

# Capacidades estatales en una agenda municipal post pandemia

Cuaderno n.º 2:  
Mapeo y caracterización  
de la agenda local

PISAC COVID-19  
2022

## Investigadora responsable

Dra. Patricia Nari (UNR)

## Comité Académico Ejecutivo

Dra. Rita Grandinetti (UNR)

Dr. Daniel Cravacuore (UNQ)

Dr. Horacio Cao (Ministerio del Interior)

Mgter. Javier Moreira Slepoy (UNC)

Lic. Pablo Fontdevila (Ministerio del Interior)

## Grupo Responsable de Nodos

Patricia Nari - Universidad Nacional de Rosario

Daniel Cravacuore - Universidad Nacional de Quilmes

Javier Moreira Slepoy - Universidad Nacional de Córdoba

Sabrina Lobato - Universidad Nacional de Tierra del Fuego

Estela Maris Palis - Universidad Nacional de La Rioja

Juan Antonio Quijano - Universidad Nacional de San Juan

María Angélica Ledesma - Universidad Nacional de Santiago del Estero

Francisco Mazzaro - Escuela de Gobierno de Chaco

Lucía Aguerre - Biblioteca del Congreso de la Nación.

Unidad de Investigación y Vinculación Científica

Horacio Cao - Ministerio del Interior



Universidad  
Nacional de Rosario



Universidad  
Nacional  
de Quilmes



Universidad  
Nacional  
de San Juan



UNSE  
Universidad Nacional  
de Santiago del Estero



Ministerio del Interior  
Argentina

## **Integrantes de los equipos de investigación**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Sergio Obeide, Silvana Fernandez, Jorge Pellicci,  
Matías Parano, Mariana Lerchundi, Daiana Geremia

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA RIOJA

Celia Brúcul, Sergio Astorga, Gerónimo Reinoso,  
Romina Rios, Liliana Laura Recchioni

UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES

Maximiliano De Tomasso, Silvia Patricia Farias,  
Juana Yasnikowski, Ángeles Traina, Alejandro Villar

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Anabela Rosconi, Exequiel Rodríguez,  
María Victoria Gomez Hernandez, Daniela Lenzi

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN JUAN

Yanina Inés Jotayan, Estela Madueño Lahoz, Silvina Rojo,  
Luciana Muñoz Medina, Yanina Ruiz de la Rosa,  
Valeria Elizabeth Gamboa

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO

Diego Gonzalez

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TIERRA DEL FUEGO

Daniel D'Eramo, María Lucila Kida, Santiago Venturini,  
Gisela Pichunman

ESCUELA DE GOBIERNO DE CHACO

Gregorio Miranda, Ayelén Flores, Rafaela Lezcano,  
Mirta Merlo, Ignacio González Cabaña

BIBLIOTECA DEL CONGRESO DE LA NACIÓN.

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CIENTÍFICA

Mateo Niro, María Laura Pagani, Laura González,  
Camila Della Cecca, Lucía Guido Lavalle



## Introducción

El “Cuaderno n.º 2: Mapeo y caracterización de la agenda local” integra la serie de cuadernos “Capacidades estatales en una agenda municipal post pandemia”, producida en el marco del proyecto homónimo financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica y el Banco Interamericano de Desarrollo, en la Convocatoria PISAC COVID-19. Junto con los cuadernos de capacidades preexistentes, relaciones de cooperación y digitalización constituyen los mapeos previstos como productos esperados del mencionado proyecto.

La información se construyó sobre la base de fuentes primarias, una encuesta a referentes de 123 gobiernos locales e información de tipo secundaria resultante de documentos de gestión, información de redes sociales, de organismos nacionales e internacionales. Para la construcción de la muestra se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Tipo de gobierno local: se consideran municipios y otros tipos de gobierno local.
- Cantidad de población según rangos:
  - M1: más de 250.000
  - M2: entre 100.001 y 250.000
  - M3: entre 50.001 y 100.000
  - M4: entre 10.001 y 50.000
  - M5: entre 5.001 y 10.000
  - M6: entre 1 y 5.000
- Región: Centro, Cuyo, GBA, Litoral, NOA, Pampeana y Patagonia.
- Capital de provincia: se incluyen las capitales de provincia.
- Carta orgánica: se consideran gobiernos locales con y sin carta orgánica.

El presente informe recoge algunos de los principales resultados del proyecto de investigación “Capacidades estatales en una agenda municipal post pandemia” en el marco de la convocatoria de proyectos PISAC COVID-19.

Específicamente, el documento se propone dar cuenta de los rasgos más significativos de las configuraciones de las agendas públicas en los espacios locales, tal como se desprende de los hallazgos del trabajo de campo realizado durante el año 2021.

El documento se inicia con una breve presentación del entramado teórico que ha orientado la indagación, haciendo especial énfasis en la relación entre agendas públicas y capacidades estatales.

A continuación, presentamos los rasgos más sobresalientes de las agendas presentes antes de la pandemia, la agenda emergente de la pandemia y la agenda que se prefigura para la post pandemia (agenda de salida).

Luego nos concentramos en el análisis de los procesos locales de gestión de la pandemia, dando cuenta de las demandas sociales emergentes, así como del set de políticas públicas y estrategias de gestión adoptado por los gobiernos locales.

Además, se propone un análisis prospectivo indagando en los principales desafíos que se vislumbran para las gestiones locales para los próximos años, como así también sobre los actores sociales capaces de acompañar estas agendas.

Finalmente, en el apartado “Perfiles”, se esbozan algunas conclusiones de esta primera lectura de los datos y se ensaya la construcción de “perfiles ideales” de municipios tomando como eje la construcción de las agendas públicas locales.

## Conceptualización del componente

En los últimos dos años una idea fuerza recorre el campo académico de la Administración Pública, la crisis surgida a partir de la pandemia de COVID-19 permite, a la vez que obliga, a repensar todo lo que se daba por definido en políticas y gestión en dos sentidos: modifica las agendas públicas, reconfigurando las directrices y planos de acción, y, paralelamente, actúa como un revelador de las capacidades necesarias para la gestión de políticas en contextos altamente inciertos. Así, es posible pensar en el surgimiento de una relación novedosa entre las agendas públicas y las capacidades necesarias (Grandinetti, R. y Nari, P., 2021).

Desde esta perspectiva se ponen en valor los componentes de la relación: agendas (existentes, las emergentes por la pandemia y futuras, que surgen de los deseos e imaginarios de los actores de los gobiernos) y las capacidades que se despliegan en cada situación particular. Se refuerza la idea de que las capacidades públicas refieren siempre a un para qué, a un sentido técnico que las orienta y a un objetivo político que les otorga valor público en un contexto determinado.

Este cuaderno pone el foco en las agendas públicas municipales, en sus alteraciones, continuidades e innovaciones a partir de las cuales los gobiernos manifiestan sus prioridades de gestión y, con ellas, sus vocaciones y tendencias políticas. Una primera cuestión a dilucidar es si se habla del mismo objeto cuando se alude a agenda urbana y a agenda municipal. Si bien la literatura no registra una discusión sistematizada al respecto, podemos avanzar en algunas precisiones.

