

NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN MUNICIPAL EN LA POSTPANDEMIA: EL CASO DE LOS MUNICIPIOS DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, ARGENTINA

Fabiana Machiavelli

Introducción

Este trabajo constituye un informe de avance sobre un proyecto de investigación en curso y presenta un análisis preliminar sobre dos de los temas trabajados en el marco del estudio: la constitución de redes de gestión colaborativa para el desarrollo regional y las prácticas que buscan favorecer la participación ciudadana a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante TICs). Nuestro objetivo es profundizar en ese sentido para proponer estrategias de formación y de acción pertinentes particularmente para municipios del centro de la provincia de Buenos Aires. Se trata de buscar definir lo más claramente posible cuáles son las capacidades de gestión a nivel local que necesitan ser fortalecidas a través de acciones de formación, de definición y elaboración de acciones públicas locales para consolidar institucionalmente los municipios con miras a lograr políticas que apunten a mejorar las condiciones de vida de las comunidades locales, en un contexto complejo que requiere tomar en cuenta una amplia diversidad de actores que reclaman una mayor participación en el diagnóstico y la solución de sus problemas.

Sabemos que nuestra provincia tiene una importante diversidad de características socioeconómicas y de necesidades, entre municipios del conurbano y el interior, que también difieren, a su vez, en función de su tamaño. En Argentina predominan los municipios que llamamos de tamaño «medio» y «pequeño», en la provincia de Buenos Aires, compuesta por 135 municipios, como lo afirma Girado (2021), solo La Matanza escapa a esta clasificación superando el millón de habitantes. A pesar de estas diferencias, nos parece que los municipios del centro de la provincia pueden ser estudiados en conjunto puesto que tienen características y problemáticas, sobre todo socioeconómicas, similares.

Aspectos metodológicos

En este caso particular, elegimos una muestra de municipios del centro de la provincia que poseen características comunes. Se tomaron municipios de las secciones electorales 5ta, 6ta y 7ma. Se optó por dos estrategias de recolección de datos: el análisis de contenido y la entrevista. La primera técnica para el análisis de la utilización que los municipios hacen de las tecnologías de comunicación e información (sitios web y redes). En cuanto a la entrevista, se la eligió para conocer la percepción que funcionarios y dirigentes de esos municipios tienen respecto a los cambios que debieron afrontar y los que se perfilan hacia el futuro inmediato. Para confeccionar la muestra elegimos el muestreo por cuotas (no probabilista), que nos permite formar subgrupos en relación con la cantidad de habitantes de cada municipio, con la idea de comparar luego los resultados. El tamaño de la muestra seguirá el principio de la saturación teórica.

El contexto: la pandemia y su legado en gestión

El rol del estado está, después de la pandemia, otra vez en el centro del debate. Desde hace ya varios años, han surgido nuevas formas de gestión que han ido cobrando fuerza y que comenzaron a extenderse, la pandemia aceleró en muchos casos estos procesos. La gestión a través de las redes, la administración y gobierno electrónico, las asociaciones público-privadas, el desarrollo sustentable, son parte de ellas, y todas tienen dos características en común: una mayor participación ciudadana y la cada vez más fuerte presencia (e intermediación) de las TICs y los medios de comunicación masiva.

Las pandemias confieren un lente privilegiado para analizar los diferentes procesos que emergen en tiempos de excepcionalidad, que pueden ser propicios para encarnar cambios largamente retardados y también obligar a adaptarse a nuevos desafíos (Álvarez, 2021). Dos de los aspectos que más impacto tuvieron, en la lucha contra el COVID-19 y el aislamiento al que nos vimos obligados, fueron las estrategias de colaboración y coordinación multinivel en la administración pública y entre organizaciones -por ejemplo entre municipios cercanos- por un lado, y por el otro la incorporación de las TICs en los procesos comunicacionales. En efecto, entre los desafíos que han debido afrontar los municipios desde los inicios de la pandemia, al margen de la respuesta inicial a la crisis, se destacan la búsqueda de estrategias para la recuperación de las economías locales (Neri, P. 2020) y la necesidad de repensar la relación con la ciudadanía, ésta última mediada por y como consecuencia de la primera.

