

ISSN Digital 1852-0774

DOCUMENTOS
DE TRABAJO
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN
Administración Pública

Año 24 Número 2 Volumen 28 Abril 2024

**Algunas ideas nuevas y futuras sobre participación
ciudadana**

Lucila Rodríguez

**Colaboración:
Gustavo Blutman
Manuel Yañez**

UNA PUBLICACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES DE LA FACULTAD VINCULADAS CON LOS INSTITUTOS DE
INVESTIGACIÓN

Decano

Dr. Ricardo J.M. Pahlen

Secretario de Investigación

Mg. Adrián Ramos

**Director Instituto de Investigaciones en Gestión, Desarrollo y Control de
Organizaciones**

Dr. Alberto E. Barbieri

Director del Centro de Investigaciones en Administración Pública

Dr. Isidoro Felcman

Subdirector del Centro de Investigaciones en Administración Pública

Dr. Horacio Cao

Secretario Académico del Centro de Investigaciones en Administración Pública

Dr. Gustavo Blutman

DOCUMENTOS DE TRABAJO CIAP

Instituto de Investigaciones en Gestión, Desarrollo y Control de Organizaciones (IGeDeCO) -
Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires

Documentos de Trabajo del CIAP Año 24 N°2

ISSN 1852-0774

Editor responsable: Centro de Investigaciones en Administración Pública

ciap@econ.uba.ar

PUBLICACIÓN DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DIRECTOR

Dr. Isidoro Felcman

EDITORES

Dr. Gustavo Blutman

Dr. Horacio Cao

Mg. Ángel Vaca

COMITÉ EDITORIAL

Investigadores CIAP

Gustavo Blutman

Horacio Cao

Ángel Vaca

Investigadores invitados

Claudia Bernazza (Universidad Nacional de La Plata)

Daniel D'Eramo (Universidad Nacional de Tierra del Fuego)

Maristelma Gamón (Universidad Nacional del Chaco)

Silvana López (Universidad Nacional de Córdoba)

Maximiliano Rey (Universidad Nacional de José C. Paz)

Julio Saguir (Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino/Tucumán)

Delia de la Torre (Universidad Nacional de San Juan)

Algunas ideas nuevas y futuras sobre participación ciudadana

Lucila Rodríguez¹

Colaboración:
Gustavo Blutman
Manuel Yañez

1. Introducción²

El presente trabajo tiene como objetivo abordar los principales aspectos relacionados con el futuro de la participación ciudadana en Argentina. Además de su consideración general, se busca poner de relieve, en particular, la incidencia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el devenir de la participación ciudadana en el marco de su vínculo con la administración pública y el Estado.

Con el objetivo de ganar legitimidad entre los ciudadanos, las administraciones públicas han buscado promover diversos mecanismos de participación que incentiven la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre temáticas de interés de la comunidad, generando así nuevos canales de relación entre el gobierno y los ciudadanos. Dicho accionar apunta al fortalecimiento de un sistema democrático que viene sufriendo una crisis de representación política manifestada tanto en las elites como en las instituciones del Estado, que se traduce en cierta desafección política (Eberhardt, 2015).

Algunos autores relacionan estos fenómenos con la dificultad de la fluidez comunicativa entre representantes y representados, los cuales deciden sólo una vez cada tanto -cuando eligen a sus representantes- (Tucho y De Madariaga, 2005); con un déficit de respuesta por

¹ Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Centro de Investigaciones en Administración Pública. Correo electrónico: lucilarodriguez.cp@gmail.com

² El presente trabajo se realizó en el marco del Proyecto de Investigación y Desarrollo en Áreas Estratégicas PIDAE UBA 2022 (Universidad de Buenos Aires y Secretaría de Políticas Universitarias) "Formas de participación ciudadana en el futuro del Estado" y el proyecto PICT 2019-2019-00873 (Agencias I+D+i) "El Futuro del Estado y la Administración Pública Argentina: Escenarios al 2030", ambos dirigidos por Gustavo Blutman y con sede en el Centro de Investigaciones en Administración Pública (Facultad de Ciencias Económicas, UBA).

parte de las instituciones públicas ante problemas comunes de la ciudadanía (Magallón Rosa, 2014); o con un funcionamiento de la política institucional al margen de lo que demanda la ciudadanía, basándose a su vez en un tipo de relación (jerárquica y unidireccional) (García Guitán, 2016).

En una línea similar, Ramírez Alujas (2012) resalta cierta falta de transparencia y la opacidad en la gestión de los asuntos públicos, lo que ha pasado factura a un diseño y arquitectura institucional que da muestras incontestables de su fragilidad frente a unas demandas sociales cada vez más complejas y variadas. No obstante, el descontento con las vías institucionales de hacer política no se correlaciona necesariamente con una falta de participación ciudadana: por el contrario, las demandas sociales aumentan, se amplían y se canalizan a través de formas alternativas de participación política.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la confianza en las instituciones ayuda a legitimar las acciones de los gobiernos y hace que éstos respondan eficazmente a las necesidades y demandas de la población, según recupera Cartas (2022). Dicha confianza en las instituciones puede construirse o incrementarse a través de la participación ciudadana, ya que cuando los interesados forman parte de la toma de decisiones y actúan como supervisores de la gestión pública y del uso de los recursos, se genera confianza entre las partes y se legitiman las acciones emprendidas (Riffo & Perez, 2017).

Desde el lado del Estado, esto supone ampliar la esfera de lo público, abrir la caja negra del Estado, tornar más transparente la gestión, admitir un mayor protagonismo de la ciudadanía en la administración del gobierno y expandir las posibilidades de brindar más y mejores servicios al público a través de un mejor acceso a los sistemas de información (Oszlak y Kaufman, 2014). Es por ello que hay un impulso en los gobiernos locales y nacionales a crear mecanismos para que los intereses, ideas, y requerimientos de los ciudadanos sean tenidos en cuenta a la hora de pensar y elaborar políticas públicas.

En cuanto al impacto de las nuevas tecnologías, se han señalado los cambios producidos a partir de la aparición y masificación paulatina de Internet, en paralelo a la propagación de fenómenos de apatía y desinterés respecto a los asuntos públicos en las democracias liberales (López, Roig y Sádaba, 2003). En cuanto a las posibilidades de avanzar a formatos sustantivos de democracia deliberativa y participativa, se destaca el rol que pueden asumir las TIC y las dificultades que pueden acarrear (Martí, 2008); así como los obstáculos de adaptación del ámbito político a los cambios sociales recientes en el plano de la comunicación, en tanto siguen vigentes sistemas verticales en que se considera

restrictivamente al ciudadano como usuario, consumidor y receptor de información, dando espacio limitado a los momentos de interacción (Casacuberta y Gutiérrez-Rubí, 2010).