Los términos agenda urbana apuntan más claramente a los diversos acuerdos internacionales alcanzados y promovidos desde organismos internacionales, como ONU Hábitat, UCLG con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, utilizado como hoja de ruta de prioridades hacia ideales comunes de ciudades (Birch, 2020; Gargantini, 2020). La nueva agenda trata aspectos cruciales en materia de educación, vivienda, seguridad alimentaria, provisión de servicios básicos, desarrollo urbano, protección social y gestión del riesgo de eventos catastróficos. Incorpora la noción de bienes de interés colectivo. La literatura mayoritaria reconoce la indisoluble relación entre postulados ideales y la dimensión de gestión que se requieren para su concreción en los territorios (Gargantini, 2020; Mendoza Ruiz, Grin, Cravacuore *et al.*, 2020; Ramió, 2018; Oszlak, 2020; Completa, Grandinetti y Nari, 2019).

Por otro lado, cuando se habla de agenda municipal, el énfasis está puesto en las instituciones que deben hacerse cargo de esos desafíos, a la vez que orienta el trabajo de los gobiernos locales (Blandón de Grajeda, 1997); incluye sus estrategias y propósitos de cara a generar condiciones para el desarrollo y bienestar del territorio en cuestión.

Entendemos que se trata de solapamientos, no contrapuestos, de nociones, que aportan precisión a los objetivos y al abordaje del proyecto que compartimos. En ese sentido, proponemos una definición de agenda municipal adecuada al proyecto PISAC. Denominamos agenda municipal *a los temas, programas, acciones y compromisos que asumen los gobiernos locales para atender viejos y emergentes desafíos que se le presentan a las comunidades urbanas hacia ciudades inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles. Contiene el gobierno de lo rutinario, las prioridades coyunturales y las decisiones estratégicas de largo aliento, desplegando herramientas de gestión en un contexto socio económico político e institucional situado.*

Las agendas municipales previas a la pandemia se vieron influidas por los acuerdos internacionales más arriba mencionados. En el caso argentino, el país es firmante tanto de la Nueva Agenda Urbana (UN, 2017) como de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030-UCLG, 2017) y ha asumi-

do sus compromisos globales (CNPS, 2019). Así, las provincias y municipios argentinos han desarrollado diversas acciones bajo la nómina de “adaptación de los ODS”, situación que aportó a generar algunos acuerdos básicos para la planificación urbana integral y sostenible.

Los acuerdos generales en el tema de agenda urbana abordan los desafíos más relevantes de las ciudades, como son: la persistencia de zonas pobres y marginales, la inequidad en la dotación de bienes y servicios básicos; las dificultades de las personas para desplazarse en grandes distancias ante la inexistencia o ineficacia de servicios de transporte público masivo, y la presencia de prácticas ambientalmente insostenibles, que producen un impacto negativo en los frágiles ecosistemas ambientales. Algunas recomendaciones anteriores a la pandemia en estos aspectos cobran mayor vigencia, dotación de servicios, prevención en salud, etc. En tanto otras entraron en tensión, transporte público, ciudades compactas, etc. (Mattioli y Schneider, 2020; Honey-Rosés, Anguelovski, *et al.* 2020; Murillo y Moreira, 2020; Schroeder y Vilo, 2020), proponiendo la urgencia de su revisita a la luz de los nuevos tiempos.

La pandemia desató cantidad de discusiones que mayoritariamente vieron en ella una oportunidad para instalar en las agendas públicas de las ciudades un puñado de temas insoslayables: acabar con las desigualdades, repensar las viviendas, fortalecer los servicios públicos, nuevos modelos de producción y consumo, espacios públicos adecuados, nueva movilidad, modernización de la gestión, etc. (Nari, Triana y Rodríguez, 2020; Mattioli y Schneider, 2020; Moreno, 2020), pero también otras voces alertaban de no dejarse llevar por creer en un futuro lleno de solidaridades (Dammert, 2020), de cambios sustantivos en la comunidad y aprendizajes sociales positivos, poniendo en cuestión aquello de “vamos a salir mejores” o, como dice el escritor francés Michel Houellebecq (2020), “el mundo seguirá exactamente igual después del coronavirus. Quizás, incluso, un poco peor”.

Lo concreto es que la pandemia puso al descubierto las carencias nuevas y estructurales de las agendas de las ciudades, a la vez que las debilidades de los gobiernos locales para afrontarlas (Nari *et al.*, 2021): ¿qué temas y qué prioridades tenía la agenda municipal previo a la pandemia? ¿De qué se ocupaban los municipios y comunas argentinos antes de la pandemia? Y durante la pandemia, si sus agendas se vieron modificadas, ¿cómo y en qué medida lo hicieron? Aquellas hipótesis desplegadas en infinidad de minutos de Zoom del mundo académico, ¿lograron penetrar en las agendas de los gobiernos locales para cambiarlas, o al menos repensarlas incorporando la idea de mediano y largo plazo en los planes de gobierno? ¿Qué preocupaciones (nuevas y viejas) son parte de las agendas municipales actuales y futuras?

En el presente cuaderno intentaremos dar respuestas a estos interrogantes, y para ello se abordará la agenda municipal desde la multiplicidad de temas y problemas que la componen, a partir de una clasificación en agendas específicas para cada campo de actuación:

- Agenda económico productiva (AEP): esta agenda recoge todas aquellas iniciativas (políticas, programas y proyectos) de los gobiernos municipales cuyo propósito es promover y desarrollar la economía del lugar. En este sentido se consideran: infraestructuras para la producción (caminos, zonas industriales y/o de servicios); fortalecimiento del sistema productivo local (agencias de desarrollo, mesas intersectoriales, formación y capacitación, etc.); promoción de la economía popular (trabajadores/as no registrados/as) y economía social (formas de trabajo asociativas); producción de alimentos en cercanía; prácticas productivas no contaminantes.
- Agenda urbano ambiental (AUA): contiene iniciativas (políticas, programas y proyectos) de los gobiernos municipales cuyo propósito es el cuidado y desarrollo urbanístico y ambiental. Se consideran temas de esta agenda: el crecimiento y ordenamiento del territorio (urbano, periurbano, rural), usos de suelo y edificabilidad, movilidad, espacio público, mitigación de riesgos, RSU, emisión de gases de efecto invernadero, protección del soporte natural.
- Agenda social (AS): comprende iniciativas (políticas, programas y proyectos) de los gobiernos municipales destinados a la protección y cuidados de las personas, de su entorno físico y del desarrollo integral de sus habitantes. Se consideran temas de esta agenda: infraestructura de servicios; vivienda; cultura, recreación y deportes; salud, asistencia social directa y focalizada en la vulnerabilidad (ej.: alimentación, materiales de construcción y mobiliario, asistencia económica; seguridad; sistema de cuidado/economía de cuidado; género y disidencias).
- Agenda de gestión (AG): comprende iniciativas (políticas, programas y proyectos) de los gobiernos municipales destinados a mejorar la propia dinámica del gobierno municipal. Se consideran temas de esta agenda: relaciones de cooperación (público/público, público/privado); innovación pública y modernización; digitalización y gestión de información; transparencia en la gestión.