Las ciudades, unidad de análisis en este trabajo, más allá de sus dimensiones, son dinámicas, van cambiando, crecen y decrecen, modifican sus perfiles productivos, demográficos y culturales desde siempre. Estos cambios siempre tienen implicancias, que afectan tanto su gestión como la definición de sus políticas públicas. En ciertos momentos, se producen situaciones particulares, coyunturas excepcionales que provocan aceleraciones en su transformación que pueden precipitar los cambios y en algunas ocasiones hasta provocar cambios repentinos e inesperados. Éstos, que Carrión y Cepeda (2021) denominan *shocks urbanos*, colapsan las economías, redefinen la realidad, que ya no es igual a la que precedió a la ruptura, aceleran procesos de *mutación* que se venían desarrollando y a veces hasta generan cambios en la población y nuevos modelos. En buena medida esto es lo que se vivió durante la pandemia. Hay que añadir a ello, que a las consecuencias económicas que ésta produjo, se le suma la actual crisis global producto de la guerra en Ucrania.

En este contexto de mutación acelerada, las administraciones públicas municipales se ven obligadas hoy a afrontar cambios en sus modos de gestión, que requieren nuevas capacidades. Aparece entonces la necesidad de redefinir la acción pública local mediante el fortalecimiento de la capacidad institucional y nuevos liderazgos. Para ello, hay que abocarse a definir apropiadamente las capacidades existentes y conocer la distancia entre estas y las que surgen como necesarias para adaptar el accionar municipal.

Las redes: breves consideraciones teóricas

La teoría de las redes sociales trata de describir la estructura de las relaciones entre actores (personas, grupos, organizaciones), mostrando como los lazos que éstos mantienen les proveen información y recursos que favorecen su competitividad (Hatch y Cunliff, 2009). Según Lazega e Icher (2011), en la sociedad occidental actual, fuertemente

«gerencial», con una división del trabajo sofisticada, en un contexto individualista basado en una competencia cada vez más fuerte entre personas y organizaciones, desarrollar redes y establecer contactos con el fin de intercambiar información de manera recíproca, supone privilegiar la acción común y la colaboración, comportamientos que parecen menos posibles de desarrollar, en este contexto, que las alianzas de poder.

De qué tipo de redes estamos hablando? Es necesario aclararlo, muchos autores asocian las redes a las coaliciones de poder. En una alianza de poder es necesario leer y entender bien la dinámica de poder existente, es decir, identificar quienes tienen el poder formal y real, quienes controlan, quienes poseen la información y quienes influyen. Se trata de estructuras donde los vínculos son asimétricos, basados en la jerarquía (que otorga el poder) y por lo tanto menos favorables a la puesta en común de recursos con el fin de mejorar o modificar los procesos de gestión pública. Una coalición de poder lleva a definir un grupo de interés, no una red en el sentido que la estamos concibiendo aquí; el grupo de interés siempre se sitúa como grupo de lucha al interior de una organización - que puede ser el Estado o una organización pequeña-, lo que no favorece la integración de conocimientos ni la construcción de una capacidad colaborativa. Como los sostiene Rouleau (citado en Estévez y Banchemo, 2021:13): *no es lo mismo decir que la organización se relaciona con variados sujetos externos, a decir que construye con ellos una asociación integrada. Esto último es una red.*

El concepto de red informal está basado en los trabajos de Granovetter (1973) y de Burt (1992), que elogian las ventajas de los vínculos débiles, a los que describen como relaciones de poca proximidad emocional y ocasionales que facilitan la circulación y el acceso a información y conocimientos (Machiavelli, F., 2016). Como lo sostienen Baret y col. (2006), dado que las redes brindan acceso a numerosos recursos, en el contexto descrito se le puede reprochar a los estudios sobre las mismas en el área de la gestión, el centrarse de forma excesiva en la perspectiva instrumental y utilitarista.

La importancia de los vínculos sociales, iniciada por Tocqueville en 1830, ha sido puesta en el centro de debates políticos y científicos por Putnam (1994). Su estudio sobre las diferencias de desarrollo entre las regiones de Italia menciona como uno de los factores fundamentales de desarrollo, la pertenencia de la gente a redes (asociaciones). Encontró que el indicador más significativo de la «sociabilidad cívica» era la intensidad de la vida asociativa. Estas redes están basadas en la colaboración horizontal. La reciprocidad práctica se encuentra en el corazón de este tipo de asociaciones. Según él, si los actores no son capaces de comprometerse entre ellos, deben renunciar a numerosas oportunidades de beneficios mutuos. Como lo afirma Álvarez (2021), la epidemia puso de relieve que sin desarrollo económico no puede haber salud y sin salud el progreso social y económico corren el riesgo de paralizarse.

