aplicándolos al contexto específico de la *Municipalidad de Córdoba*. Se argumenta que la ciudad, dada su complejidad y relevancia, requiere una estrategia de gobernanza integral que articule múltiples dimensiones del desarrollo. Se delinean los propósitos clave de un Plan Estratégico de Gobernanza, destacando su potencial para fortalecer la legitimidad institucional y construir un modelo de desarrollo urbano más justo y sostenible, sirviendo como marco para la propuesta de este *Plan Estratégico de Gobernanza*.

La Municipalidad de Córdoba, en su carácter de gobierno local de una ciudad intermedia con alta densidad institucional, requiere una estrategia de gobernanza integral que

articule desarrollo urbano, inclusión social, sostenibilidad ambiental y fortalecimiento institucional.

Un *Plan Estratégico de Gobernanza* debe permitir:

- Coordinar acciones entre áreas municipales y niveles de gobierno.
- Generar sinergias con actores sociales, académicos y privados.
- Mejorar la eficiencia administrativa y la calidad de los servicios públicos.
- Promover una participación ciudadana sustantiva en la toma de decisiones.
- Incorporar tecnologías para la innovación y la transparencia (González & Pineda, 2017)

Para Córdoba, esto implica alinear los instrumentos de planificación existentes (como los planes sectoriales, el presupuesto participativo o el Plan de Ordenamiento Territorial) con una visión compartida de ciudad, con metas claras, mecanismos de evaluación y plataformas digitales que acompañen el proceso.

Una *gobernanza estratégica y participativa* puede fortalecer la legitimidad institucional, aumentar la eficacia de las políticas públicas y construir un modelo de desarrollo urbano más justo, inclusivo y sostenible.

En suma, la construcción de una gobernanza estratégica para Córdoba implica una visión holística que integre los diversos ejes analizados: la planificación, la inclusión ciudadana y la modernización tecnológica. Este enfoque estratégico no solo es necesario para abordar los desafíos actuales de la ciudad, sino que es esencial para forjar un futuro de desarrollo integral que potencie la legitimidad institucional y la calidad de vida de sus habitantes.

## **Discusión y diagnóstico**

La situación de la Municipalidad de Córdoba pone en evidencia la distancia entre los postulados teóricos de la gobernanza pública y la realidad práctica de su implementación a nivel local. Tal como plantean Rhodes (1996) y Kooiman (2000), la gobernanza contemporánea supone un entramado de relaciones horizontales, colaborativas y

participativas entre múltiples actores. Sin embargo, el estudio de caso revela una administración todavía anclada en lógicas verticalistas y burocráticas, donde la corresponsabilidad ciudadana es más una aspiración normativa que una práctica consolidada.

A pesar de contar con estructuras institucionales como la Secretaría de Participación Ciudadana y Juventud, y la Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, los mecanismos de participación y transparencia continúan mostrando debilidades significativas, respaldadas ahora por datos empíricos. La baja apropiación ciudadana de instrumentos como el Presupuesto Participativo Joven o las plataformas digitales, y la ausencia de métricas públicas que permitan evaluar su efectividad y alcance, reflejan lo que Arnstein (1969) denominó “participación simbólica” o *tokenismo*, donde se ofrece a la ciudadanía un lugar en el proceso sin ceder poder real de decisión. Esto se ve agravado por la cifra de 43% de cumplimiento en participación ciudadana reportada por IERFAL (2021) para los municipios cordobeses. La desconfianza hacia las instituciones públicas (Alfaro, 2019), junto con una estructura institucional que no favorece el cogobierno real, contribuyen a esta falencia.

Desde el enfoque de planificación estratégica en el sector público, como plantea Bryson (2018), los gobiernos deben alinear objetivos institucionales con las aspiraciones ciudadanas, promover procesos participativos y generar valor público. Sin embargo, en el caso de Córdoba, estos principios enfrentan limitaciones estructurales concretas. La aplicación de modelos racionales de planificación se ve obstaculizada por la inestabilidad política y fiscal (Oszlak, 2016), mientras que los enfoques incrementales y participativos, aunque potencialmente más adecuados, requieren de una mayor articulación técnica, liderazgo político y recursos humanos capacitados (CEPAL, 2022). El propio *Plan de Metas 2024-2027* del municipio, al establecer objetivos de mejora en transparencia y digitalización, valida la necesidad de una planificación estratégica que aborde las deficiencias actuales.

El enfoque de Gobierno Abierto (Open Government Partnership [OGP], 2011) se presenta como un marco necesario, pero aún incipiente y con limitaciones en Córdoba. Si bien se han desarrollado plataformas digitales y herramientas de datos abiertos, su implementación no ha sido transversal ni integrada. La evidencia del informe IERFAL (2021) de un 38% de deficiencia general en transparencia y porcentajes muy bajos en áreas clave

como contrataciones y órganos de gobierno, demuestra que las iniciativas existentes son insuficientes. Como advierten Rodríguez y Fernández (2020), la incorporación de tecnología a la gestión pública debe ser parte de una estrategia institucional y no una acción aislada. La escasa interoperabilidad de sistemas, la falta de capacitación del personal y la resistencia al cambio (López & Martínez, 2019) limitan su impacto real y explican por qué las soluciones actuales son defectuosas o incompletas.

A nivel estructural, el análisis PESTEL evidencia una combinación de factores externos que condicionan la capacidad del municipio: fragmentación política (Oszlak, 2016), restricciones económicas (CEPAL, 2022), desigualdad social, brechas digitales (Rodríguez & Fernández, 2020) y debilidad normativa en la evaluación de políticas públicas (González & Pineda, 2017). Estos elementos confirman que una transformación institucional requiere no solo de herramientas técnicas, sino de voluntad política, cultura organizacional abierta y marcos normativos robustos para superar estas falencias concretas.

Como plantea Kliksberg (2010), los desafíos estructurales en América Latina — desigualdad, falta de profesionalización, y escasa evaluación de políticas— no se resuelven únicamente con tecnología o reformas aisladas. Se requiere una gobernanza estratégica que integre desarrollo urbano, inclusión social, sostenibilidad ambiental y participación ciudadana sustantiva.