Por otra parte, resulta relevante a los fines de la investigación analizar las tres temporalidades de las agendas municipales, sosteniendo la hipótesis de que la misma ha sufrido modificaciones en su composición y prioridades.

Se denomina *agenda pre pandemia* a la desarrollada en el período anterior a la declaración del ASPO (marzo 2020). En tanto *agenda emergente* es aquella que se fue articulando en la dinámica de la pandemia, desde marzo del 2020 hasta enero del 2022, cuando hubo una vuelta a cierta normalidad (apertura de la mayoría de las actividades públicas y privadas sin restricciones ni aforos, etc.). Por último, nos preguntamos si el resultado de la pandemia puede dar lugar a nuevos temas, preocupaciones y acciones por parte de los gobiernos locales generando *la agenda futura*, aquella que los referentes municipales imaginan/desean para los próximos años.

## Reporte de resultados

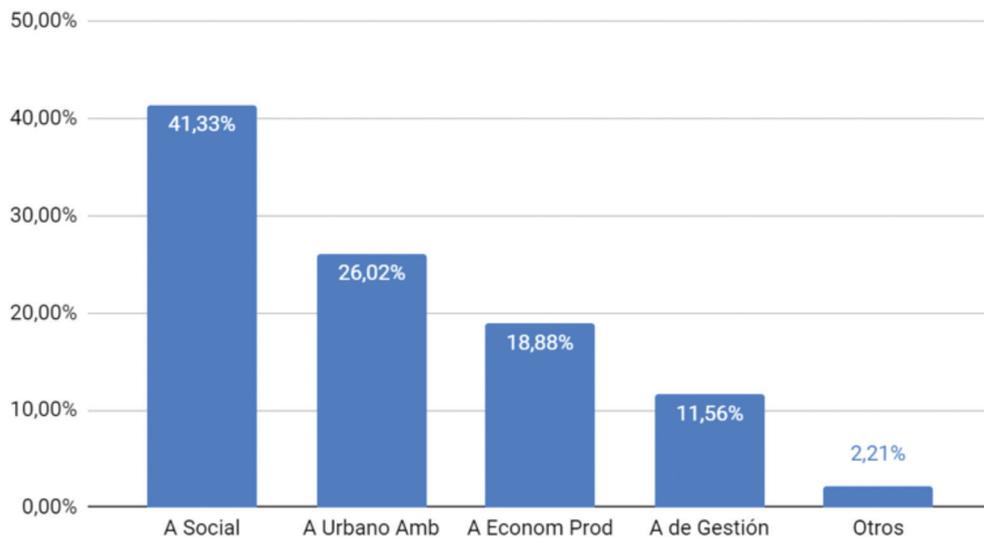
### La transformación de las agendas

#### ***Agenda de entrada: diversidad de temas priorizados en la agenda preexistente***

Para el análisis de los temas prioritarios que componen la agenda municipal en el período considerado como pre pandemia (2015-feb. 2020), se utiliza una clasificación de los temas en subagendas específicas para cada campo de actuación. Los temas que componen cada una de las subagendas se detallan en la primera parte de este cuaderno. El gráfico 1 a continuación visualiza la composición de la agenda municipal según los temas priorizados en la totalidad de los gobiernos locales relevados en el presente estudio.

## Gráfico n.º 1: Composición de la agenda municipal por temas priorizados

Composición Agenda Municipal según temas priorizados



Fuente: elaboración propia.

Para la totalidad de los municipios, predominan los temas que componen la agenda social (41,33%) y la agenda urbano ambiental (26%). En tercer lugar se ubican los temas asociados a la agenda económico productiva (18,8%) y, por último, a la agenda de gestión (17,3%).

Si se observa al interior de cada una de las agendas, los temas más mencionados son infraestructura de servicios (10,8%); educación, cultura, recreación y deporte (7,7%), y salud (7,7%) dentro de la agenda social. La agenda urbano ambiental se compone principalmente de los siguientes temas: espacio público (7,7%), RSU (6%) y crecimiento y ordenamiento del territorio (5,5%). Por otra parte, infraestructuras para la producción (5%) y promoción de la economía social (4,4%) se destacan dentro de la agenda económico productiva. Por último, en la agenda de gestión, los temas prioritarios son: innovación pública y modernización (4%) y digitalización de la gestión (3%).

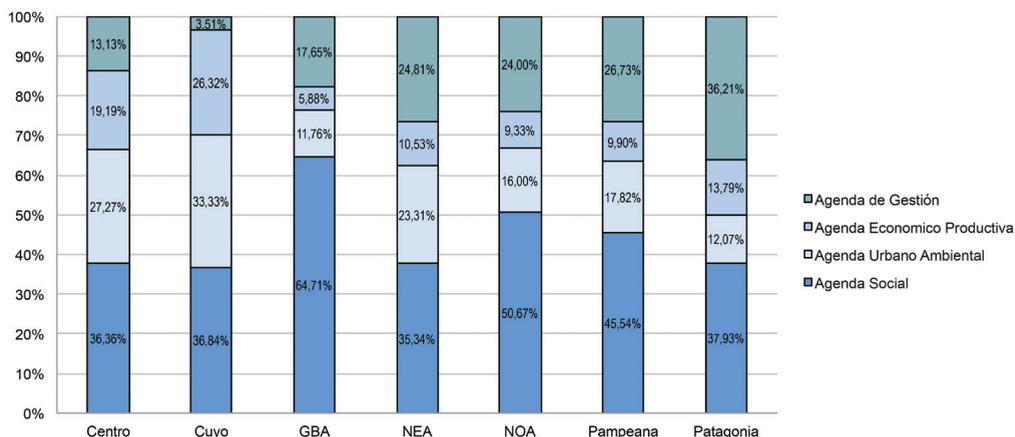
Para dar cuenta de los temas priorizados en las agendas locales sin clasificarlos en subagendas, se presenta la tabla a continuación con los diez principales temas mencionados por los gobiernos locales relevados.

**Tabla n.º 1: Temas priorizados en las agendas locales**

Temas	% del total
Infraestructura de servicios	11%
Fortalecimiento del sistema productivo local	8%
Educación, cultura, recreación y deporte	8%
Espacio público	8%
Salud	8%
RSU	6%
Crecimiento y ordenamiento del territorio	5%
Infraestructuras para la producción	5%
Asistencia social focalizada	5%
Innovación pública y modernización	5%

Fuente: elaboración propia.

Otro análisis que interesa particularmente a esta investigación de carácter federal es la composición de las agendas municipales en relación con dos variables: la región de pertenencia y el tamaño de los gobiernos locales. El gráfico 2 que se presenta a continuación muestra la composición de la agenda por temas priorizados y según región.