En Argentina, como en casi todos los países de América Latina, hay que sumar a esto la aparición de *múltiples organizaciones sociales que en los últimos años se han incrementado de forma exponencial, con incidencia en proyectos sociales, económicos y políticos. En buena medida, fueron el emergente de las políticas de los noventa cuando se produjo una “retirada” de la intervención del Estado en diversas áreas y el rol de las organizaciones sociales era concebido como sustituto del Estado en la prestación de servicios o la producción de bienes públicos* (CENOC, 2007:15). Estas organizaciones tienen cada vez más presencia y protagonismo. Se trata entonces de buscar prácticas políticas que promuevan la colaboración para la creación de una inteligencia colectiva como forma de buscar soluciones a los problemas públicos, de concebir -como nos lo

mostró la crisis sanitaria- que nadie sabe todo y todos conocen algo (Behrend y Simpson, 2021). Que esto se traduzca en nuestra forma de gestionar, de tomar decisiones constituye un reto significativo, que requiere nuevas formas de pensar la gestión pública y el desarrollo de nuevas competencias para una multiplicidad de actores. Como lo describe Ozlak en el aparato institucional argentino, prevalecen *formas autistas y no colaborativas o no coordinadas de resolver cuestiones de la agenda pública...*(2020:16), lo que genera problemas dado que además, uno de los desafíos más importantes son las *mayores demandas de participación ciudadana en la gestión estatal* (2020:18).

La gobernanza colaborativa y el desarrollo territorial

Sin dudas lo que llamamos hoy gobernanza colaborativa fue un aspecto sustancial durante la pandemia. Ahora que la crisis sanitaria pasó, la tendencia general ha sido la de volver a la «normalidad» que la precedió, poniendo entre paréntesis lo que se vivió sin tomarse el tiempo de analizar lo que pasó y las enseñanzas que la crisis dejó. No estamos haciendo referencia a los aprendizajes para eventualmente enfrentar otra pandemia, sino a aspectos de gestión que pueden ser aplicados a otras políticas públicas, como por ejemplo pensar en el fortalecimiento de redes locales con miras al desarrollo regional y a favorecer una mayor participación ciudadana en la elaboración e implementación de las políticas públicas locales y regionales.

El concepto «territorio» puede ser definido de varias maneras, pero, como lo afirma Morea (2020) prevalece aun la del sistema jurídico romano que refiere a *la apropiación de una determinada porción de tierra dentro de los límites de una jurisdicción político-administrativa* (Morea, 2020:74). Esta manera de concebir el territorio sostiene el autor, está estrechamente ligada a la idea del bien común, por lo que el territorio es un bien común para la sociedad y como tal, extiende derechos, voluntades, intereses y responsabilidades para su acceso, administración y uso. Las estructuras gubernamentales tienen aquí un rol esencial, sin embargo, y paradójicamente son cuestionadas en su quehacer por no representar los intereses del conjunto social que los ocupa. Esto cobra una importancia sustancial en lo que Morea llama la *confrontación entre imposiciones globales y las microidentidades*.

El contexto internacional actual refuerza la fragmentación ya existente en nuestro país como en toda Latinoamérica, impactando y dificultando las decisiones políticas de desarrollo, forzando la reprimarización de la economía en un contexto de escasez que parece prometer una importante crisis alimentaria. Las ciudades -generalmente las más grandes- como lo describen Carrión Mena y Cepeda (2021) son hoy nodos en circuitos comerciales internacionales, donde prima la rentabilidad privada. Esto «desterritorializa» en sus modos de producción algunos municipios, que posponen en su desarrollo los derechos colectivos de sus ciudadanos y se convierten además en el origen de problemas medioambientales y climáticos. Dejan de ser *espacios de derecho*.

Las ciudades intermedias y chicas, que son la mayoría en la provincia de Buenos Aires, construyen involuntariamente muchas veces, una percepción de identidad basada en carencias y faltantes respecto de las grandes, lo que impacta en el proceso de construcción de problemas públicos; los propios actores contribuyen a *la creación de situaciones y/o eventos como problemas, mediando un proceso social en el que elaboran motivos y justificaciones que lo legitiman, definen culpables y establecen un plan de acción para llevar adelante demandas y reclamos* (Girado, A., 2021:29) hacia los niveles provincial y nacional de gestión y parecen olvidar el rol esencial que tienen en términos de

desarrollo local y regional. Las fuerzas económicas y de capital en el contexto de la globalización avanzan muy rápidamente, sobre todo cuando encuentran marcos regulatorios débiles o inexistentes y falta de planificación y control. Paralelamente, hacia adentro, los espacios de gestión que los municipios descuidan provocan el aumento de la informalidad, que a su vez favorece y legitima el accionar de agrupamientos y asociaciones civiles diversas que toman en sus manos la acción para la resolución de problemas concretos de la ciudadanía. Esta suerte de interpretación *negativa* (Morea 2020), anclada «en los que nos falta para ser» se traduce en la falta de una planificación y control apropiados y atenta contra las posibilidades de llevar a cabo modelos de desarrollo colaborativos más equitativos y democráticos.