Entre otros temas relevantes, se ha puesto el foco en la relevancia que ha adquirido en los últimos años la necesidad de implementar mecanismos participativos en los asuntos urbanos, en vistas a que la ciudadanía gestione, informe, reflexione y plantee soluciones ante las problemáticas actuales y futuras de las ciudades, considerando la inclusión de nuevas tecnologías (Berigüete Alcántara et al., 2019). Finalmente, también se han producido aportes en torno a la cuestión del gobierno electrónico y la ciudadanía digital en América Latina y en Argentina (Claro, et al, 2021; Pando y Fernández Arroyo, 2013, Bisurgi, 2023, Blutman - Cao 2023) y los estudios sobre el rol de las TIC en la participación en función de la consideración del ciudadano como elemento activo y no como un simple receptor de servicios (Valdenebro y García Vieira, 2015).

En el presente documento se pretende realizar una aproximación para una reflexión preliminar sobre la cuestión del impacto de las TIC en la participación ciudadana en Argentina y ciertas perspectivas futuras. Con ese fin, a continuación de la presente introducción se presentan, primero, distintas concepciones sobre la participación ciudadana y sus posibles clasificaciones. Segundo, se resaltan aspectos vinculados al papel que tienen los avances tecnológicos en los procesos participativos. Tercero, se introduce el contexto actual de la participación ciudadana en Argentina, así como una selección de experiencias significativas en ese ámbito. Finalmente, se presentan las consideraciones finales del trabajo, incluyendo algunas perspectivas futuras sobre la participación ciudadana.

2. Concepciones acerca de la participación ciudadana

Una de las principales inquietudes a la hora de hablar sobre el concepto de participación ciudadana es tratar de contestar a las preguntas: ¿Qué entendemos por participación ciudadana? ¿Hasta dónde llega el concepto? ¿Toda vinculación del Estado con la ciudadanía es participación ciudadana?

En primer lugar, hay que destacar que, si bien la participación tiene una larga trayectoria en América Latina, en los años noventa se la promovió como una práctica novedosa en el marco de los principios de la Nueva Gestión Pública y en los últimos años bajo el enfoque de Gobierno Abierto (Pagani y Payo, 2015). De esta manera, la participación ciudadana es

promovida como un pilar más, junto con la transparencia, la colaboración, la rendición de cuentas y la innovación, para generar administraciones públicas más abiertas y cercanas a la ciudadanía.

Se vislumbra una nueva filosofía de gobierno, una modalidad de gestión pública más transparente, participativa y colaborativa entre Estado y sociedad civil, que incluye la intervención de la ciudadanía en el diseño y en la toma de decisiones de política pública (Oszlak, 2013). Todo ello con el fin de paliar el desbalance que existe entre la democracia representativa con una democracia que genere sistemáticamente mayores mecanismos de participación ciudadana, promoviendo que el ejercicio cívico no se reduzca únicamente al momento del sufragio.

Más allá de estas aclaraciones, hay definiciones que sustentan a la participación ciudadana como el vínculo del Estado con la ciudadanía. Para Cunill Grau, la participación ciudadana es un tipo de práctica social y política que supone una interacción expresa entre el Estado y actores de la sociedad civil, a partir de los cuales estos últimos “penetran en el Estado” (Cunill Grau, 1991, como se citó en Pagani y Arce, 2008). Es por ello que los espacios de interacción aparecen, así como las oportunidades, los momentos y los canales en los cuales los ciudadanos pueden interactuar con el Estado para incidir en las políticas, decisiones y relaciones que afectan a sus vidas e intereses (Gaventa, 2005).

En definitiva, existen numerosos elementos que configuran el ecosistema de la participación ciudadana. No obstante, ¿hasta dónde llega ese vínculo entre Estado y ciudadanos? Podría decirse que, en primera instancia, la relación más frecuente con el ciudadano se enfoca en la prestación de servicios públicos, por los que es un requerimiento del Estado facilitar y hacer más ágiles y eficientes los canales de reclamo, demanda y atención ciudadana. Por otra parte, si observamos a la participación ciudadana con una mirada integral, podemos englobar los diferentes mecanismos en la combinación de los diferentes pilares de Gobierno Abierto.

De este modo, las iniciativas de transparencia, de acceso a la información pública, los mecanismos de rendición de cuentas y control ciudadano y otras virtudes asociadas a la claridad han pasado a tener preeminencia sobre el secreto, la cerrazón y la oscuridad (Oszlak, 2012). Según este autor, si bien estas estrategias son unilaterales, reconocen el derecho a la información e insta a que los gobiernos pongan a disposición aquellas informaciones que den cuenta de sus actividades y resultados.

Está claro que brindar información a la ciudadanía fomenta una base sólida para retroalimentar las discusiones públicas, la participación ciudadana, la rendición de cuentas

y el control ciudadano. Muchas categorizaciones incluyen así a la información en el espectro de la participación ciudadana, al menos en el sector más bajo de la escala. No obstante, al no involucrar una interacción real con el ciudadano, se cree que no es directamente participación ciudadana, aunque sí forma parte de su ecosistema.

Luego, pueden encontrarse herramientas para la consulta ciudadana, con el objetivo de tener un termómetro de las necesidades, requerimientos, quejas y sugerencias de la ciudadanía. Sirve a las administraciones para entender qué es lo que está pasando y atender así más estratégicamente las demandas y perfeccionar el accionar estatal. En esta línea, hay desde estrategias de relevamientos de opinión, experiencias de usuario, instancias de reclamo hasta consultas públicas sobre legislación.

Podemos ubicar en una escala superior a las instancias en las que se promueve la participación en los espacios de decisión, con el fin de generar un mayor involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones públicas. En este nivel hay discusiones en diferentes sectores de la academia y organizaciones internacionales, en los que se hace una distinción entre los grados de profundidad que puede llegar a tener la participación.