**Gráfico n.º 2: Composición de la agenda municipal según región**
**Composición de la Agenda Municipal por región**


Fuente: elaboración propia

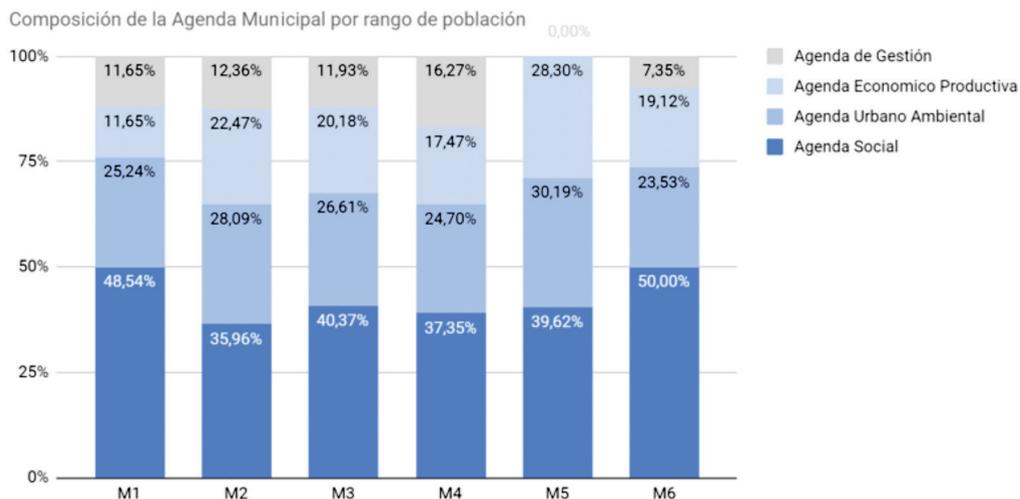
Se puede observar que la agenda social mantiene su preponderancia en todas las regiones. Es de destacar el alto porcentaje que representan estos temas en el GBA (64,7%) y en el NOA (50,6%). La agenda ambiental, en cambio, presenta variaciones por región que van desde porcentajes más altos que la media (26,2%), como la región de Cuyo (33,3%), hasta ocupar el último lugar en la priorización, como el caso de la región Patagonia (12,07%).

Como dato distintivo de la agenda económico productiva surge el bajo porcentaje de la misma en la región del GBA (5,88%) y en la región NOA (9,3%). Estas regiones, a su vez, registraron los porcentajes más altos en los temas que componen la agenda social.

Merece particular atención el alto porcentaje que adquiere la agenda de gestión (36,21%) en la región Patagonia, casi el mismo porcentaje que recibe la agenda social (37,9%) en la misma región. A su vez, la región de Cuyo registra un porcentaje bajo en los temas de la agenda de gestión (3,5%), por lo que podría pensarse que estos temas no conforman las prioridades de la gestión de esta región.

En el gráfico 3 se expone la composición de la agenda municipal por rango de población. Para esto se clasificó a los gobiernos locales según rango de población en seis grupos.

**Gráfico n.º 3: Composición de la agenda municipal según rango de población**



Fuente: elaboración propia.

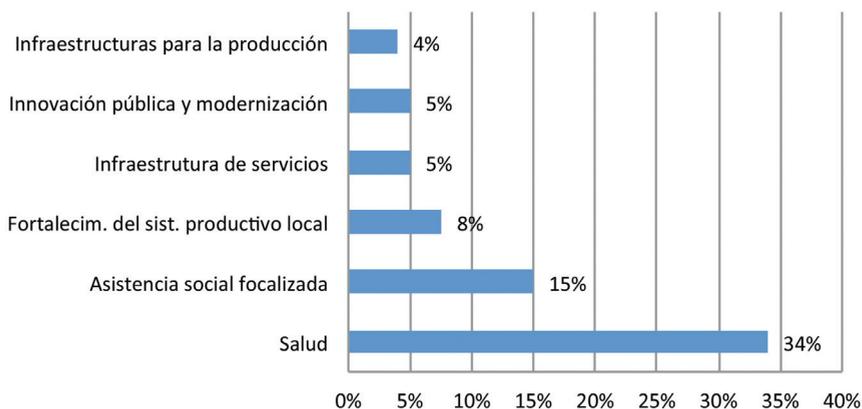
Si se analiza la agenda de los gobiernos locales según rango de población, se observa un comportamiento de los temas muy similar al gráfico 1 (totales generales). Sin embargo, se destaca que el tamaño de los gobiernos locales incide en la preponderancia que adquieren los temas vinculados a la agenda de gestión; en el caso de los municipios M5 (entre 5.001 y 10.000 hab.), no registra ninguna mención a estos temas y, en el caso de los M6 (entre 1 y 5.000 hab.), el porcentaje es solo de un 7,35%.

Por otra parte, la agenda social y la agenda urbano ambiental conservan el primer y segundo lugar respectivamente en la priorización de temas de los gobiernos locales en todos los rangos de población. Cabe destacar que la agenda social, si bien preponderante en todos los rangos de población, tiene una singular relevancia en el grupo de ciudades con mayor población (M1) y en las de menor población (M6), con el 48,54% y el 50%, respectivamente. Si bien no podemos conjeturar sobre estas tendencias, es razonable entender que las razones de este predominio obedezcan a diferentes factores.

### ***Agenda emergente: nuevas acciones y programas llevados adelante por los gobiernos locales para la atención específica de la pandemia***

Con respecto a las principales temáticas abordadas por los gobiernos locales para la atención específica de la pandemia, el gráfico 4 visualiza los cinco temas principales que ocuparon la agenda de los municipios a partir de marzo del 2020 y hasta la post pandemia.

**Gráfico n.º 4: Temas priorizados en las agendas emergentes locales**



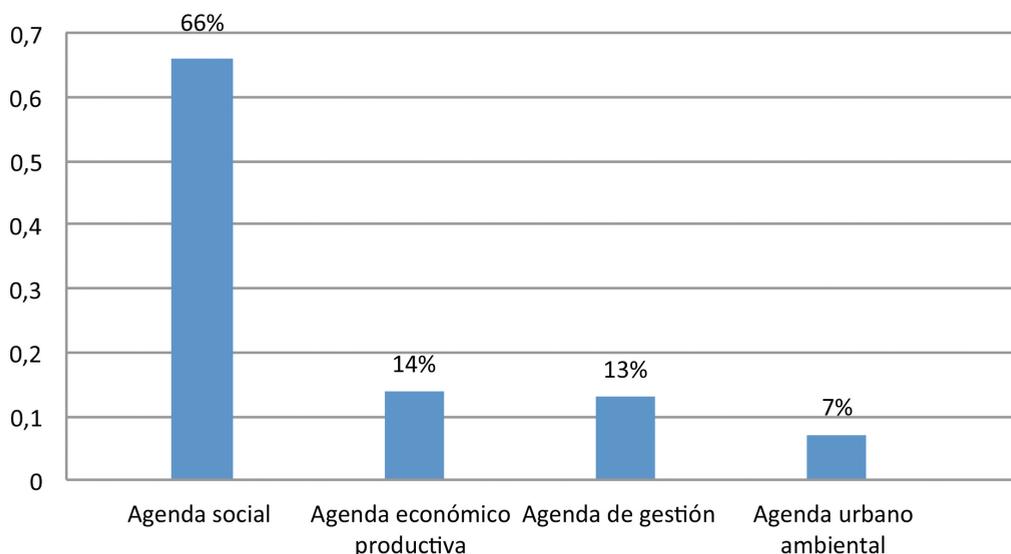
Fuente: elaboración propia.