En este contexto, la noción de gobernanza colaborativa a nivel local y regional, entendiendo aquí la regionalidad como un conjunto de ciudades próximas entre sí y con algunas características económicas comunes, adquiere una relevancia sustancial. La colaboración en la elaboración de planes conjuntos de desarrollo colaborativo favorecería sin dudas a las poblaciones locales y permitiría crecer sin mediar procesos de exclusión. *La autoridad formal y el poder de dirección ya no resultan suficientes...se vuelve inevitable colaborar, consensuar, negociar, descentralizar, delegar, coordinar, entre varios actores* (Estévez y Banchemo, 2021:14).

De las percepciones de la gobernanza colaborativa de los funcionarios

Los primeros resultados de nuestro trabajo, bien que preliminares aun, muestran ya una tendencia acorde al marco que venimos de desarrollar. Con relación a las nociones de la gobernanza colaborativa y el desarrollo regional, las personas entrevistadas hasta el momento de la producción de este informe parecen percibir a la primera como la importancia de

conectarse con otros municipios y ciudades del mundo con el objetivo de intercambiar experiencias y buscar establecer acuerdos económicos que favorezcan a la ciudad.

Otra de las personas entrevistadas mencionó que

la pandemia nos dejó algunos aspectos positivos como el acostumbrarnos al uso de la virtualidad. Esto nos permitió, y nos sigue permitiendo, la participación en reuniones de carácter internacional, como Mercociudades por ejemplo, que son de vital importancia para nosotros. O también en reuniones con ciudades de otros países que tiene un desarrollo interesante que podríamos adoptar acá, estableciendo acuerdos de colaboración y asesoramiento.

En ningún caso, al menos hasta aquí, surge espontáneamente la mención a establecer una red con municipios vecinos, salvo cuando se refieren al periodo de la pandemia, donde la colaboración fue evidentemente impuesta por el contexto. Así, por ejemplo, un entrevistado, ante nuestra pregunta respecto a la colaboración con los municipios vecinos sostiene:

sí, también colaboramos en varios aspectos con los municipios cercanos, por ejemplo durante la crisis del Covid19, en lo referente a la internación y atención médica de las personas contagiadas. También, al comienzo en el análisis de los tests.

No creemos que la participación de los municipios en foros internacionales o el intercambio con ciudades de otros países no sea positiva, al contrario. Sin embargo, nos llama la atención que la colaboración entre administraciones de proximidad no sea mencionada cuando se trata de la posibilidad de planificar un desarrollo regional; de hecho hasta parece, al menos en un caso puntual, como problemático:

es muy difícil que eso pueda darse, no digo que no, pero tenemos muchas diferencias, nuestro municipio es mas grande que los que están más cercanos y tiene una dinámica diferente. También muchas veces las diferencias políticas influyen.

Otras personas mencionan la carencia de recursos y de poder real para poder considerar esa posibilidad:

sería muy interesante pensar en trabajar en colaboración en el desarrollo de ciertas políticas, pero para que eso sea factible necesitamos mas recursos, que hoy no tenemos y seguramente también más autonomía de acción.

Podríamos interpretar hasta una contradicción en este sentido, se reclama a falta de recursos para el desarrollo de políticas conjuntas pero esta carencia es también la que se antepone a la posibilidad de considerar opciones conjuntas que favorezcan justamente un mayor crecimiento. Cabe agregar aquí, que tampoco aparecen menciones respecto a la colaboración hacia adentro de los municipios, con otras instituciones o grupos sociales; esto es visto como instancias de negociación y de acuerdos que son necesarios a veces, pero no respecto a la elaboración de políticas locales.

La cuestión de la autonomía aparece también mencionada en más de una ocasión, pero en todas puede verse claramente que está más relacionada con el poder de decisión que con el desarrollo local. Resulta difícil evaluar esa demanda respecto a las expectativas políticas de los y las ciudadanos/as, de lo que se podría hacer en relación con ellas y de su factibilidad.