Nabatchi y Leighninger (2015) dividen las instancias en involucramiento (medidas que incorporan al público e intentan trabajar directamente con la ciudadanía para asegurar que sus preocupaciones e ideas sean comprendidas y consideradas); colaboración (tácticas que animan a los líderes a participar con el público, o asociarse con la ciudadanía en cada aspecto de la decisión, incluido el desarrollo de alternativas e identificación de la solución preferida); y empoderamiento (iniciativas que ponen la decisión final en manos del público). Quizás una de las categorizaciones más oportunas para poder clasificar las instancias estatales que pueden observarse en el país es la que recupera Díaz Aldret (2017). Así, informar-educar, junto a recopilar información, forman parte de una participación de bajo impacto, siendo la discusión, el involucramiento y la cogestión los niveles en los que más incide la ciudadanía en la toma de decisiones (Tabla 1).

Sea como fuere, la participación política de la ciudadanía es una herramienta importante para mejorar las condiciones de gobernabilidad, fortalecer la democracia y mejorar el vínculo con la ciudadanía. Cuando ésta forma parte de la elaboración de políticas públicas y/o en la toma de decisiones y cuando actúa como supervisora de la gestión pública y del uso de los recursos, se genera confianza entre las partes y se legitiman las acciones de los gobiernos (Riffo & Perez, 2017). No obstante, la confianza en las instituciones y la legitimidad de su accionar, dependerán del grado de involucramiento de la ciudadanía en los asuntos públicos.

Tabla 1. Cinco dimensiones para diseñar la oferta participativa

Bajo impacto	↔	Impacto medio	↔	Alto impacto
Informar o educar	Recopilar información	Discusión	Involucramiento	Cogestión
Comunicación	Consulta	Diálogo	Toma de decisiones	
Concientizar	Sobre costos, beneficios y prioridades	Exploración profunda de puntos de vista, expectativas e intereses	Compartir responsabilidades	Compartir autoridad
Educar		Comprensión mutua	Descentralizar decisiones	Gobernanza
Informar		Alcanzar consensos	Resolver conflictos	Hacer asignaciones complejas en contexto de descentralización
			Asignar recursos	
			Formular programas	

Fuente: Díaz Aldret (2017)

Sea como fuere, la participación política de la ciudadanía es una herramienta importante para mejorar las condiciones de gobernabilidad, fortalecer la democracia y mejorar el vínculo con la ciudadanía. Cuando ésta forma parte de la elaboración de políticas públicas y/o en la toma de decisiones y cuando actúa como supervisora de la gestión pública y del uso de los recursos, se genera confianza entre las partes y se legitiman las acciones de los gobiernos (Riffo & Perez, 2017). No obstante, la confianza en las instituciones y la legitimidad de su accionar, dependerán del grado de involucramiento de la ciudadanía en los asuntos públicos.

En síntesis, varios académicos han realizado clasificaciones o, en su defecto, modificado/recuperado otras, acerca de las formas y los mecanismos de participación ciudadana según su nivel de incidencia en las políticas públicas y el grado de involucramiento de la sociedad civil. Muchos coinciden en que los niveles más bajos son los de información y consulta, siguiendo por aquellas iniciativas que incentivan el involucramiento y la cogestión de los asuntos públicos con la ciudadanía.

3. La tecnología en los procesos de participación ciudadana

En el apartado anterior se describió el ecosistema de la participación ciudadana, destacando todos los niveles que, de menor a mayor incidencia, puede adquirir el involucramiento ciudadano en el abanico de mecanismos propuestos por las administraciones públicas. En este capítulo se analizará el rol que tienen las TIC en la promoción y ejecución de los procesos de participación ciudadana.

La aplicación de tecnología en los servicios públicos ha sido un objetivo en la administración pública, en orden de hacer más eficaz y eficiente el intercambio con el ciudadano (Blutman y Cao, 2023). Para el campo de la participación ciudadana, las llamadas *tecnologías cívicas* están siendo normalmente promovidas desde la sociedad civil para aumentar las posibilidades de gobernanza, debido a la capacidad que tiene internet de llegar a múltiples personas y promover un contacto más directo con la ciudadanía (Osorio, 2020).

En una era donde las tecnologías digitales e internet están potenciando y visibilizando a gran escala las inquietudes y expresiones de los ciudadanos, son varios los investigadores que destacan la gran oportunidad que presenta este auge para estimular la participación política. Esto puede observarse a través de diversos mecanismos y canales, como los espacios de participación en los portales web de gobierno, las plataformas de datos e información, los sistemas que promueven debates y votación de iniciativas, sin dejar de mencionar también las más comunes como las redes sociales, los chats en vivo, los foros de discusión, las encuestas de opinión o el uso del correo electrónico para solicitar información, entre otros.

Entre sus virtudes y beneficios, Cabrera Benavides (2021) sostiene que las nuevas tecnologías de la información y comunicación generan un cambio de paradigma en la relación que existe entre administraciones y ciudadanos en los procesos de gobernanza, dado que son medios que facilitan la información y a la vez podrían aportar al desarrollo de políticas públicas eficaces. Camargo y Magnoni (2020) agregan que Internet representa un espacio plural nunca antes visto, permitiendo la reducción de los costes de la participación, fomentando la supuesta igualdad entre los participantes y promoviendo la interacción entre representantes y representados.

En resumen, el desarrollo e implementación de las TIC ofrece una cultura de servicio, transparencia, participación y colaboración que no solo ayudaría a contar con una gestión

pública eficiente, sino también a motivar una mayor participación de la población en el manejo y control de recursos públicos y la toma de decisiones (Franciskovic et al, 2020). No obstante, varios analistas han alertado sobre los riesgos que conlleva el uso de las TIC en los procesos participativos.

De este modo, Caputo (2020) cuestiona la interacción de manera directa entre representantes y ciudadanos que muchos autores le atribuyen a Internet y las TIC. Destaca así a la tecnología como una condensación de las relaciones sociales y las formas dominantes en que una sociedad se concibe a sí misma. Las plataformas digitales de participación funcionan, entonces, en la misma dirección que esas formas dominantes, por lo que el Internet no impone avances democratizadores per se, sino que, ayuda a acentuar las formas competitivas del neoliberalismo y consolidar la fantasía del consenso.