El tema de la salud claramente fue el más recurrente (34%); comprende acciones de seguimiento de casos, dispositivos de testeos y fortalecimiento del sistema de atención primaria. El segundo tema más mencionado fue la asistencia social focalizada (15%), fundamentalmente basada en programas de asistencia alimentaria a hogares vulnerables durante la pandemia. Le siguió el fortalecimiento del sistema productivo local (8%) a través de programas de asistencia económica para productores y comerciantes locales afectados durante las fases de aislamiento y distanciamiento social preventivo.

La infraestructura de servicios (5%) y la innovación pública (5%) fueron otros de los temas más mencionados entre los gobiernos locales relevados, relacionados con acciones de fortalecimiento de la conectividad para la localidad y la implementación de servicios digitales para la gestión.

Si agrupamos los temas según la categorización de agendas propuesta, y teniendo en cuenta el resto de los temas mencionados, además de los principales, la agenda emergente estaría compuesta como muestra el gráfico a continuación, con un claro predominio de la agenda social (66%) por sobre los demás temas, lo que no resulta nada sorprendente en un contexto de emergencia como una pandemia.

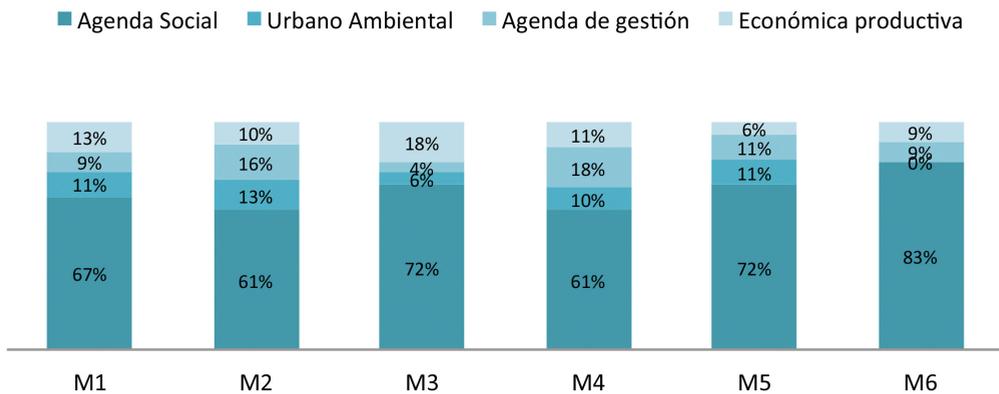
**Gráfico n.º 5: Composición de la agenda emergente**



Fuente: elaboración propia.

A continuación se analiza la composición de la agenda emergente en los gobiernos locales según el rango de población, en el gráfico siguiente se aprecian los datos:

**Gráfico n.º 6: Composición de la agenda emergente según rango de población**



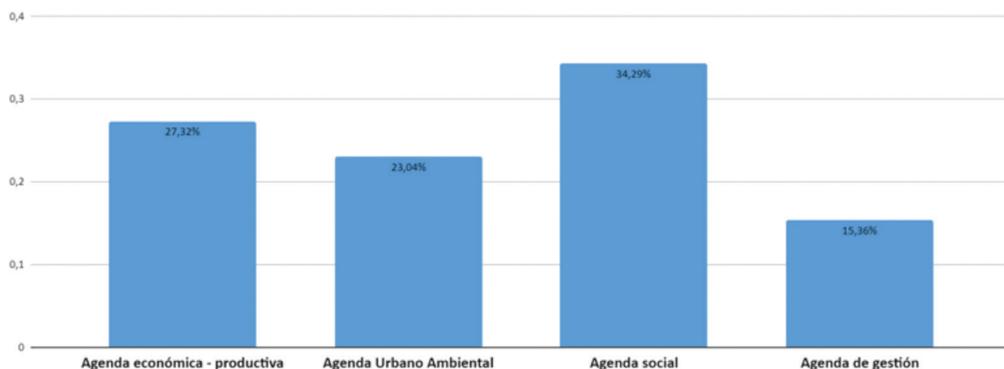
Fuente: elaboración propia.

En general no se destacan grandes diferencias en la composición de los temas de la agenda por rango de población, sino más bien una marcada preponderancia de la agenda social por sobre las otras, cosa que pareciera más que evidente. El resto de las agendas pierden peso, pero no desaparecen y resulta interesante observar algunas particularidades. En el caso de la agenda de gestión, pareciera adquirir importancia, ocupando el segundo lugar en el caso de los M2, M4, M5 y M6. Se destaca, a su vez, la preponderancia que adquiere la agenda económico productiva (18%) en el caso de los M3.

Si se analizan los temas que componen la agenda emergente, se puede observar que la salud es el prioritario en todos los gobiernos locales, cualquiera sea su tamaño. También se destaca que la asistencia social focalizada sostiene su importancia entre los temas priorizados en todos los rangos. Después aparecen temas relacionados con el fortalecimiento del sistema productivo y la promoción de la economía social, junto con acciones tendientes a la innovación y modernización públicas.

## **Agenda de salida: percepción sobre las agendas prioritarias de los gobiernos locales para los próximos cinco años**

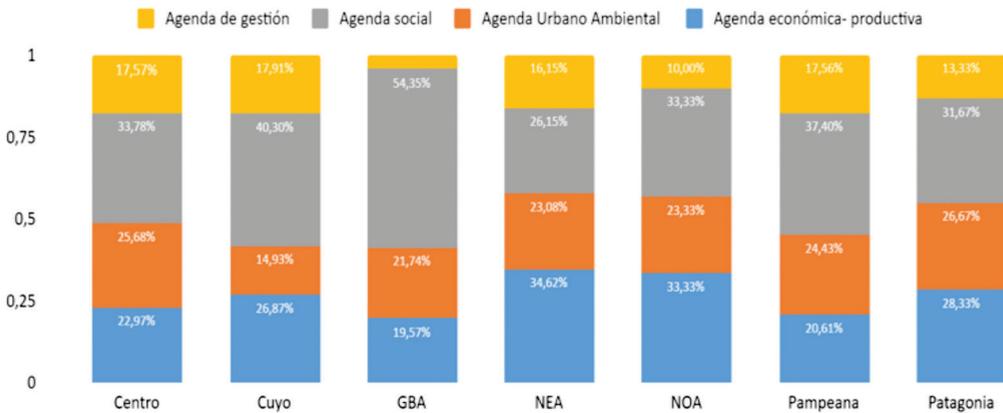
**Gráfico n.º 7: Percepciones sobre los temas prioritarios de la agenda en políticas públicas de los gobiernos locales para los próximos cinco años**



Fuente: elaboración propia.

Las percepciones de los decisores de gobiernos locales sobre los desafíos prioritarios en políticas públicas para los próximos cinco años dan cuenta de la permanencia de la agenda social (34,29%) y de un reposicionamiento de la agenda económico productiva (27,32%). Los temas de la agenda urbano ambiental quedan en un tercer orden de prioridades en las menciones (23,04%) y la vinculada a aspectos de gestión queda en cuarto lugar, pero con un repunte en sus consideraciones con respecto a la agenda pre pandemia.