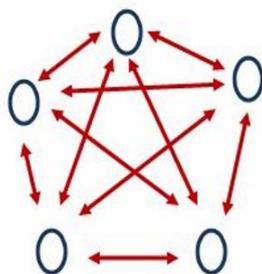
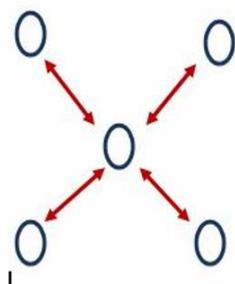
Las TICs, la comunicación y la participación ciudadana

La comunicación y la participación ciudadana se inscriben dentro del mismo contexto teórico que la gobernanza colaborativa, y del mismo modo surge que el paso del discurso a la acción es uno de los aspectos a mejorar para fomentar e implementar estas nuevas formas de gestión (Jiménez, 2021). Los municipios tienen, respecto de otros niveles de gestión pública, la ventaja de estar cerca de la gente, sin embargo, esta proximidad no siempre se traduce en una mayor participación de la ciudadanía en la definición de acciones publicas locales. Como sostienen Carrión Mena y Cepeda (2021) hay que pasar del urbanismo al «civitismo», que supone pensar el gobierno desde la gente, ya no solo desde el espacio o de los servicios y para ello los sistemas de comunicación son esenciales.

No podemos eludir el protagonismo de las TICs y la importancia de la conectividad durante la pandemia, y menos aun las enormes posibilidades que abrieron para pensar la gestión local en adelante. Qué comunicación deberíamos privilegiar en términos de gestión? En general, la comunicación hoy está basada en las redes de sociabilidad, de intercambio. Como lo mencionamos antes, cuanto más intercambio hay y más amplia es la red, más conocimiento e información circula, y de esa manera más posibilidades hay que se pueda generar un capital social que promueva una organización inteligente y

acciones políticas más apropiadas. En ese sentido, como lo afirman Dressler y Pérez (2007) hay dos formas de comunicar, las dos implican interactuar e intercambiar con otras personas (pares, subordinados y gente fuera de la organización -los ciudadanos en este caso), pero difieren en el «como»:

1. En «rueda»: cada persona se limita a dialogar con otras de manera bidireccional, siendo esa persona el único nodo de conexión en la red. De este modo, esa persona tiene acceso a informaciones provenientes de cada una de las otras pero no contribuye a generar capital social, porque la circulación de la información es limitada
2. En «todas las direcciones»: supone un dialogo pero de modo colaborativo, si se puede expresar así, aquí la comunicación favorece el intercambio, la discusión, el debate entre varias personas. Este modo de comunicar es el que permite el surgimiento de nuevas ideas, de nuevas formas de hacer, la información aquí circula y se comparte. Esta forma de interactuar crea, en palabras de Castells (2009) redes más flexibles, más dinámicas y duraderas en el tiempo, lo que las hace mucho más eficaces, en términos de circulación y acceso a la información y el conocimiento que las primeras.



Rueda

en todas las

direcciones

Estas dos formas son válidas tanto para la comunicación presencial como virtual, porque lo que hace la diferencia entre ambas es que en una no hay debate e intercambio y en la otra sí, en una la retroalimentación que recibimos no está mediada por la posible asimetría de la relación (por ejemplo entre una autoridad municipal y un ciudadano) y en la otra no, lo que hace que sea mucho más rica y válida la información a la que podemos acceder.

Esta diferencia en la comunicación es interesante, porque a través de las primeras entrevistas y de un análisis de los primeros casos de comunicación virtual utilizados por los municipios, vemos que la comunicación bidireccional es la que predomina, mas aun respecto del uso de las TICs, donde en la mayoría de los casos ni siquiera hay acceso a una respuesta de parte de los/as ciudadano/as, porque se trata de instrumentos destinados a brindar información a la comunidad, no para debatir o esperar obtener una opinión. En su mayoría, estas comunicaciones hacen referencia a obras y creación de espacios de recreación, pero no se observa una tendencia a buscar, como dice Thomasz (citado por Girado, 2020:27), formas nuevas de «hacer ciudad», lo que supone definir qué hacer a partir de las demandas de la comunidad, sin descuidar requerimientos sociales vinculados con el uso y apropiación de la gente de esas obras o espacios de recreación.