En este sentido, la experiencia de Córdoba visibiliza tanto los límites como las oportunidades de los gobiernos locales frente a los nuevos desafíos de la gestión pública del siglo XXI. Existen capacidades institucionales, plataformas digitales y experiencias participativas; pero su articulación requiere una visión estratégica integral, liderazgos comprometidos y un nuevo pacto de confianza con la ciudadanía para abordar las deficiencias empíricamente identificadas.

### *Conclusión diagnóstica*

El análisis exhaustivo de la Municipalidad de Córdoba revela que las deficiencias en transparencia, participación ciudadana y modernización no son meramente teóricas, sino que constituyen un problema concreto y urgente que compromete la eficacia de la gestión pública

y la legitimidad de sus instituciones. La evidencia empírica, como el bajo cumplimiento en indicadores de transparencia (IERFAL, 2021) y la ausencia de métricas públicas que demuestren el impacto real de los programas participativos, subraya que las soluciones actuales son insuficientes, parciales o carecen de una adecuada rendición de cuentas. Resolver este problema es fundamental no solo para alinear la gestión municipal con los principios de buena gobernanza, sino para restaurar la confianza ciudadana, optimizar el uso de recursos y asegurar que las políticas públicas respondan de manera efectiva a las necesidades de la comunidad.

La relevancia de abordar estas falencias radica en su impacto directo sobre el desarrollo integral de la ciudad. Una gobernanza opaca y con participación limitada genera desafección, debilita la capacidad de adaptación institucional y compromete la sostenibilidad de cualquier iniciativa de desarrollo urbano. Por tanto, la necesidad de una solución es clara: la Municipalidad de Córdoba requiere una propuesta estratégica que articule de manera integral la transparencia, la participación y la modernización tecnológica, superando la fragmentación actual y estableciendo un marco de gestión basado en datos y resultados.

Los resultados esperados de esta propuesta de gobernanza estratégica son contundentes y se direccionan a una mayor eficiencia en la gestión administrativa, el aumento de la participación ciudadana en los procesos de decisión, una mejora sustancial en los índices de transparencia, una optimización del uso de recursos públicos a través de la tecnología, y el fortalecimiento de las capacidades institucionales mediante la capacitación de líderes y personal clave para impulsar y sostener la transformación.

Con esta conclusión diagnóstica damos por cerrado la etapa de identificación de problema y abrimos el nexo directo a la propuesta de solución y su Plan de implementación.

## **Plan de implementación de la Propuesta de Gobernanza para la Municipalidad de Córdoba**

Este capítulo detalla el Plan de Implementación de la Propuesta de Gobernanza Estratégica para la Municipalidad de Córdoba, diseñado para abordar las deficiencias

identificadas en el diagnóstico. El plan se estructura en torno a cuatro ejes estratégicos interconectados: Transparencia, Participación Ciudadana, Modernización Digital y Desarrollo de Capacidades Institucionales. Cada eje define objetivos específicos, líneas de acción, actividades clave, indicadores de éxito, responsables y plazos tentativos para su ejecución, considerando que debe realizarse entre enero 2026 a diciembre 2027. La implementación de este plan requerirá un compromiso sostenido de recursos y una gestión proactiva de los posibles riesgos.

*Objetivo General: Transformar la gobernanza municipal de Córdoba hacia un modelo más eficiente, transparente, participativo y digital, mediante la implementación de estrategias integrales que optimicen la gestión administrativa, fortalezcan la confianza ciudadana e impulsen el desarrollo sostenible de la ciudad.*

*Eje 1 - Fortalecimiento de la Transparencia y el Gobierno Abierto*

Este punto se centra en mejorar sustancialmente la disponibilidad y accesibilidad de la información pública municipal, fomentando una cultura de rendición de cuentas.

*Objetivo Específico 1: Aumentar la disponibilidad y calidad de información pública y métricas de gestión con resultados, con un incremento del 30% en los indicadores de transparencia del Portal de Gobierno Abierto para diciembre de 2026.*

Línea de Acción: Implementación de un Sistema Integrado de Transparencia de Gestión.

Desarrollar y poner en funcionamiento una plataforma digital que permita el seguimiento en tiempo real de los procesos administrativos y financieros clave del municipio.

Actividades Clave:

- *1.1 - Diagnóstico de Sistemas Actuales y Necesidades de Información:* Realizar un relevamiento de los sistemas de información existentes (ej. contabilidad, compras, personal) y de la información requerida por la ciudadanía según normativas de acceso a la información pública y estándares de gobierno abierto. Plazo: 2 meses / Responsables: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Secretaría de Finanzas, Secretaría de Gestión Pública.

- *1.2 - Diseño y Desarrollo de la Plataforma de Seguimiento:* Crear una interfaz de usuario amigable para el Portal de Gobierno Abierto que integre módulos de información sobre: Contrataciones y Licitaciones, Presupuesto y Ejecución Financiera, Gestión de Proyectos y Obras Públicas (estado de avance, presupuesto), y Órganos de Gobierno (actas, decretos, declaraciones juradas de funcionarios). Plazo: 6 meses / Responsables: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Secretaría de Finanzas, Secretaría de Obras Públicas, Secretaría de Gobierno.
- *1.3 - Estandarización y Publicación de Datos Abiertos:* Asegurar que toda la información publicada esté en formatos abiertos, legibles por máquina, para fomentar la reutilización por parte de desarrolladores y la sociedad civil. Plazo: 3 meses / Responsables: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Equipo de Datos.
- *1.4 Capacitación Interna para la Carga y Actualización:* Formar al personal de las áreas relevantes (Compras, Finanzas, Obras Públicas, etc.) en el uso del nuevo sistema y en la importancia de la actualización constante y precisa de la información. Plazo: 3 meses / Responsables: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Recursos Humanos.