### Gráfico n.º 8: Percepción sobre temas prioritarios de la agenda de políticas públicas para los próximos cinco años según región

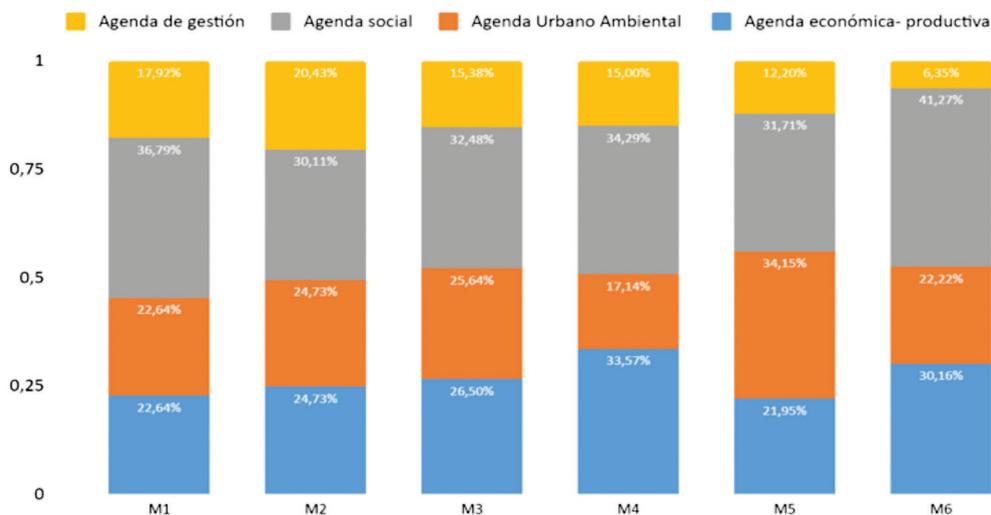


Fuente: elaboración propia.

Se destaca la priorización de la agenda social en el GBA con disminución de menciones significativas en las agendas económico-productiva y de gestión con respecto a otras regiones del país.

En el NEA la agenda económico productiva es más mencionada como prioritaria que la agenda social, constituyendo un caso atípico con respecto a las percepciones prioritarias de los gobiernos locales del resto del país. En el NOA las menciones acerca de la priorización de temas sobre desafíos próximos son equivalentes entre las agendas social y económico productiva (33,33%).

### Gráfico n.º 9: Percepción sobre temas prioritarios de la agenda de políticas públicas para los próximos cinco años según tamaño



Fuente: elaboración propia.

Los municipios o gobiernos locales de menor tamaño poblacional, menos de 5000 habitantes, son los que menor priorización realizan de la agenda de gestión municipal (6,35%). El resto la prioriza siempre en cuarto lugar, pero con un porcentaje de respuestas de entre el 10 y el 15%, salvo los municipios medianos (M2: entre 100.000 y 250.000 habitantes), que cuentan con 20% de las menciones.

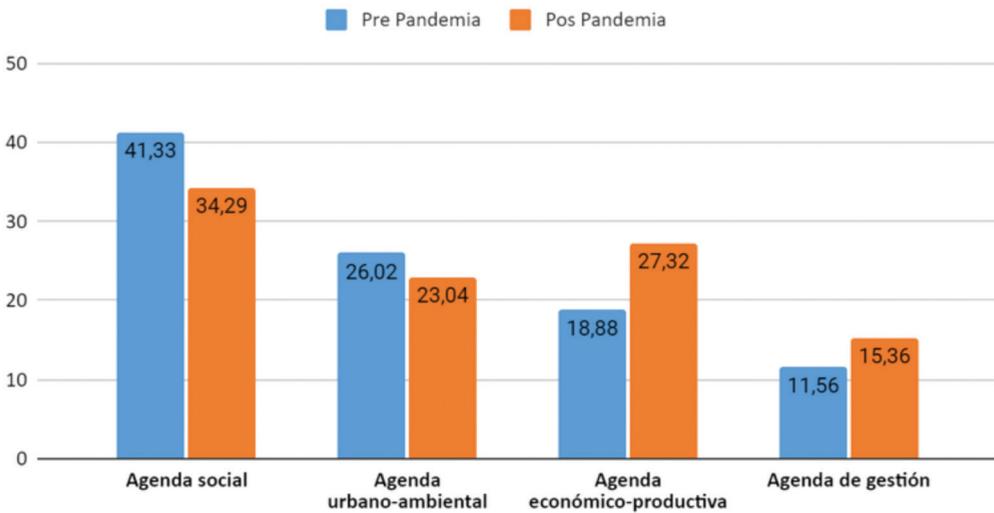
Con respecto a lo priorizado en primer lugar, en todos los casos la agenda social es la más mencionada, salvo municipios pequeños con más de 5000 habitantes, que han priorizado, según las respuestas, la agenda urbano ambiental en primer término. De todos modos, este dato puede ser relativo por la baja representación en la muestra resultante del relevamiento.

## Transformaciones de la agenda de los gobiernos locales entre las priorizaciones en políticas públicas entre la pre pandemia y la post pandemia

Si se consideran las respuestas relevadas sobre los principales desafíos de la agenda de gobiernos locales anterior a la pandemia y las obtenidas sobre las percepciones de la agenda post pandemia, proyectada para los próximos cinco años, se evidencia que la agenda social sigue siendo prioritaria en primer

término, pero con una retracción en el nivel de respuestas de 7% aproximadamente. La agenda económico productiva pasa al segundo orden de prioridades, con un incremento de casi 9% en las consideraciones, quedando en tercer lugar de menciones la agenda urbano ambiental, con una retracción del 3% comparativamente, y la agenda de gestión incrementa un 4% aproximadamente sus consideraciones, aunque sigue en cuarto orden de priorización.

**Gráfico n.º 10: Comparación de las agendas pre y post pandemia**



Fuente: elaboración propia.

Puede señalarse que la pandemia incidió en algunas tendencias que, en términos relativos, entendemos que son significativas y que tienen que ver con la mayor relevancia que parecen adquirir la agenda económico productiva y la agenda de gestión, y la pérdida relativa del peso de la agenda social –aun cuando sigue siendo preponderante en casi todos los gobiernos locales del país– y en menor medida de la agenda urbano ambiental.