Esta bidireccionalidad en la comunicación hace que el municipio pierda acceso a una información valiosa y al mismo tiempo limita la participación ciudadana, que parece en algunos casos reducida a seguir al/la intendente/a u otros/as dirigentes en Facebook o Twitter. Esto, no obstante, parece estar compensado en los municipios más pequeños por la proximidad, al decir de un entrevistado:

...camino al trabajo y después volver a casa a pie, permite a veces detenerse y conversar con algún vecino o grupo de vecinos. Los viernes casi todo el pueblo se junta en el café...y también es una buena ocasión para discutir algunas cosas, ha pasado mas de una vez que estas veladas han terminado convirtiéndose casi en asambleas, y alguna vez se han puesto bravas también...

Hay que tener presente aquí, que la introducción de las nuevas tecnologías tiene aspectos positivos pero también negativos. Una de las dificultades que afrontamos, que se relaciona directamente con la gestión y sobre todo la toma de decisiones, es lo que Carr (2010) llama la *infobesidad* y el síndrome de desbordamiento cognitivo que provoca. La infobesidad refiere a la enorme cantidad de información a la que estamos sometidos a través de la irrupción de las nuevas tecnologías (el celular, las redes, etc.), recibimos una enorme cantidad de información diversa, muchas veces contradictoria y el problema es que no tenemos -humanamente hablando- la capacidad y tampoco el tiempo de procesarla apropiadamente y terminamos ahogándonos en ella, dicho de otro modo, sabemos tantas cosas que al final no sabemos nada. Esto requiere una cierta formación para gestionar de manera eficaz la información, decidir cuál es la que cuenta y es importante para la toma de decisiones y cual no. Necesitamos evaluar adecuadamente también las redes que vamos a utilizar. Como lo explica Castells (2009) vivimos en una sociedad en red, una red es un conjunto de nodos interconectados entre sí; estos nodos tienen como función absorber y procesar información que circula dentro la red, si no lo hacen, la red se cae, desaparece y con ella nuestro acceso al conocimiento y a la información. Nos parece importante mencionar esto, porque nos está poniendo en claro que no es suficiente con «estar» en la red, para que sea eficaz es necesario que los nodos -personas, organizaciones- estén activos, cuando no lo están, no hay interacción. Dicho de otro modo, no alcanza con estar en Facebook o en Twitter por ejemplo -que muchos municipios mencionan-, hay que estar activos dentro, de lo contrario desaparecen.

Finalmente, queremos mencionar un último aspecto que surge de estas primeras observaciones de los espacios utilizados, que confirman los dichos de las personas entrevistadas hasta el momento de escribir este texto, es el predominio de una visión instrumentalista en la utilización de las TICs. La pandemia generalizó la demanda de información, se multiplicó de forma exponencial, lo que hizo lugar a la aparición de mucha información de procedencia, y sobre todo de validez, dudosa que utilizan las tecnologías con un sesgo puramente instrumental (Rodríguez y Giri, 2021), esto es, se buscan las tecnologías mas eficaces en el sentido del impacto que lo que se trasmite pueda tener en la opinión pública. Este sesgo, lleva a que no importe la veracidad de lo que voy a informar y lo que busco no es ser transparente frente a la población, sino que lo que cuenta es la eficacia del impacto que lo que transmita tenga, no me interesa la retroalimentación que la población me pueda dar, sino lograr la mayor adhesión posible. No suponemos aquí malas intenciones de parte de dirigentes y funcionarios, sí una mala comprensión del uso de las TICs, no es útil para la gestión pensarlas desde la

propaganda pura y simple de las acciones de gobierno, eso ya lo hacen los medios tradicionales desde siempre. Incorporar las TICs a la gestión no quiere decir llevar al espacio virtual lo que ya hacíamos antes, sino aprovecharlas en el sentido de brindar espacios de más participación y protagonismo a la población y acceder así a una mejor información para la toma de decisiones.

Conclusión

Lo más importante para destacar aquí es insistir en que se trata de conclusiones preliminares, dado que la investigación está en sus comienzos. Dicho esto, podemos afirmar que la integración de municipios enmarcada en una gobernanza colaborativa para el desarrollo regional surge como uno de los desafíos a venir y sobre el que resultaría necesario trabajar. Por el momento no parece tener, en la percepción de las personas entrevistadas, la importancia que todos los estudios sobre el tema le dan, y aparece opacada por la posibilidad de trabajar con municipios lejanos, sobre todo de otros países. Surge entonces como un camino que debería considerarse el trabajar sobre el desarrollo de estrategias que ayuden a comprender mejor la importancia que la cercanía y la colaboración pueden tener en el desarrollo local y regional.