#### Indicadores de Éxito:

- Porcentaje de aumento en el puntaje de transparencia según la metodología IERFAL o similar.
- Número de conjuntos de datos abiertos publicados y actualizados anualmente.
- Porcentaje de trámites de contratación y obras públicas con trazabilidad completa y visible en el portal.
- Número de visitas y descargas de información en el Portal de Gobierno Abierto.
- Número de áreas municipales capacitadas en la carga de información transparente.

Responsables Principales del Eje 1: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Secretaría de Finanzas, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Obras Públicas y Recursos Humanos.

## *Eje 2: Impulso de la Participación Ciudadana Activa y Cuantificable*

Este eje busca potenciar la participación ciudadana, haciéndola más efectiva y medible, para que las decisiones públicas reflejen las necesidades de la comunidad.

*Objetivo Específico 2:* Incrementar la participación ciudadana efectiva en un 25% y mejorar la satisfacción de los participantes en un 15% en los programas municipales clave (PPJ y Régimen de Autogestión de Desarrollo Barrial) para diciembre de 2026, respaldado por métricas y encuestas públicas.

Línea de Acción 2: Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas Participativos.

Establecer un sistema robusto y transparente para recolectar, analizar y publicar datos sobre la participación y el impacto de los programas como el Presupuesto Participativo Joven (PPJ) y el Régimen de Autogestión de Desarrollo Barrial, incluyendo la percepción de los ciudadanos.

### Actividades Clave:

- *2.1 - Definición de Indicadores Cuantitativos de Participación:* Identificar y estandarizar métricas para cada etapa de los programas: número de inscritos, asistentes a talleres, proyectos presentados, votos emitidos, proyectos seleccionados, y, crucialmente, proyectos ejecutados y finalizados. Plazo: 2 meses / Responsables: Secretaría de Participación Ciudadana y Juventud, Dirección de Gobierno Abierto y Modernización.
- *2.2 - Desarrollo y Aplicación de Encuestas de Satisfacción y Percepción Ciudadana:* Diseñar cuestionarios de satisfacción para los participantes, evaluando la claridad del proceso, la efectividad de la comunicación y la percepción de impacto. Establecer una metodología para su aplicación periódica (online y presencial). Plazo: 3 meses / Responsables: Secretaría de Participación Ciudadana y Juventud, Dirección de Estadísticas y Censos municipal.

- *2.3 - Creación de un Módulo de Datos de Participación en el Portal de Gobierno Abierto:* Desarrollar una sección específica en el Portal de Gobierno Abierto para la publicación proactiva y en formatos abiertos de todos los indicadores cuantitativos y cualitativos de participación, incluyendo visualizaciones. Plazo: 4 meses / Responsables: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Secretaría de Participación Ciudadana y Juventud.
- *2.4 - Capacitación a Equipos de Programas y Centros Vecinales:* Impartir formación a los equipos de la Secretaría de Participación Ciudadana y Juventud, así como a referentes de centros vecinales y organizaciones participantes, sobre la importancia del monitoreo, la recolección de datos y el uso de las nuevas herramientas. Plazo: 3 meses / Responsables: Secretaría de Participación Ciudadana y Juventud, Dirección de Recursos Humanos.

#### Indicadores de Éxito

- Porcentaje de programas participativos con indicadores de seguimiento definidos y públicos.
- Número de encuestas de satisfacción realizadas y publicadas anualmente.
- Porcentaje de aumento en el nivel de satisfacción promedio de los participantes (medido por encuestas).
- Porcentaje de incremento en el número de proyectos del PPJ o Régimen de Autogestión que alcanzan la fase de ejecución y finalización.
- Número de visitas al módulo de datos de participación en el Portal de Gobierno Abierto.

Responsables Principales del Eje 2: Secretaría de Participación Ciudadana y Juventud, Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Dirección de Estadísticas y Censos, Referentes de Centros Vecinales.

### *Eje 3: Modernización y Transformación Digital de la Gestión Municipal*

Este eje se enfoca en optimizar los procesos internos y externos mediante la digitalización de trámites y la implementación de herramientas tecnológicas, mejorando la eficiencia y la experiencia ciudadana.

*Objetivo Específico 3:* Incrementar en un 50% la cantidad de trámites municipales accesibles y que puedan completarse de forma 100% digital, garantizando una experiencia de usuario fácil y rápida, y logrando un índice de satisfacción del 80% por parte de los ciudadanos para diciembre de 2027.

#### Línea de Acción 1: Relevamiento y Priorización Estratégica de Trámites a Digitalizar.

Identificar y analizar la totalidad de los trámites municipales, para seleccionar aquellos que generen mayor impacto en la ciudadanía y la eficiencia interna al ser digitalizados, basándose en criterios de volumen, complejidad y demanda.

#### Actividades Clave:

- *3.1.1 - Mapeo Integral de Trámites Municipales:* Realizar un relevamiento exhaustivo de todos los trámites, sus requisitos, pasos actuales, tiempos de resolución y áreas involucradas. Plazo: 3 meses / Responsables: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Secretaría de Gestión Pública, Coordinación de Calidad y Procesos.
- *3.1.2 - Análisis de Demanda Ciudadana y Puntos de Dolor:* Identificar los trámites más frecuentes y aquellos que generan mayores quejas o dificultades para los usuarios, a través de encuestas y análisis de datos de atención. Plazo: 2 meses / Responsables: Secretaría de Participación Ciudadana y Juventud, Dirección de Gobierno Abierto y Modernización.
- *3.1.3 - Priorización de Trámites para Digitalización:* Establecer un ranking de trámites prioritarios basado en criterios de alto volumen, impacto en la calidad de vida y potencial de simplificación/automatización. Plazo: 1 mes / Responsables: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Secretaría de Gestión Pública.

- *3.1.4 - Rediseño y Simplificación de Procesos* (Previo a la Digitalización): Para los trámites priorizados, analizar y rediseñar sus procesos internos para eliminar pasos innecesarios y optimizar la lógica. Plazo: 3 meses / Responsables: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Áreas involucradas en cada trámite, Equipo de Mejora de Procesos.