Por su parte, Osorio (2020) destaca que Internet sí cuenta con recursos y herramientas para fomentar la participación, pero las entidades organizadoras de las actividades no han querido utilizarlas, no disponen de los conocimientos para implementarlas o carecen de recursos humanos/económicos que les facilite el acceso a estas herramientas/metodologías de participación ciudadana online por lo que sostiene que los profesionales deben formarse, practicar y sentirse cómodos con las mismas. Al funcionar bajo la supervisión de agentes de gobierno y entidades que regulan las comunicaciones entre los usuarios, el uso de las TIC tampoco es neutral, pudiendo así corresponder a ciertos intereses e ideologías de grupos de control (Cabrera Benavides, 2021).

Sumando a los riesgos del uso de las TIC en los procesos de participación ciudadana, pueden enumerarse también las *fake news* y la posverdad en los ambientes digitales que dificultan el discernimiento de la información que circula en las redes (Sarrias, 2023), la brecha digital, entendida no sólo como una desigualdad en el acceso a los recursos y la tecnología, sino también como un déficit en términos de alfabetización/cultura digital y de capacidad de uso de los dispositivos tecnológicos y el riesgo de dejar de lado herramientas relacionadas con el diálogo y la discusión, tales como el trabajo grupal, los foros de discusión, los juegos de roles, entre otras dinámicas que pueden llegar a perderse si un proceso participativo digital no está correctamente diseñado e implementado (Osorio, 2020).

En síntesis, herramientas como internet y las redes sociales y móviles transformaron la esfera de lo público, redujeron las barreras de acceso a la información y expandieron las oportunidades de la democracia, mejorando la rendición de cuentas, y fomentando la transparencia y el incentivo a la participación ciudadana.

Empero, hay que tener en mente que la incorporación de las TIC por sí solas a las instituciones públicas no impacta directamente en el incremento de la participación ciudadana. En tal sentido, la voluntad política deberá estar orientada a favorecer la participación activa de la ciudadanía, promoviendo redes de interacción, diálogo y colaboración entre representantes y representados. Esto sólo podrá lograrse con una sostenida inversión de recursos, políticas públicas que aseguren el derecho a que todos puedan ejercer su ciudadanía digital y por supuesto, que las medidas implementadas tengan una continuidad en el tiempo.

Hoy en día estamos ante un paradigma donde los ciudadanos proponen nuevas formas de participación democrática basadas en la Web 2.0, mientras que muchas de nuestras administraciones siguen utilizando un modelo 1.0, caracterizado por un sistema vertical de comunicación en el que el ciudadano es básicamente un usuario, consumidor y receptor de información, y donde la interacción se encuentra limitada a momentos muy concretos, tal como sostienen Casacuberta y Gutiérrez-Rubi (2010). Al respecto, Oszlak (2013) es muy claro al afirmar que la tecnología disponible hace posible una comunicación fluida y una interacción de doble vía entre gobierno y ciudadanía, sólo en la medida en que a) el gobierno abra esos canales de diálogo e interacción con los ciudadanos y aproveche así su contribución al proceso de la gestión estatal y b) si la ciudadanía se sirve de dicha apertura y colabora activamente con la gestión de gobierno.

En definitiva, las TIC pueden ser herramientas clave para fomentar la participación, la transparencia y la interacción con los ciudadanos. Como funcionarios o encargados de los procesos de participación, se deben atender no sólo los beneficios que las TIC aportan a la participación ciudadana sino además identificar y atender los riesgos que éstas conllevan.

4. Contexto actual y experiencias de participación ciudadana en Argentina

Una vez recuperados los beneficios y los riesgos que conlleva la aplicación de la tecnología en los procesos de participación ciudadana, en el presente capítulo se hará referencia al marco legal de la participación ciudadana en Argentina, finalizando con un rastreo de experiencias e iniciativas que se están implementando en el país y en el mundo.

La participación ciudadana en Argentina cuenta así con un marco legal que comprende normativas de diverso nivel y complejidad. En primer lugar, la participación ciudadana encuentra su marco general en la propia carta magna. En su artículo 75, inciso 22, la

Constitución Nacional le otorga jerarquía constitucional a ciertas Declaraciones, Convenciones y Pactos Internacionales celebrados por el Poder Ejecutivo Nacional, y aprobados por el Congreso de la Nación, los cuales declara como complementarios de los derechos y garantías consagrados en la Constitución.

Siguiendo así el rastreo que realiza Martínez (2018), son dos los artículos de tratados internacionales que habilitan la participación directa de la ciudadanía: el artículo 21 de la Declaración Universal de Derechos Humanos y el artículo 25 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, que garantizan el derecho a la participación, directa o indirecta, en los asuntos públicos, a todas las personas.

Por otra parte, nuestra Constitución Nacional contempla ciertos mecanismos de democracia semidirecta como la Iniciativa Popular (art. 39), la cual prevé el derecho de iniciativa de los ciudadanos a presentar proyectos de ley, aunque con algunas limitaciones. Otro ejemplo es el mecanismo de Consulta Popular (art. 40), a través del cual se puede someter a consulta de la ciudadanía un proyecto de ley.

En referencia al constitucionalismo subnacional del país (23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires), Fidyka (2021) señala que la participación de la ciudadanía adquiere un papel preponderante. Muchas provincias contemplan la participación desde sus preámbulos constitucionales, contienen principios participativos en general y en variadas temáticas, como así también mecanismos específicos (consulta popular, iniciativa legislativa, revocatoria de mandato, audiencias públicas, consejos de participación, etc.) tanto a escala provincial como local. En este último nivel, también destacan los presupuestos participativos que se regulan en forma de ordenanzas o reglamentos.

Finalmente, y teniendo en cuenta que la participación ciudadana se ve fomentada por el acceso a la información y transparencia de los organismos públicos, no se puede dejar de mencionar la Ley 27.275 sancionada en 2016 y que tiene por objeto garantizar el efectivo ejercicio del derecho de acceso a la información pública, promover la participación ciudadana y la transparencia de la gestión pública.

Como un caso concreto de iniciativa a nivel nacional que busca incentivar la participación ciudadana, el programa *Carta Compromiso con el Ciudadano*, establecido a través del decreto 229/2000, tiene la finalidad de asegurar un acceso más justo, eficaz y transparente a los archivos del Estado, además de la simplificación de los trámites y/o servicios públicos. Su objetivo fue lograr una mayor receptividad y mejor respuesta del Estado a las necesidades y prioridades de los ciudadanos en lo referente a la prestación de los servicios a su cargo, sean los organismos públicos provenientes de la Administración Pública

Nacional, como así también, a los gobiernos provinciales, municipales y de la Ciudad de Buenos Aires que quieran adherirse. Se contemplan así distintas modalidades de participación que suelen utilizarse por los organismos adheridos: sistemas de quejas, consejo de asesores, audiencias públicas, foros de consulta y encuestas (Porqueres de Sycz y Halliburton, 2005).