Resulta evidente también que se necesita trabajar para reforzar la comunicación y la participación ciudadana, pese a que la proximidad debería favorecerla. Por el momento, la participación parece relegada a las redes virtuales, donde la retroalimentación y la participación no son evidentes, al menos con las estrategias que parecen prevalecer en los municipios. Es necesario trabajar sobre una idea de participación ciudadana, donde diferentes actores de una comunidad se hacen parte del ejercicio político o de la gestión gubernamental.

Para colaborar con los municipios en este sentido, fomentar la capacitación por sí sola no asegura que esta sea del todo efectiva, es fundamental dotar a municipios de mejores competencias y oportunidades, para que se encuentren más y mejor capacitados para la entrega de servicios de calidad y comunicación con la ciudadanía. Para ello, es necesario conocer más en profundidad sus realidades, para proponer, en conjunto con ellos, estrategias y programas que se adapten a sus realidades locales, sus necesidades y exigencias, Ese es nuestro objetivo.

Bibliografía

Alonso Jimenez, C. (2021) ¿Hacia un nuevo futuro de los gobiernos municipales en Centroamérica, Panamá y República Dominicana? – ICAP, número 32 – En <https://icap.ac.cr/wp-content/uploads/2021/05/Cuaderno-Centroamericano-32-Rev-final-06052021.pdf>

Alvarez, Adriana Carlina; ¿Dejan Huellas las pandemias?, tras los legados de la COVID-19; Universidad Nacional de Tucumán. Instituto de Arqueología y Museo; Mundo de Antes; 15; 1; 7-4-2021; 13-41 _ En <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/136460>

Baret, C., Huault, I., & Picq, T. (2006). Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations. *Revue française de gestion*, 163(4), 93-106. doi: 10.3166/rfg.163.93-106

Behrend, J. y Simpson, X. (2021) La respuesta a la pandemia provocada por el COVID-19 en los municipios de San Martín, Tres de Febrero, Avellaneda y Quilmes – En *Colabora.Lat*, Policy Brief #5, <https://asuntosdelsur.org/publicacion/policy-paper-5-la-respuesta-a-la-pandemia-provocada-por-el-covid-19-en-los-municipios-de-san-martin-tres-de-febrero-avellaneda-y-quilmes/>

Carr, N. (2011) *Superficiales: ¿qué está haciendo Internet con nuestras mentes?* – Edit. Taurus, 344 pp. - I.S.B.N: 9789870417798

Carrión Mena, F. y Cepeda, P. (2021) «La ciudad pospandemia: del urbanismo al "civismo"» - en *Desacatos*, n° 65, pp. 66-85. <https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/%25f/agora/files/FA-AGORA-2021-CARRION.pdf>

Castells, M. (2009) *Comunicación y poder* – Alianza Editorial. Disponible en: <https://www.felsemiotica.com/descargas/Castells-Manuel-Comunicaci%C3%B3n-y-poder.pdf>

CENOC (2007). *Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina: Similitudes y Divergencias*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1.organizaciones_de_la_sociedad_civil_similitudes_y_diferencias.pdf

Estévez, A. y Banchemo, G. (2021) - «Teoría y práctica sobre el gerenciamiento de redes: análisis de cuatro casos» - En *CUINAP*, 2/58, INAP, Argentina. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/236/204>

Girado, A. (2021). Ciudad media, gobierno municipal y problemática habitacional: un estudio de caso en la Provincia de Buenos Aires (Argentina). *Revista iberoamericana de estudios municipales*, (24), 25-45. <https://dx.doi.org/10.32457/riem24.1373>

Lazega, E., y Penalva Icher, É. (2011) « Réseaux sociaux et coopération entre concurrents » *Hermès, La Revue*, 59(1), 43-49. ISSN 0767-9513

Machiavelli, F. (2016) *La contribution des réseaux informels à la compétence des cadres et au capital social organisationnel: les femmes cadres de la fonction publique*

III Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública "Las Transformaciones en la Administración Pública ante la nueva complejidad". Septiembre 2022, La Plata, Argentina.

québécoise (tesis doctoral). École nationale d'administration publique, Université du Québec – Québec, Canada

Martínez Navarro, R. (2018) «Valor Público como marco para la gestión gubernamental en contextos inciertos» - Centro de Estudios Superiores en Ciencias Jurídicas y Criminológicas

https://www.academia.edu/41363784/Valor_p%C3%ABlico_como_marco_para_la_gesti%C3%B3n_gubernamental_en_contextos_inciertos