## Conflictos y gestión de la pandemia

### *Demandas y tensiones que aparecen con la pandemia*

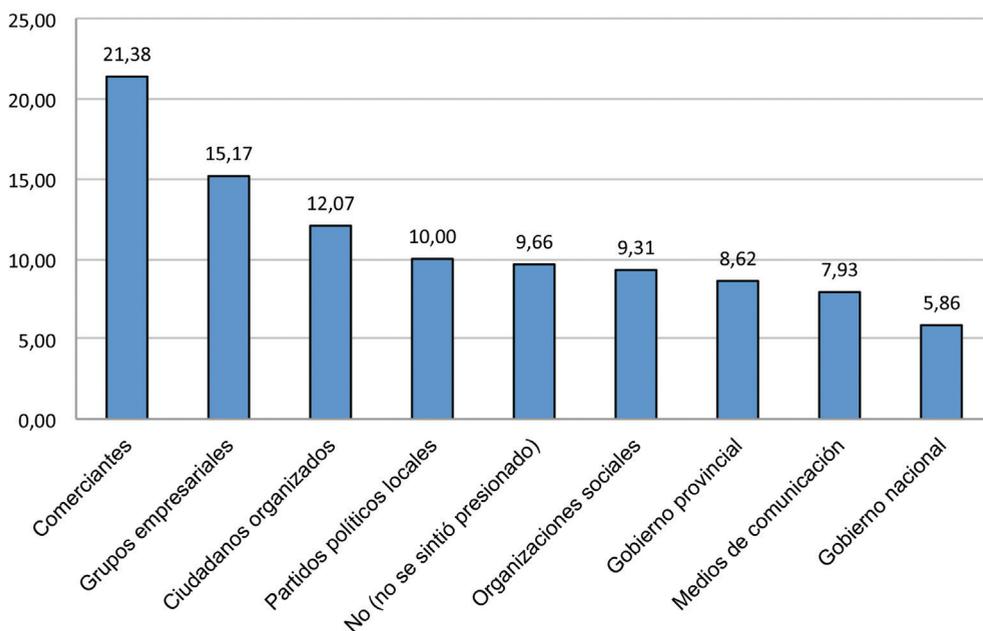
Como se sabe, la pandemia, además de haber sido un tema estrictamente sanitario, desencadenó una diversidad de situaciones de conflictividad con

diversos actores sociales. Sin lugar a dudas uno de los principales problemas estuvo relacionado con las consecuencias económicas en un amplio espectro de la sociedad atravesada por situaciones de vulnerabilidad social y una fuerte precarización laboral.

Para estos sectores, el gobierno nacional implementó el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), cuyos beneficiarios terminaron excediendo ampliamente las previsiones oficiales de cobertura. Para los sectores formales, tanto empresarios como del trabajo, afectados por el COVID, el Estado nacional implementó el Programa de Asistencia de Emergencia a la Empresa y el Trabajo (ATP).

No obstante este conjunto de acciones destinadas a garantizar la reproducción económica de personas y unidades productivas, el relevamiento realizado revela que en los espacios locales la conflictividad social estuvo protagonizada por comerciantes, con algo más del 21% de las menciones, y los grupos empresariales, con más del 15% de las menciones, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico n.º 11: Actores sociales que ejercieron presión o plantearon demandas a los gobiernos locales**



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el gráfico 10, los comerciantes, impactados directamente por las restricciones a la circulación y la caída abrupta del consumo, fueron los actores que mayormente protagonizaron protestas y realizaron presiones a los municipios, en tanto que, como pequeños empresarios ligados a los servicios (restaurantes, gimnasios, peluquerías etc.) –con alta informalidad y heterogeneidad–, fueron afectados particularmente por las medidas sanitarias. En muchos casos se observó que los gobiernos locales desarrollaron políticas de asistencia y contención a estos actores.

Cabe señalar que la conflictividad con estos actores fue más aguda en las grandes ciudades (M1) y en las ciudades intermedias (M2 y M3) que en las localidades pequeñas (M4, M5 y M6). Esta tendencia también se registra si se analiza la incidencia de las presiones de los grupos económicos tomando como referencia el tamaño de las ciudades.

Luego, en orden de relevancia de actores que plantean conflictos, aparecen los “ciudadanos organizados”, con algo más del 12% de las menciones, y los “partidos políticos”, con el 10%. Considerando el tamaño de la población, en términos relativos en las ciudades de entre 10.000 y 50.000 habitantes (M4), fueron los casos en los que se mencionaron más presiones de “ciudadanos organizados”.

Las “organizaciones sociales” aparecen como actores que plantearon presiones a gobiernos locales grandes (M1 y M2), con el 9% sobre el total de las menciones, y es posible pensar que sus demandas estuvieron mayormente vinculadas a alguna cuestión de tipo económica. Las presiones y conflictos protagonizados por “organizaciones populares” tiene en las ciudades M1 (más de 250.000 habitantes) una incidencia mucho mayor que en el resto, lo que sin duda se encuentra asociado no solo a la mayor incidencia de la pobreza en las grandes ciudades, sino también a las dinámicas organizativas de los sectores populares en estos espacios.

Se puede decir entonces que, si bien buena parte de la conflictividad tuvo razones económicas, también se configuró una conflictividad de tipo ideológica con la emergencia de un conjunto de protestas de ciudadanos ligadas que tenían como finalidad cuestionar las disposiciones de restricción de ciertos derechos alterados por las medidas, en un primer momento, de aislamiento (ASPO) y, luego, de distanciamiento social (DISPO).

En menor proporción podemos identificar un tercer grupo de demandas y presiones que señalan gobiernos locales provenientes de actores del sistema político, como “partidos políticos opositores” (10%), y, en menor medida, los “gobiernos provinciales” (8,62%) y el “gobierno nacional” (5,86%). Estas presio-

nes, menos significativas en términos relativos, estuvieron motivadas mayormente por las decisiones y medidas –a veces contradictorias– tomadas por el gobierno federal y los gobiernos provinciales en torno a los criterios y horarios de circulación, ingreso y egreso al territorio, actividades permitidas y no permitidas, etc.

Un porcentaje inferior al 8% de los entrevistados aludió a algún tipo de situaciones de conflicto con los “medios de comunicación” locales. Algunos gobiernos realizaron esfuerzos específicos para transmitir a la ciudadanía información oficial sobre recomendaciones acerca de los cuidados y los criterios de confinamiento que en algunos casos era distorsionada. Un análisis por tamaño de la población indica que la conflictividad con los medios de comunicación fue más aguda en las grandes ciudades (M1) y en las ciudades intermedias (M2 y M4).

### ***Cambios en las prioridades de la gestión por efecto de la pandemia***

Como se señaló al inicio de este cuaderno, un aspecto central en el análisis del rol de los gobiernos locales en la gestión de la pandemia fueron los cambios en las prioridades. Como se sabe, las medidas sanitarias adoptadas en todo el territorio trastocaron el normal funcionamiento de la sociedad. Ejemplo de ello fueron los cambios en el sistema educativo, el impacto en las actividades económicas y en las formas de trabajo, que en algunos casos pudieron continuar de forma remota y en otros generaron enormes problemas en los ingresos de las familias. Esto produjo que los Estados reordenaran sus prioridades tomando medidas verdaderamente excepcionales, y los gobiernos locales no fueron la excepción.

En este sentido, el estudio arroja datos muy claros respecto de la matriz de los cambios que trajo aparejados la gestión de la pandemia y donde la problemática de los mecanismos de “atención al ciudadano” fueron la principal transformación de los gobiernos locales, con una incidencia del 68,29%. Esto indudablemente se explica primero por las medidas de ASPO (aislamiento social preventivo obligatorio) y, en un segundo momento, de DISPO (distanciamiento social preventivo obligatorio), que impedían a la ciudadanía recurrir con normalidad a las oficinas locales, y a estas, dar respuestas adecuadas a las demandas sociales. Indudablemente esta preocupación debe ser considerada de forma articulada con la agenda de la digitalización de la gestión que predomina en los gobiernos locales.

**Tabla n.º 2: Prioridades de gestión en contexto de pandemia**

Prioridades de gestión en contexto de pandemia	Incidencia por municipios
Atención al ciudadano	68,29%
Políticas priorizadas	55,28%
Gestión presupuestaria	39,02%
Mecanismo de coordinación interna	34,14%
Gestión de recursos humanos	30,08%
Red de cooperación con otros	29,26%
Estructura/mecanismos de toma de decisiones	24,21%
Otros	6,50%

Fuente: elaboración propia.