En ese marco general, se destacan algunas experiencias en participación ciudadana que ayudan a dar cuenta de la situación y las perspectivas de desarrollo de la cuestión en Argentina. A continuación, se recuperan brevemente tres casos: los presupuestos participativos, los laboratorios de innovación pública y las plataformas digitales de participación ciudadana.

a) Presupuestos participativos

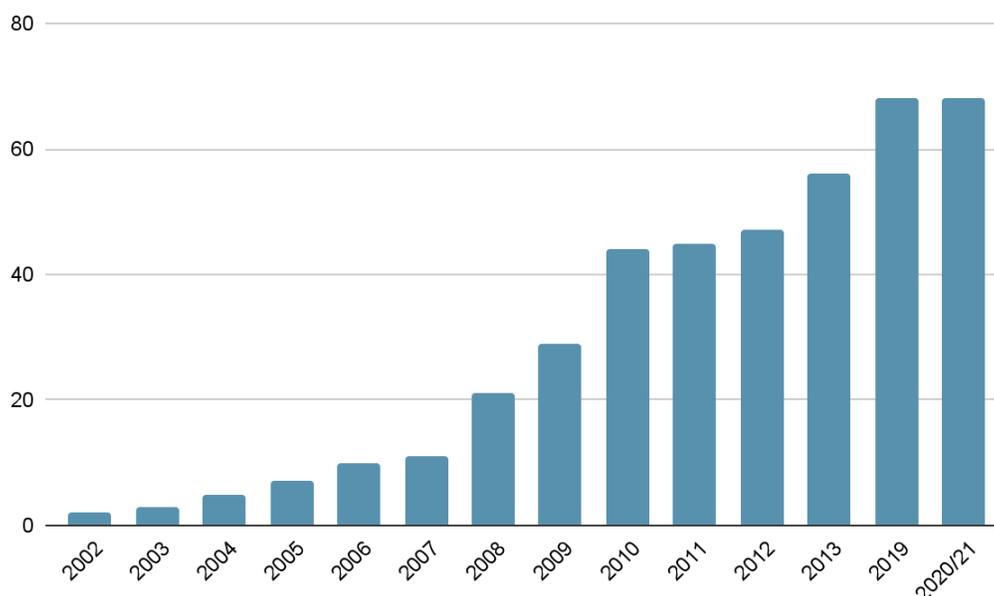
Aunque el presupuesto participativo no es una novedad dentro de las políticas públicas ya que comenzó hace ya más de tres décadas (1989) en Porto Alegre, Brasil, este es un nuevo enfoque que conlleva a una nueva forma de pensar y enfocar la gobernanza (ONU-Hábitat, 2021). En esta línea, aparece como una herramienta innovadora que busca replantear el modo de planificar y gestionar el territorio incorporando las perspectivas de distintos actores en un escenario de creciente complejidad y promoviendo formas más directas y vinculantes en los asuntos de gobierno (CABANNES, 2005).

Como política pública en expansión (Carmona et al, 2018), podemos observar que ya hay más de 11 mil experiencias en el mundo y más de 2 mil en Latinoamérica, según recopila el *Participatory Budgeting Word ATLAS 2019 y 2020-2021*. Ejemplos de ellas son: Bogotá *Participa* (<https://participacion.gobiernoabierto bogota.gov.co/>), *Participa León* (México) (<https://participa.leon.gob.mx/>), Presupuesto participativo del Municipio de Quito (Ecuador) (https://zonales.quito.gob.ec/?page_id=18012), Presupuestos participativos Santiago (<https://www.munistgo.cl/presupuestos/>), *Participa+* de São Paulo (Brasil) (<https://participemais.prefeitura.sp.gov.br/budgets>), entre otros.

En nuestro país, la iniciativa de presupuesto participativo empieza a implementarse a partir del 2002 en los municipios de Rosario (Santa Fe), Godoy Cruz (Mendoza) y la Ciudad de Buenos Aires, con el objetivo de volver a atraer la confianza de la ciudadanía hacia las instituciones luego de la apatía generada por la crisis política, económica y social de finales de 2001 (Carmona et al. 2018). Como se observa en el Gráfico 1, la adopción e implementación de esta herramienta participativa fue ascendiendo con los años. No

obstante, pareciera que hubo un estancamiento en los últimos años debido a la llegada del COVID-19, ya que gran parte de los presupuestos participativos que estaban en funcionamiento a nivel local en Argentina tuvieron que suspender sus actividades, ya fuera por la necesidad de redirigir recursos a otras políticas y urgencias, ya fuera por la imposibilidad de organizar reuniones de ciudadanas y ciudadanos en el territorio (Annunziata et al. 2021).

Gráfico 1. Municipios argentinos con presupuesto participativo 2002-2021



Fuente: elaboración propia sobre los datos presentados en Carmona et al. (2018) y Participatory Budgeting Word ATLAS 2019 y 2020 - 2021.

Según plantean Carmona et al. (2018), el presupuesto participativo, en cuanto herramienta de innovación democrática, plantea alcances interesantes en lo que refiere a dar visibilidad a ciertas demandas y problemáticas locales, permitiendo en diversos casos el desarrollo de nuevos derechos o la mejora de los lazos Estado-sociedad. Constituye así una herramienta valiosa para articular capacidades de los actores estatales y no estatales y satisfacer demandas.

b) Laboratorios de innovación pública

Según Resina (2019), los laboratorios de innovación ciudadana se han convertido en una práctica creciente de las instituciones públicas para solucionar problemas y necesidades de

la ciudadanía. Específicamente, se orientan a tratar problemas complejos mediante la inclusión de una pluralidad de actores y la promoción de inteligencia colectiva.

Además, tiene una noción abierta de experimentación, en la que la mirada de los afectados se complementa con actores diversos que aportan nuevas ideas y distintos tipos de conocimiento a la construcción de una problemática. El laboratorio de innovación actúa, en este sentido, como herramienta facilitadora, poniendo a disposición de la ciudadanía diversas técnicas para ayudarla a convertirse en co-creadora de políticas públicas (Pobes Gamarra et al., 2015).