Morea, J.P. (2020) « Modelos de desarrollo y soberanía en América Latina: una visión desde la gestión territorial» - En *Geopolítica(s) Revista de estudios sobre espacio y poder* - 11(1) 2020, pags. 71-93 - ISSN: 2172-3958

Nari, P. (coordinadora) PoliLab-UNR (Proyecto PISAC) «Capacidades estatales en una agenda municipal postpandemia» - <https://polilab.unr.edu.ar/pisac-covid-19/>

Oszlak, O. (2020) «El Estado después de la pandemia Covid-19» - En *CUINAP* 1/11, INAP, Argentina. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap_11_2020.pdf

Pérez, D. y Dressler, M. (2007) «Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento» - En *Intangible Capital* - Nº 15 - Vol. 3- pp. 31-59 – <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/12/18>

Putnam, R. D. (1994). Démocratie, développement et communauté civique: témoignage d'une expérience italienne In I. e. T. Serageldin, J. (Ed.), *Culture et développement en Afrique* (pp. 37-80). Washington, D.C.: BID-Banque Mondiale. ISBN: 0-8213 2821-2

Rodríguez Cruz, Y. (2015) «Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones Organizacionales »- *Bibliotecas. Anales de Investigación*, nº11, págs. 150-163 - ISSN-e 1683-8947, ISSN 0006-176X, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5704545>

Rodríguez, M. y Giri, L. (2021) «Desafíos teóricos cruciales para la comunicación pública de la ciencia y la tecnología post pandemia en Iberoamérica» - En *Revista Iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad*, V. 16 (número especial), pp. 25-40 <http://www.revistacts.net/numero/numero-especial-2021/>

Subirats, J. (2019) «Dilemas: gobierno multinivel, gobernanza en red y coproducción de políticas» - En Gómez-Álvarez, D., Rajack, R., López-Moreno, E. y Lanfranchi, G., *Gobernanza Metropolitana: El gobierno de las metrópolis para el desarrollo urbano sostenible*. Washington: BID, 2019 - Disponible en: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gobernanza_Metropolitana_El_gobierno_de_las_metr%C3%B3polis_para_el_desarrollo_urbano_sostenible.pdf

Tremblay, A.M. (2022) « Le slow management : lentement mais surement! » - En *Revue Gestion* (HCE, Montréal) - <https://www.revuegestion.ca/le-slow-managament-lentement-mais-surement>

Reseña biográfica

Ph.D. en Administración Pública (Gestión pública y Teoría de las organizaciones) y Máster en Administración Pública de École Nationale d'Administration Publique (ENAP), Université du Québec, Canadá. Hasta diciembre del 2015, profesora de Gestión de organizaciones públicas y de Metodología de la investigación y de intervención organizacional en la Maestría en Administración Pública de la ENAP, Université du Québec, Canadá. Desde esa institución, ha dirigido tesis de maestría y participado como docente en diversas actividades de formación de posgrado de administradores y funcionarios públicos de Canadá, de distintos países de África y de América Latina, y en diferentes programas de consultoría y proyectos de investigación en el área de la administración pública. En Argentina fue secretaria académica y docente de la UNICEN. Actualmente es profesora de posgrado de la UNQ, de la Facultad de Cs Económicas de la UNLZ (Maestría en Administración aplicada), Directora y profesora del posgrado en Gestión para la Defensa y profesora en la maestría en Gestión para la Defensa de la UNDEF y de la UNLP (Maestría en Administración pública). Desde Abril 2020, docente experta (área de Gestión pública) en el INAP.

Resumen

Este trabajo constituye un informe de avance sobre un proyecto de investigación en curso y presenta un análisis preliminar sobre dos de los temas trabajados en el marco del estudio: la constitución de redes de gestión colaborativa para el desarrollo territorial y las prácticas que buscan favorecer la participación ciudadana a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante TICs). Nuestro objetivo es profundizar en ese sentido para proponer estrategias de formación y de acción pertinentes particularmente para municipios del centro de la provincia de Buenos Aires. Se trata de buscar definir lo más claramente posible cuales son las capacidades de gestión a nivel local que necesitan ser fortalecidas a través de acciones de formación, de definición y elaboración de acciones publicas locales para fortalecer institucionalmente los municipios con miras a lograr políticas que apunten a mejorar las condiciones de vida de las comunidades locales. Se está trabajando con municipios de la provincia de Buenos Aires pertenecientes de las secciones electorales 5ta, 6ta y 7ma.