Línea de Acción 2: Desarrollo y Optimización de Plataformas Digitales Centradas en el Usuario.

Crear o mejorar las plataformas tecnológicas existentes para la tramitación digital, asegurando un diseño intuitivo, procesos simplificados y retroalimentación constante para una experiencia de usuario óptima.

Actividades Clave:

- *3.2.1 - Diseño de Interfaces y Procesos UX/UI*: Desarrollar interfaces de usuario (UI) intuitivas y experiencias de usuario (UX) fluidas para los trámites priorizados, aplicando principios de diseño centrado en el usuario y accesibilidad digital. Plazo: 3 meses / Responsables: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, equipo de Diseño UX/UI, Áreas de Trámites).
- *3.2.2 - Desarrollo e Integración de Plataformas Digitales*: Construir los módulos de tramitación digital para cada trámite priorizado, asegurando la interoperabilidad con los sistemas internos del municipio. Se priorizará el uso de plataformas unificadas. Plazo: 6 meses / Responsables: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Secretaría de Finanzas, Secretaría de Gestión Pública.
- *3.2.3 - Implementación de Canales de Asistencia y Soporte al Usuario*: Establecer canales de ayuda efectivos (tutoriales, *chatbots*, atención telefónica/email, puntos presenciales de asistencia) para los ciudadanos que utilicen los trámites digitales. Plazo: 3 meses / Responsables: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Dirección de Atención al Ciudadano, Secretarías involucradas.
- *3.2.4 - Monitoreo Continuo de la Experiencia de Usuario y Recolección de Feedback*: Implementar una herramienta para monitorear la usabilidad de las plataformas y

sistemas para recolectar el *feedback* directo de los usuarios (ej. encuestas de satisfacción post-trámite). Plazo: Continuo desde la implementación / Responsables: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Secretaría de Participación Ciudadana y Juventud.

#### Indicadores de Éxito

- Número de trámites 100% digitalizados.
- Porcentaje de uso de los canales digitales sobre los presenciales para los trámites digitalizados.
- Tiempo promedio de resolución de trámites digitalizados vs. presenciales.
- Índice de satisfacción de los usuarios con los trámites digitales (medido por encuestas).
- Número de incidentes/quejas relacionados con la usabilidad de las plataformas digitales.
- Porcentaje de tickets de soporte resueltos en menos de 24 horas.

Responsables Principales del Eje 3: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Secretaría de Gestión Pública, Coordinación de Calidad y Procesos, Dirección de Atención al Ciudadano, Secretaría de Participación Ciudadana y Juventud, Secretaría de Finanzas, Áreas operativas responsables de los trámites específicos, Equipo de Diseño UX/UI, Equipo de Mejora de Procesos.

#### *Eje 4: Desarrollo de Capacidades Institucionales y Liderazgo*

Este eje es fundamental para asegurar la sostenibilidad del cambio, fomentando una cultura organizacional adaptable, innovadora y con el liderazgo necesario para impulsar la transformación.

*Objetivo Específico 4:* Fortalecer las capacidades del 100% del personal directivo y de un 80% del personal técnico-administrativo en competencias digitales, gestión del cambio y

metodologías de gobierno abierto para diciembre de 2027, fomentando una cultura organizacional innovadora y orientada al servicio ciudadano.

Línea de Acción: Implementación de un Programa Integral de Capacitación Continua y Obligatoria.

Diseñar y ejecutar un plan de formación sistemático y mandatorio para el personal municipal, centrado en las habilidades necesarias para la transformación digital, la comprensión de los principios de gobierno abierto y la gestión efectiva de los procesos de cambio.

Actividades Clave:

- *4.1 - Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:* Realizar un relevamiento de las brechas de conocimiento y habilidades en competencias digitales, manejo de datos, metodologías de trabajo ágil, atención ciudadana digital y gestión del cambio. Plazo: 2 meses / Responsables: Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Secretaría de Gestión Pública.
- *4.2 - Diseño de Módulos de Formación por Niveles:* Desarrollar un currículo de capacitación diferenciado: para Líderes y Directivos (liderazgo para la transformación, gestión estratégica del cambio, toma de decisiones basada en datos); y para Personal Técnico-Administrativo (nuevas herramientas digitales, habilidades de atención al ciudadano digital, procesos simplificados). Incluir módulos sobre transparencia y participación para todos. Plazo: 3 meses / Responsables: Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Expertos externos en capacitación.
- *4.3 - Implementación de Plataforma de E-learning y Presencial:* Habilitar una plataforma virtual para el acceso a cursos y materiales, complementada con talleres presenciales y sesiones prácticas. Plazo: 4 meses / Responsables: Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Dirección de Recursos Humanos.
- *4.4 - Establecimiento de la Obligatoriedad y Seguimiento:* Definir los requisitos de cumplimiento de la capacitación para cada rol, integrándolos en las evaluaciones de

desempeño. Implementar un sistema de seguimiento del progreso del personal. Plazo: 2 meses / Responsables: Dirección de Recursos Humanos, Jefatura de Gabinete.

- 4.5 - *Creación de Espacios para la Gestión del Cambio y la Innovación*: Fomentar una cultura organizacional abierta a la innovación, mediante equipos de trabajo interárea, y un entorno de aprendizaje continuo. Plazo: Continuo / Responsables: Jefatura de Gabinete, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Gobierno Abierto y Modernización.

Indicadores de Éxito:

- Porcentaje de personal directivo y técnico-administrativo que completa la capacitación obligatoria.
- Número de módulos de capacitación desarrollados e impartidos.
- Porcentaje de mejora en las competencias digitales del personal (evaluaciones pre/post-capacitación).
- Índice de satisfacción del personal con los programas de capacitación.
- Número de iniciativas de innovación o mejora de procesos propuestas por el personal.
- Reducción de la resistencia al cambio (encuestas de clima laboral).

Responsables Principales del Eje 4: Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Gobierno Abierto y Modernización, Secretaría de Gestión Pública, Jefatura de Gabinete, Expertos externos en capacitación.