Con el objetivo de generar valor público a través de la innovación (Rojas-Martín y Stan, 2020), han proliferado varias iniciativas a lo largo del país, entre las que se encuentran las experiencias de la Provincia de Neuquén (NQNLAB), el Laboratorio de Innovación Pública de la Secretaría de Estado de Participación Ciudadana de la Provincia de Tucumán (*Tucuman Lab*), el Laboratorio de Innovación Pública de la Provincia de Santa Fe (*SantaLab*); así como también otras iniciativas como el *SaltaLab*, el Laboratorio de Acupuntura Ciudadana de la Municipalidad de Rosario, el Laboratorio de Innovación Pública de la Municipalidad de General Pueyrredón (*MgpLab*) y el PoliLab UNR, espacio académico de la Facultad de Ciencia Política y RRII de la Universidad Nacional de Rosario.

A través de estos espacios, se realizan estudios, experimentos y pruebas piloto mediante diversas metodologías y herramientas orientadas a la exploración de problemáticas, la ideación de soluciones, y el prototipado y testeo de ideas, en contraste con lo que puede realizarse desde las instituciones públicas tradicionales (Grandinetti et al., 2023).

c) Plataformas digitales de participación ciudadana

Otros de los dispositivos que están proliferando en el mundo son las plataformas digitales pensadas para la participación ciudadana que cuentan con un software o código libre que puede ser replicado por diversos gobiernos nacionales y locales, así como también organizaciones públicas y empresas, tales como *Decidim* o *Consul*.

Ejemplos de ciudades e instituciones que utilizan este tipo de iniciativas para la participación ciudadana son: Barcelona (<https://www.decidim.barcelona/?locale=es>), *Milano Partecipa* de Milán (<https://partecipazione.comune.milano.it/>), la francesa *Plateforme des Pétitions Citoyennes de l'Assemblée Nationale* (disponible en <https://petitions.assemblee-nationale.fr/>), Ciudad de México (<https://plazapublica.cdmx.gob.mx/>), Madrid (<https://decide.madrid.es/>), la alemana *Würzburg Mitmachen* de la Ciudad y Distrito de Würzburg (<https://wuerzburg-mitmachen.de/>), *Stem van Groningen* de la ciudad de

Groninga en los Países Bajos (<https://stemvan.groningen.nl/>), la Plataforma de la Asamblea Legislativa de Costa Rica (<http://www.asamblea.go.cr/ca/SitePages/Participe%20y%20consulte.aspx>), el Parlamento Unicameral de Estonia (www.rahvaalgatus.ee) y la plataforma del gobierno y Parlamento británico *E-Petitions* (<https://petition.parliament.uk/>), entre otras.

Entre las principales lecciones acerca del uso de plataformas digitales en procesos participativos que ha realizado la academia, se encuentran las reflexiones del caso de Estonia. En referencia a la participación ciudadana, el país viene desarrollando diversas plataformas digitales desde el año 2001, siendo una de las pioneras en el mundo. No obstante, Vooglaid y Randma (2022) afirman que el éxito en el gobierno electrónico y el voto online que ha tenido este país no se ha traducido en éxito para la democracia participativa.

Esto ha sucedido principalmente por la existencia de una multiplicidad de plataformas de participación ciudadana que coexisten y compiten entre sí. Además, señalan Kitsing (2011) y Astrom et al (2013), estas herramientas son utilizadas por un número insignificante de ciudadanos ya que los organismos públicos no proporcionan suficiente información o no son proactivos en propuesta de consulta o feedback. Otras de las reflexiones del caso es que la colaboración entre el sector público con el sector privado, la sociedad civil y la academia parecen ser la clave para implementar medidas exitosas e innovadoras de participación ciudadana.

Este apartado tuvo como propósito enunciar la legislación nacional en participación ciudadana para luego describir algunas de las experiencias interesantes que se están implementando tanto en el país como en el mundo. Como se ha observado, el uso de la tecnología en los procesos de participación ciudadana se está aplicando en diversas ciudades del planeta, por lo que resulta un punto importante para reflexionar sobre la temática en nuestro futuro. A continuación, se presentan las consideraciones finales.

5. Consideraciones finales

Habiendo hecho ya la descripción del modelo normativo en torno a los formatos de participación ciudadana en el país, de las principales concepciones que se tienen de la participación ciudadana, con sus distintos niveles de alcance y profundidad, y habiendo hecho un rastreo y descripción de experiencias de participación, se propone en esta sección

reflexionar sobre el futuro de la participación ciudadana en su vinculación con el Estado, la administración pública y las políticas públicas, con foco en el impacto de las nuevas tecnologías.

Resulta intuitivo, si hablamos de innovación y de futuro, pensar en la aplicación de tecnología en los procesos de participación ciudadana. No obstante, como se ha recuperado en el cuerpo del informe, sostenemos que las transformaciones digitales que se prevén no necesariamente serán unilateralmente positivas: las nuevas tecnologías pueden generar sistemas más ágiles, eficaces y eficientes y, al mismo tiempo, destruir formas alternativas de vinculación con la ciudadanía (Blutman y Cao, 2023). Las tendencias sustentadas en dicho documento visualizan una transformación del vínculo del Estado con la sociedad, principalmente por la utilización de plataformas digitales.

En teoría, se puede observar un avance hacia el modelo de gobierno abierto como proyecto de una nueva forma de interacción entre las administraciones y la ciudadanía (Blutman - Cao, 2023, Bisurgi, 2023). Se trata de una nueva filosofía que reconoce un rol activo a la ciudadanía en todo el ciclo de las políticas públicas, a través de una relación de doble vía con los gobiernos, posibilitada por desarrollos recientes en las tecnologías de la información y el conocimiento (TIC) (Oszlak, 2013).

Uno de estos avances en la tecnología es la inteligencia artificial que, en palabras de de las Heras (2020), podría servir para estimular la inteligencia colectiva al recabar ideas de los ciudadanos, antes de abrir el proceso de consultas públicas, lo que permitiría formular las distintas políticas y medidas en colaboración abierta con los ciudadanos desde el principio del proceso político. Además, sería capaz de clasificar y analizar automáticamente miles de contribuciones recogidas en las plataformas de participación ciudadana, independientemente, además, de los idiomas de trabajo de dichas plataformas. Otras innovaciones como la *big data*, el *design thinking*, la gamificación, entre otras, podrían potenciar y hacer más creativo y atractivo el proceso.

El papel de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se destaca como un factor fundamental para la innovación de estos procesos. Las TICs ofrecen la oportunidad de ampliar el alcance y la participación de la comunidad, facilitar la colaboración entre gobiernos y ciudadanos, y aumentar la transparencia en la gobernanza.

Si bien la tecnología es indudablemente un recurso valioso para la transformación, Ramió (2017) sostiene que su efectividad radica en su capacidad para complementarse con otros elementos esenciales, tales como la comprensión de las necesidades de los ciudadanos, la digitalización de procesos y la creación de nuevos modelos de prestación de servicios

con el fin de generar un valor real. Se concluye así que la innovación no sólo está ligada con la aplicación de tecnología, sino en la adopción de un enfoque integral que busque mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, promover la participación y resolver desafíos sociales a través de la colaboración.

De este modo, cabe preguntarse cuál será el impacto de las TIC en los procesos de participación ciudadana. ¿Incrementará el involucramiento ciudadano? ¿Cambiará las formas de acción colectiva? ¿La participación ciudadana será más representativa e inclusiva? ¿Qué se pierde y qué se gana con la digitalización de los procesos participativos? Por supuesto, muchas de las respectivas respuestas podrían variar en relación al modelo de país y gestión pública que tome el poder, por lo que es significativo identificar los distintos escenarios y sus posibles visiones acerca de la participación ciudadana.

Por otro lado, se anticipa que, más allá de la aplicación de tecnología en las iniciativas de participación ciudadana, lo que se debería priorizar, en orden de mejorar las iniciativas de participación ciudadana e incrementar así la participación cívica, es el perfeccionamiento de las técnicas, los diseños y los modos de implementación de las políticas públicas participativas. Esto conlleva el mejoramiento de las distintas etapas de la política pública: desde el diseño hasta la implementación y difusión. Por otro lado, la colaboración con todos los actores (empresas, ONGs, sociedad civil) está demostrando ser muy útil y eficaz en los procesos de participación ciudadana. En este sentido, Ramió (2017) sostiene que la innovación no sucede de forma aislada, sino que ocurre en entornos complejos en los que se interconectan organismos, trabajadores, ciudadanos y empresas y que responden a una visión y a una cultura particular.

En resumen, la inclusión, representatividad y atractivo que puedan tener las iniciativas de participación ciudadana se relaciona estrechamente con la adopción de metodologías más creativas, la colaboración en red y la mejora de los canales de comunicación, cuyo propósito es estimular la participación activa de la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones. Como señala Escapa Castro (2021), el acto de innovar no es simplemente un ejercicio abstracto, sino una respuesta concreta a los problemas que enfrentan los ciudadanos, incluyendo la apatía hacia la participación cívica, la desconfianza en las instituciones y la exclusión de la ciudadanía en los asuntos públicos.

De esta manera se cierra con la reflexión en torno a cómo mejorar la innovación en los diferentes procesos de participación ciudadana, y el papel de las TIC en dichos procesos.

Referencias bibliográficas

- Annunziata, R., Arena, E., & Basualdo Franchino, U. (2021). Efectos de la pandemia y respuestas locales en la implementación de los Presupuestos Participativos en Argentina. Asociación Argentina de Democracia Participativa. <https://www.dparticipativa.org/>.
- Åström, J; Hinsberg, H; Jonsson, M. E. & Karlsson, M. (eds.). (2013). Case Studies on E-Participation Policy – Sweden, Estonia and Iceland. PRAXIS Center for Policy Studies, Tallinn, Estonia. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/256666996_Case_studies_on_e-participation_policy_Sweden_Estonia_and_Iceland.
- Blutman, G., & Cao, H. (2023). Materia Estado: el futuro del empleo público, las tecnologías digitales y las estructuras estatales. INAP. Argentina https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/06/materia_estado_sin_anexos_0.pdf
- Cabannes, Y. (2005). Documento Base Presupuesto Participativo y finanzas locales. Segunda versión ampliada, Porto Alegre.
- Cabrera Benavides, L. L. (2021). Gobierno Electrónico “Un camino hacia la participación ciudadana”, realidades y perspectivas 2017-2018. Caso Gobernación de Nariño, Colombia.
- Camargo, A. C., & Magnoni, A. F. (2020). Consumo Digital y Participación Ciudadana: la Perspectiva de la Juventud Partidaria Brasileña. Tsafiqui: Revista científica en ciencias sociales, (15), 26-44.
- Caputo, M. J. (2020). ¿ Ágoras virtuales? Neoliberalismo y democracia consensual en plataformas digitales de participación. Revista Sociedad, (40), 35-49.
- Carmona, R., López Accotto, A., Cabannes, I., Rinesi, E., Martínez, C. R., Couto, B., ... & Arias, N. (2018). El presupuesto participativo en la Argentina: transformaciones políticas, sociales y de gestión pública.
- Cartas, S. A. S (2022). Participación ciudadana y gobierno abierto en la era digital. Gina Andrea Cruz Blackledge/Roberto Sosa Pichardo Mishelle Miranda García/Sandra Alicia Santana Cartas, 66.
- Casacuberta, D., & Gutiérrez-Rubí, A. (2010). E-participación: de cómo las nuevas tecnologías están transformando la participación ciudadana. Razón y palabra, (73).

- Claro, M., Santana, L. E., Alfaro, A., & Franco, R. (2021). Ciudadanía digital en América Latina: revisión conceptual de iniciativas. Serie Políticas Sociales, N° 239 (LC/TS.2021/125), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47356-ciudadania-digital-america-latina-revision-conceptual-iniciativas>
- Cunill Grau, N. (1991). *Participación Ciudadana. Dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados latinoamericanos*. Caracas: Centro Latinoamericano para el desarrollo (CLAD).
- de las Heras, B. P. (2020). La participación ciudadana en el futuro de Europa: instrumentos y oportunidades para promover un espacio público europeo. *Araucaria: Revista Iberoamericana de Filosofía, Política, Humanidades y Relaciones Internacionales*, 22(45), 81-102.
- Díaz Aldret, Ana. (2017). "Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas". *Gestión y política pública*, 26, 341-379. 02.
- Eberhardt, M. L. (2015). Democracias representativas en crisis. Democracia participativa y mecanismos de participación ciudadana como opción. *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, 17(33), 83-106.
- Escapa Castro, L. (2021). Innovar es resolver problemas. En C. Ramió (Coord.), *Repensando la Administración pública. Administración digital e innovación pública*. Madrid: INAP.
- Fidyka, L. (2021). "La participación ciudadana en la Constitución Nacional de la República Argentina". *Revista Argentina de Derecho Público*, (7). IJ-I-CDLXIV-431.
- Franciskovic, J., Hamann, A., & Miralles, F. (2020). Las TIC, una oportunidad de participación ciudadana en los gobiernos subnacionales. *Revista republicana*, (29), 21-46.
- García Guitián, E. (2016). Democracia digital. Discursos sobre participación ciudadana y TIC. *Revista de Estudios Políticos*, 173, 169-193. doi: <http://dx.doi.org/10.18042/cepc/rep.173.05>
- Gaventa, J. (2005): *Reflections on the Uses of the Power Cube, Approach for Analyzing the Spaces, Places and Dynamics of Civil Society Participation and Engagement*. Gran Bretaña, CFP evaluation series No. 4.
- Grandinetti, R.; Gutierrez, M. P.; Rodríguez, E. y Gomez Hernandez, M. V. (2023). Espacios de innovación pública en Argentina. Experiencias y retos para un futuro sostenible (2023). *Asuntos del Sur*.