El Plan de Implementación se desglosa en cuatro ejes estratégicos interconectados, cada uno con objetivos específicos y líneas de acción detalladas. Para visualizar la secuencia temporal y las interdependencias de las actividades propuestas a lo largo del periodo de implementación, se presenta a continuación el Diagrama de Gantt. Esta herramienta facilita la comprensión del cronograma y la gestión de los hitos clave para el cumplimiento de los objetivos establecidos. (Ver figura 1 y 2)

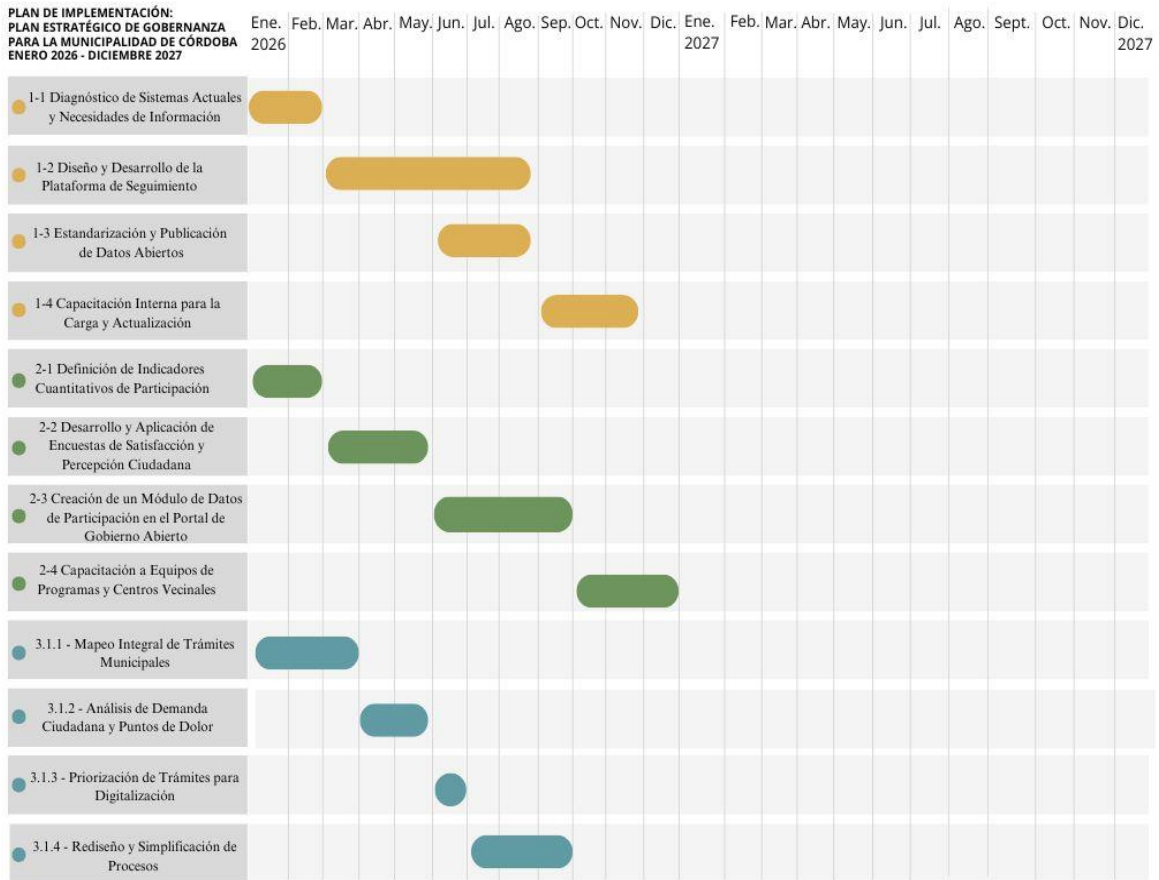


Figura 1: Diagrama de Gantt del Plan de Implementación de la Gobernanza Estratégica para la Municipalidad de Córdoba.  
Nota: Elaboración propia basada en la propuesta de Plan de Implementación. Las fechas corresponden al periodo enero 2026 - diciembre 2027.

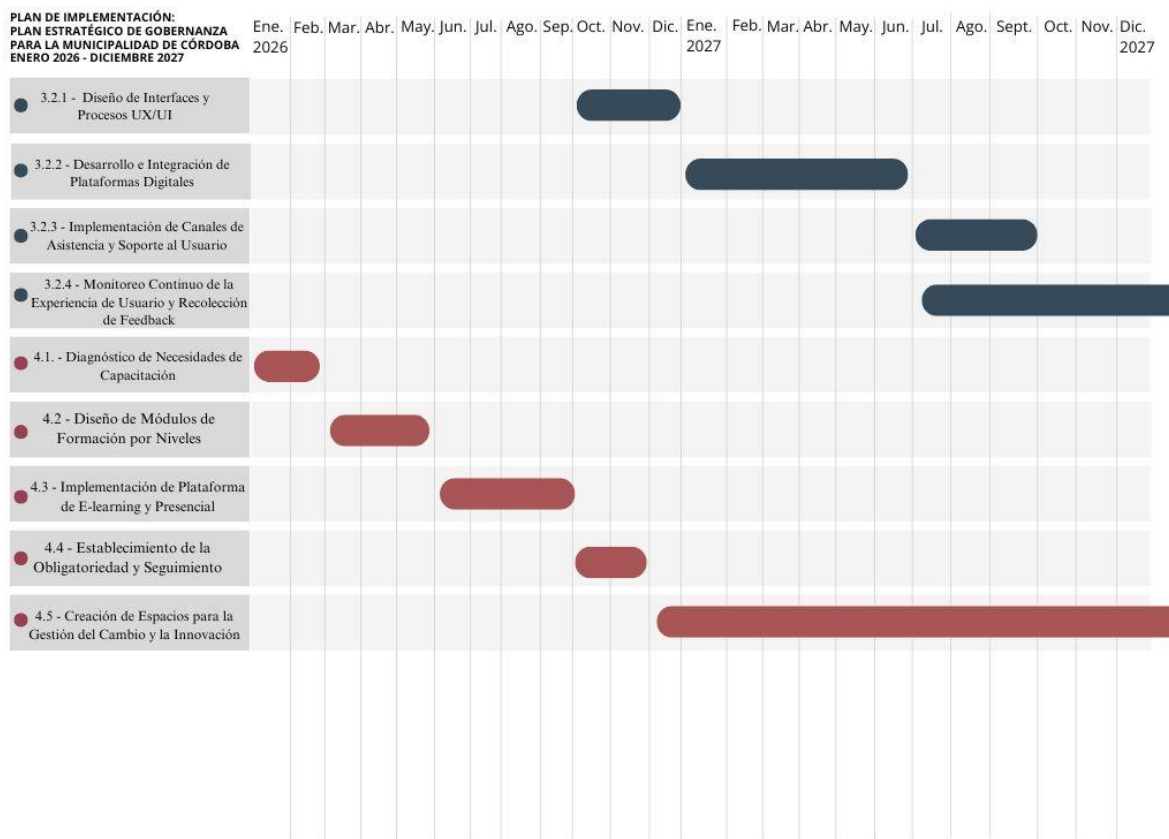


Figura 2: Diagrama de Gantt del Plan de Implementación de la Gobernanza Estratégica para la Municipalidad de Córdoba. Nota: Elaboración propia basada en la propuesta de Plan de Implementación. Las fechas corresponden al periodo enero 2026 - diciembre 2027.

La representación visual del cronograma permite identificar la viabilidad temporal del plan y su alineación con los objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como la secuencia de las actividades, sus duraciones y las interdependencias críticas entre ellas, facilitando la planificación y el seguimiento del progreso del proyecto.

### *Estimación de Recursos Necesarios*

La implementación de este Plan de Gobernanza Estratégica demandará una asignación considerable de recursos, tanto en la inversión inicial como en el sostenimiento de las acciones a lo largo del tiempo. De manera cualitativa, se estima la necesidad de:

*Recursos Humanos:* Conformación de un equipo multidisciplinario permanente dedicado a la modernización y gobierno abierto, incluyendo expertos en desarrollo de software, diseñadores UX/UI, especialistas en datos, gestores de proyectos, capacitadores y comunicadores. Además, se requerirá la dedicación de personal técnico-administrativo de las diversas áreas para la carga y actualización continua de información y la participación en programas de capacitación. El liderazgo político y el compromiso de los funcionarios de alto nivel serán indispensables.

*Recursos Tecnológicos:* Inversión en plataformas de software para gobierno abierto, sistemas de gestión de trámites online y expediente digital, plataformas de *e-learning* para la capacitación interna, herramientas de análisis de datos y *business intelligence*. Se requerirá hardware adecuado (servidores, equipos de red) y una infraestructura de ciberseguridad robusta para proteger la información municipal y ciudadana.

*Recursos Financieros:* Se proyecta un presupuesto significativo para el desarrollo y adquisición de soluciones tecnológicas, la contratación de consultorías externas especializadas (en UX/UI, gestión del cambio, expertos en datos, auditorías), la implementación de programas de capacitación masiva, y el diseño y ejecución de campañas de comunicación y sensibilización ciudadana. Los costos de mantenimiento y actualización tecnológica, así como el sostenimiento de los equipos humanos dedicados, deberán ser considerados a largo plazo.

### *Factores Críticos de Éxito*

La materialización de este Plan de Implementación dependerá de la concurrencia de diversos factores esenciales:

- **Voluntad Política Sostenida:** Un compromiso firme y continuado de las autoridades municipales, trascendiendo los ciclos electorales, será el pilar fundamental para asegurar la priorización y asignación de recursos.
- **Asignación Presupuestaria Adecuada:** La disponibilidad de fondos suficientes y sostenidos en el tiempo es crucial para la inversión en tecnología, capacitación y los equipos humanos necesarios.

- Liderazgo Interno y Gestión del Cambio: La capacidad de los directivos para impulsar la transformación, actuar como agentes de cambio y gestionar activamente la resistencia interna del personal.
- Participación Activa y Colaboración Ciudadana: La retroalimentación constante y la co-creación con la ciudadanía y las organizaciones de la sociedad civil son vitales para el diseño de soluciones relevantes y su posterior adopción.
- Coordinación Inter-Áreas: La superación de los "silos" departamentales y el fomento del trabajo colaborativo entre las diferentes secretarías y direcciones municipales.

### *Riesgos y Estrategias de Mitigación*

A pesar de la planificación, la implementación de un plan de esta magnitud enfrenta desafíos inherentes que deben ser anticipados y gestionados:

1. Riesgo: Resistencia al Cambio por parte del Personal Municipal.

Mitigación: Implementar un programa integral de gestión del cambio que incluya comunicación constante sobre los beneficios, involucramiento temprano del personal en el diseño de nuevas soluciones, capacitación obligatoria y diferenciada, y reconocimiento de los *embajadores del cambio*.

2. Riesgo: Limitaciones o Restricciones Presupuestarias Imprevistas.

Mitigación: Priorizar la implementación por fases, enfocándose primero en proyectos de alto impacto y costo-efectivos. Buscar fuentes de financiamiento externo a través de organismos internacionales o programas de cooperación. Establecer un fondo específico para la modernización en el presupuesto municipal.

3. Riesgo: Brecha Digital o Baja Adopción por parte de la Ciudadanía.

Mitigación: Diseñar plataformas con interfaces altamente intuitivas y accesibles. Complementar los servicios digitales con puntos de asistencia presencial y programas de alfabetización digital para la población vulnerable. Desarrollar campañas de comunicación masivas sobre los beneficios y la facilidad de uso de los nuevos servicios.