- Kitsing, M. (2011). Online participation in Estonia: Active voting, low engagement. Conference: ICEGOV 2011, Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, Tallinn, Estonia. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/221547555_Online_participation_in_Estonia_Active_voting_low_engagement.
- Martinez, C. R. (2018). La evolución del presupuesto participativo en la Argentina. En El presupuesto participativo en la Argentina: transformaciones políticas, sociales y de gestión pública (pp. 33-46). - Los Polvorines: Ediciones UNGS, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Nabatchi, T. & Leighninger, M. (2015). *Public Participation for 21st Century Democracy*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- ONU-Hábitat (2021) "Innovación y tecnología digital para la reinención del Presupuesto Participativo como herramienta de resiliencia social". https://unhabitat.org/sites/default/files/2021/08/innovacion_y_tecnologia_digital_para_la_reinencion_del_presupuesto_participativo_como_herramienta_de_resiliencia_social.agosto.2021pdf_1.pdf
- Osorio, J. D. L. (2020). El espejismo de la participación ciudadana en tiempos de COVID-19/The mirage of citizen participation in times of COVID-19. Revista internacional de relaciones públicas, 10(20), 47-70.
- Oszlak, Oscar. (2012). Gobierno abierto: promesas, supuestos, desafíos. Conferencia Anual INPAE, 8. INPAE. 25 abr. 2012 (paper).
- Oszlak, Oscar. (2013). *Estado Abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Montevideo: Congreso del CLAD.
- Oszlak, O., & Kaufman, E. (2014), Teoría y práctica del gobierno abierto: lecciones de la experiencia internacional, Montevideo, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID)/Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (RedGEALC)/Organización de los Estados Americanos (OEA).
- Pagani, M. L., & Arce, M. E. (2008). El Presupuesto Participativo como política pública de participación ciudadana: Debilidades y fortalezas de la experiencia platense. In V Jornadas de Sociología de la UNLP 10, 11 y 12 de diciembre de 2008 La Plata, Argentina. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.
- Pagani, M. L. y Payo, M. (2015). Definiciones, alcances y desafíos de la participación ciudadana y en la articulación de las políticas públicas. Algunas consideraciones en

- el ámbito de la provincia de Buenos Aires. En M. Pagani, M. Payo y B. Galinelli (Comps.), Estudios sobre gestión pública: Aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial. Compilación de artículos de expertos en gestión pública de la provincia de Buenos Aires (pp. 99-120). La Plata : s.n.
- Pando, D. y Fernández Arroyo, N. (2013). El gobierno electrónico a nivel local: experiencias, tendencias y reflexiones. Liora Gomel (ed). Buenos Aires: Fundación CIPPEC; Victoria: Universidad de San Andrés.
- Pobes Gamarra, I.; J. Palomar i Baget y M. Garcia Fortuny (2015). «Abordar problemas malditos con ayuda del diseño de servicios». Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPPIUOG, septiembre-octubre, Madrid, España.
- Porqueres de Sycz, C. y Halliburton, E. (2005). La experiencia de Carta Compromiso con el Ciudadano en la Argentina. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005 (paper).
- Ramió, Carles (2017), La administración pública del futuro (horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y sociedad de la Información, Tecnos, Madrid, España.
- Ramírez-Alujas, A. (2012). Gobierno Abierto: ¿Las nuevas ropas del Emperador? Las paradojas de un paradigma en construcción y su reflejo en Latinoamérica. GIGAPP Estudios Working Papers, 2(19), 1-33. Recuperado a partir de <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/27>
- Resina, J. (2019). ¿ Qué es y para qué sirve un laboratorio de innovación ciudadana? El caso del LABICxlaPaz. *Revista del CLAD Reforma y democracia*, (74), 31-62.
- Riffo, F., & Perez, D. (2017). ¿Qué influye en la confianza en las instituciones? Evidencia empírica para el caso Chileno. Chile: Universidad del Bio-Bio.
- Rojas-Martín, F & Stan, L. (2020). Laboratorios de Gobierno para la innovación pública. Creando espacios para la innovación abierta en las administraciones públicas. En 65 Laboratorios para la innovación pública. De las experiencias a los aprendizajes, de los aprendizajes a los desafíos. Red Innolabs.
- Sarrias, A. S., Gil, K. L., & Contreras, K. E. (2023). Desafíos de la democracia digital: Análisis de prácticas de participación ciudadana de estudiantes universitarios en Colombia. *Revista de ciencias sociales*, 29(3), 124-138.
- Tucho, N., & De Madariaga, J. M. G. (2005). Democracia digital: nuevos medios y participación ciudadana. Experiencias en la red de la población inmigrante en España. *Portularia*, (2), 21-34.

- Valdenebro, J. I. S., & Vieira, F. J. G. (2015). Gobierno y participación ciudadana en el nuevo modelo de ciudad: las TIC como herramienta de desarrollo de la ciudad. *Economía industrial*, (395), 135-145.
- Vooglaid, K. M., & Randma-Liiv, T. (2022). The Estonian Citizens Initiative Portal: Drivers and barriers of institutionalized e-participation. In *Engaging Citizens in Policy Making*. Edward Elgar Publishing. Recuperado de: <https://www.elgaronline.com/downloadpdf/edcoll/9781800374355/9781800374355.0014.pdf>