4. Riesgo: Falta de Calidad o Consistencia de los Datos Internos.

Mitigación: Establecer protocolos estrictos para la carga y validación de datos. Implementar auditorías internas de calidad de datos. Reforzar la capacitación del personal en la importancia y manejo de datos precisos.

5. Riesgo: Amenazas a la Ciberseguridad o Fallas Tecnológicas.

Mitigación: Invertir en infraestructura de ciberseguridad avanzada y sistemas de respaldo. Implementar políticas y protocolos de seguridad de la información. Realizar auditorías de seguridad periódicas y capacitar continuamente al personal en buenas prácticas de ciberseguridad.

## Conclusión

El presente Trabajo Final de Grado se propuso analizar las oportunidades de mejora en la gobernanza de la Municipalidad de Córdoba, con un enfoque particular en los ejes de Transparencia, Participación Ciudadana, Modernización Digital y Desarrollo de Capacidades Institucionales. A lo largo de este estudio, se ha evidenciado que, a pesar de los grandes esfuerzos y las iniciativas declaradas por la administración municipal, como se observa en el *Plan de Metas 2024-2027*, la realidad actual dista considerablemente de alcanzar los estándares óptimos de gobierno abierto y transparencia que una ciudad como Córdoba demanda y merece.

El diagnóstico profundo realizado en los capítulos previos reveló una serie de hallazgos críticos que subrayan esta brecha. Los indicadores de transparencia, como los provistos por IERFAL, reflejan un bajo cumplimiento en la publicación proactiva de información fundamental, con un puntaje del 38% en transparencia y del 43% en

participación, limitando severamente la capacidad de los ciudadanos para fiscalizar la gestión y comprender el uso de los recursos públicos. Se ha detectado, además, una preocupante ausencia de datos cuantitativos que permitan medir la participación efectiva y el impacto real de programas emblemáticos como el Presupuesto Participativo Joven y el Régimen de Autogestión de Desarrollo Barrial, lo que impide una evaluación precisa de su eficacia y la optimización de su alcance. A esto se suma una digitalización fragmentada de los trámites, que reduce la eficiencia administrativa y complejiza la interacción del ciudadano con la municipalidad, así como una clara necesidad de fortalecer las capacidades institucionales y preparar al personal para la adopción de nuevas prácticas y tecnologías.

Frente a este escenario, la *Propuesta de Gobernanza Estratégica* desarrollada en este trabajo ofrece una hoja de ruta integral y sistemática para la transformación de la gestión municipal. Articulada en torno a los ejes de Fortalecimiento de la Transparencia y el Gobierno Abierto, Impulso de la Participación Ciudadana Activa y Cuantificable, Modernización y Transformación Digital de la Gestión Municipal, y Desarrollo de Capacidades Institucionales y Liderazgo, la propuesta no solo identifica las áreas de intervención, sino que también establece objetivos claros y medibles.

El *Plan de Implementación* detalla las líneas de acción específicas, las actividades clave, los responsables y un cronograma realista, proporcionando las herramientas operativas necesarias para pasar de la intención a la acción. Desde la implementación de un sistema integrado de transparencia que publicará datos en tiempo real y formatos abiertos, hasta el desarrollo de plataformas digitales centradas en la experiencia del usuario y la creación de un sistema de monitoreo de la participación ciudadana, cada componente está diseñado para abordar directamente las deficiencias diagnosticadas y construir una base sólida para el futuro. La inclusión de un programa de capacitación continua y obligatoria para el personal y directivos, junto con una estrategia de gestión del cambio, reconoce que la transformación es tanto tecnológica y procedimental como cultural.

La implementación de esta propuesta estratégica representa una oportunidad transformadora para la Municipalidad de Córdoba. Se espera que, mediante la aplicación sistemática y sostenida de las acciones delineadas, se logre una transición efectiva de la mera intención a una implementación con resultados tangibles. El resultado será una

administración municipal intrínsecamente más eficiente, ágil y proactiva, capaz de optimizar sus recursos y mejorar la calidad de sus servicios. Pero, fundamentalmente, esta transformación aspira a reforzar la confianza de la ciudadanía en sus instituciones, al proveer mayor transparencia, facilitar una participación genuina y cuantificable, y mejorar significativamente la experiencia de interacción con el gobierno local. Una gobernanza moderna y abierta es el pilar para el desarrollo sostenible y la construcción de una ciudad más justa, equitativa y con mayor calidad de vida para todos sus habitantes. Este trabajo subraya que la buena gobernanza no es un objetivo estático, sino un proceso dinámico de mejora continua, indispensable para afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades de una sociedad en constante evolución.

## **Recomendaciones**

El presente Trabajo Final de Grado ha delineado una Propuesta de Gobernanza Estratégica integral para la Municipalidad de Córdoba, sustentada en un diagnóstico detallado y un plan de implementación robusto. No obstante, la complejidad inherente a la gestión pública y la naturaleza dinámica de los entornos urbanos sugieren la existencia de áreas que merecen una exploración más profunda o que constituyen desafíos para futuras intervenciones y estudios, configurando así recomendaciones prácticas para su éxito y líneas de investigación futuras.

Para la efectiva implementación y sostenibilidad de la propuesta de gobernanza, se recomienda a la Municipalidad de Córdoba priorizar los siguientes aspectos estratégicos, los cuales también abren puertas a futuras líneas de investigación:

1. **Consolidación del Marco Institucional y Normativo:** Establecer una Mesa de Gobierno Abierto permanente e interdisciplinaria que coordine todas las iniciativas, y respaldar la propuesta con un marco normativo (ej. una Ordenanza de Gobierno Abierto) que garantice su continuidad y obligatoriedad. Esto no solo asegura la ejecución del plan, sino que también invita a investigar la resiliencia de estas políticas ante cambios políticos.

2. **Sostenibilidad Financiera y Alianzas Estratégicas:** Garantizar una asignación presupuestaria específica y sostenida para la inversión en tecnología y capacitación. Complementariamente, fomentar alianzas estratégicas con universidades, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. La exploración de modelos de financiación innovadores para la gestión pública digital es una futura línea de investigación relevante.
3. **Gestión del Cambio Organizacional y Comunicación Activa:** Implementar una robusta estrategia de gestión del cambio que prepare al personal para la adopción de nuevas tecnologías y procesos, y una comunicación estratégica y sensibilización ciudadana que eduque sobre los beneficios de la transparencia y participación digital. Investigar la efectividad de distintas estrategias de gestión del cambio en contextos municipales ofrece un campo fértil de estudio.
4. **Monitoreo Continuo y Adaptación Basada en Datos:** Extender la lógica de los indicadores propuestos en este TFG para establecer un sistema de monitoreo y evaluación permanente que permita ajustar las acciones en tiempo real. Esto habilita futuras investigaciones sobre el impacto a largo plazo de las políticas de gobierno abierto en la confianza ciudadana y la eficiencia.
5. **Exploración de Innovaciones Tecnológicas:** Si bien el plan propone una digitalización integral, es fundamental estar abierto a la futura incorporación de tecnologías emergentes (como la Inteligencia Artificial o Blockchain) para optimizar aún más los procesos y la interacción ciudadana. La viabilidad y el impacto de estas tecnologías en la gestión pública local representan una línea de investigación prospectiva clave.

## Referencias

- Alfaro, C. (2019). *Democracia local y participación ciudadana*. Editorial Utopía.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Banco Mundial. (2007). *La buena gobernanza y el desarrollo económico: Conceptos, prácticas y políticas*. Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2017). *Mejorar la gobernanza es fundamental para garantizar un crecimiento equitativo en los países en desarrollo* [<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/0c14cb60-c588-57f1-b524-b8dc59381b37/content#:~:text=El%20informe%20de%202017%20vers%C3%B3%20sobre%20la,tres%20ingredientes%20que%20contribuyen%20favorablemente%20a%20unas>]
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- CEPAL. (2022). *Panorama social de América Latina 2022*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48518>
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(S1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
- García, A., & Rodríguez, M. (2018). *Tecnologías emergentes en la gestión pública: Impacto de la IA y Big Data*. Editorial Innovación Pública.
- González, M., & Pineda, R. (2017). Participación y gestión en los gobiernos locales. En A. Ramírez (Ed.), *Gobernanza y modernización del Estado en América Latina* (pp. 101–125). Siglo XXI Editores.

Kliksberg, B. (2010). *La gestión pública en América Latina: Propuestas para la inclusión social y la innovación*. Fondo de Cultura Económica.

Kooiman, J. (2000). *Governing as governance*. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2(1), 67-81.

López, D., & Martínez, S. (2019). Percepción ciudadana sobre corrupción y confianza institucional: Un estudio en gobiernos locales argentinos. *Revista de Administración Pública y Política Local*, 11(2), 75–92.

Municipalidad de Córdoba. (2024). *Plan de Metas 2024-2027*. [[https://documentos.cordoba.gob.ar/MUNCBA/AreasGob/Edu/DOCS/Seguimos%20con%20vos%20aprendiendo%20en%20casa/plan\\_de\\_metas\\_2024-2027.pdf](https://documentos.cordoba.gob.ar/MUNCBA/AreasGob/Edu/DOCS/Seguimos%20con%20vos%20aprendiendo%20en%20casa/plan_de_metas_2024-2027.pdf)].

Municipalidad de Córdoba. (s.f.c). *Gobierno Abierto*. Recuperado de [gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/](http://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/)

Municipalidad de Córdoba. (s.f.a). *Presupuesto Participativo Joven (PPJ)*. Recuperado de [yoparticipo.cordoba.gob.ar/ppj/](http://yoparticipo.cordoba.gob.ar/ppj/)

Municipalidad de Córdoba. (s.f.b). *Régimen de Autogestión de Desarrollo Barrial*. Recuperado de [cordoba.gob.ar/programa/regimen-de-autogestion-de-desarrollo-barrial/](http://cordoba.gob.ar/programa/regimen-de-autogestion-de-desarrollo-barrial/)

OCDE. (2020). *Manual de la OCDE sobre Integridad Pública*. [https://www.oecd.org/es/publications/2020/05/oecd-public-integrity-handbook\\_598692a5.html](https://www.oecd.org/es/publications/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5.html)

Open Government Partnership. (2011). *What is open government?* <https://www.opengovpartnership.org/process/joining-ogp/open-government-declaration/>

Oszlak, O. (2016). *Estado, sociedad y administración pública: Enfoques teóricos y estrategias de reforma*. CLAD.

Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge University Press.

- Peters, B. G. (2014). *Advanced Introduction to Public Policy*. Edward Elgar Publishing.
- Peters, B. G. (2014). *The politics of bureaucracy: A comparative perspective* (6ª ed.). Routledge
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.
- Rodríguez, L., & Fernández, J. (2020). Tecnologías digitales y gestión pública en municipios latinoamericanos. *Revista Iberoamericana de Administración Pública*, 14(2), 33–55.
- Smith, G. (2009). *Democratic innovations: Designing institutions for citizen participation*. Cambridge University Press.
- Smith, R. (2020). *La participación ciudadana en el gobierno local: Retos y perspectivas*. Editorial Cívica.
- Smith, L. (2020). *Gobernanza digital y participación ciudadana: Un análisis comparado*. Editorial Política Pública.
- Torfin, J., Peters, B. G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). *Interactive governance: Advancing the paradigm*. Oxford University Press.
- Torres, J. A., & Valdés, E. (2021). *Informe sobre Transparencia Municipal en Córdoba*. Fundación Mediterránea (IERFAL)

### **Asistencia en la redacción mediante inteligencia artificial:**

Este trabajo contó con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial generativa (ChatGPT, OpenAI y Gemini) en la etapa de redacción preliminar, organización del contenido y revisión de estilo, conforme a un uso ético y transparente de tecnologías de apoyo académico. La autoría final, la selección de contenidos y la revisión crítica del texto corresponden enteramente a la persona autora del trabajo.