Como se observará en el gráfico, la segunda cuestión en importancia estuvo vinculada con una transformación de la matriz de las agendas y las políticas públicas que los gobiernos locales se vieron obligados a adoptar (55,28%) a raíz de la pandemia y que, sin duda, estuvo vinculada a la protección de la salud de la población, a las políticas de cuidados y a garantizar condiciones mínimas de bienestar social, sobre todo en las poblaciones más vulnerables y precarizadas. En este sentido, se puede decir que las problemáticas centrales que atravesaron los gobiernos locales en pandemia tuvieron que ver con las dificultades para dar continuidad a la gestión pública cotidiana y, a su vez, dar cuenta de un agravamiento excepcional de las condiciones de vida de la ciudadanía.

Si bien los desafíos verdaderamente excepcionales de la pandemia impactaron en el set de políticas priorizadas y en los mecanismos de atención al ciudadano, puede decirse que los mismos no supusieron grandes transformaciones en los mecanismos y estrategias de gestión, a excepción quizás de la gestión presupuestaria, que ocupa el tercer lugar de relevancia con el 39,02% de las respuestas. Luego, en orden de prioridad, algo más del 34% de los gobiernos entrevistados señalaron que la gestión de la pandemia propició cambios en los “mecanismos de coordinación interna”; un 30% de los entrevistados señalaron que se priorizó la gestión de los recursos humanos y el establecimiento de redes de cooperación con otros actores públicos y/o privados, y solo el 24,21% señaló que la pandemia promovió algún cambio en las estructuras/mecanismos de la gestión de la pandemia.

Esto supone que la situación de excepcionalidad que supuso la pandemia del COVID-19 modificó el set de políticas públicas implementadas, pero impac-

tó más bien poco en los dispositivos y estrategias de gestión públicas, lo cual problematiza ciertas concepciones demasiado lineales entre la excepcionalidad de la pandemia y las formas en que operan los cambios institucionales y los patrones de gestión en los gobiernos locales.

### ***Dispositivos de coordinación interna en la gestión de la pandemia***

Como sabemos, la situación de excepcionalidad generada por la pandemia y el cambio de prioridades en las políticas públicas dispararon un conjunto de transformaciones institucionales orientadas mayormente a dar cuenta de la coyuntura propia de esta situación, que en algunas ocasiones supusieron adaptaciones a dispositivos existentes y en otros casos trajeron aparejada cierta experimentación institucional novedosa.

La figura más habitual de estos dispositivos fue, sin dudas, la creación o activación de los llamados “comités de crisis” o “comités sanitarios de emergencia/centros de operaciones de emergencia (COE)”. En términos generales, estos son espacios de toma de decisión, manejo de información, comunicación y coordinación de acciones. Estos dispositivos fueron creados en el 38% de los gobiernos locales entrevistados.

**Tabla n.º 3: Dispositivos institucionales locales de gestión de la pandemia**

<b>Dispositivos</b>	<b>Incidencia</b>
Comité de crisis/comité sanitario de emergencia	38,86%
Protocolos de comunicación interna	20,14%
Estructuras y/o equipos ad hoc	17,26%
Sistemas integrados de información	14,02%
Consejo económico y social y/u otro	6,83%
Otro	2,87%

Fuente: elaboración propia.

Dicho esto, resulta interesante destacar que la creación de los COE parece haber sido más intensa de forma inversamente proporcional a la cantidad de población del municipio, ya que entre los gobiernos más pequeños correspondientes a M5 y M6 crearon comités de crisis/comités sanitarios de emergencia en el 60% y en el 44,4% de los casos respectivamente. De forma inversa, los municipios más grandes (M1) son los que menos afirmaron haber puesto en

funcionamiento este tipo de dispositivos, registrando un porcentaje de alrededor del 29% de los casos.

Es posible que, mientras que en los municipios pequeños y medianos tales dispositivos de emergencia eran inexistentes (al momento de la emergencia de la pandemia), en los más grandes (por la complejidad de temas y problemas) hayan preexistido, con otras denominaciones, formas institucionales de emergencia similares.

Respecto de la segunda innovación más implementada durante la situación de excepcionalidad, puede hacerse una distinción en función del tamaño de los municipios. Mientras que las ciudades más grandes (M1, M2, M3) señalaron la creación de nuevos protocolos de comunicación, las más pequeñas (M4 y M6) destacaron la creación de estructuras y equipos de funcionamiento ad hoc. Los municipios del rango M5, por su parte, se comportaron de manera similar a los de mayor población (mencionando en segundo lugar del ranking a los protocolos de comunicación interna). Las “estructuras ad hoc” registran menos frecuencias en los gobiernos más grandes, quizás debido a cierta rigidez en las estructuras organizacionales o a la mayor complejidad del entramado organizacional preexistente.

Por otra parte, en todos los casos (rangos de población) el dispositivo institucional menos mencionado fue el de los “consejos económicos y sociales” y otros asimilables, aunque es posible pensar que en muchos casos estas instituciones existen con anterioridad en la arquitectura institucional de los gobiernos locales. Justamente en los M1, donde es esperable la existencia de este tipo de consejos, tuvieron la menor frecuencia relativa, superando escasamente el 3% de los casos, y en los M5 no se registran casos.

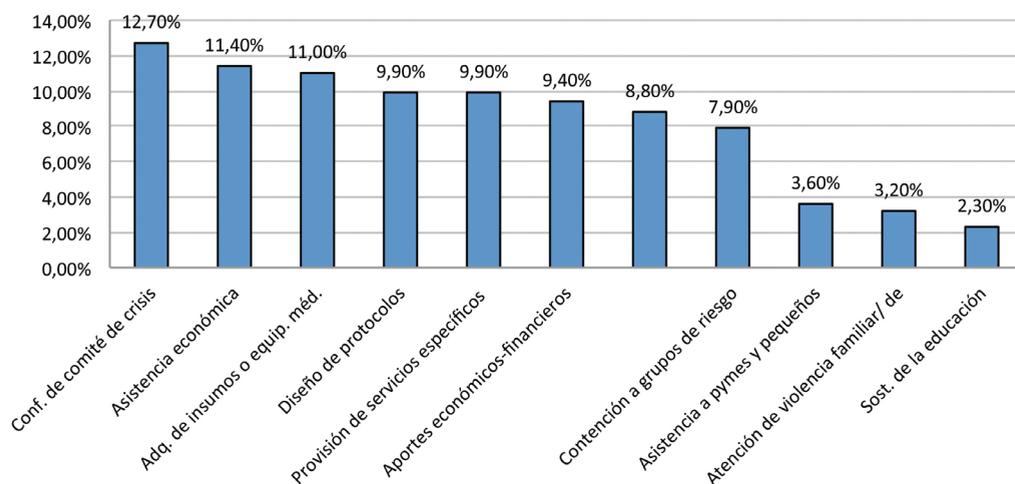
Un análisis regional de los dispositivos confirma la relevancia y primacía que tuvieron los comités de emergencia sanitaria en los municipios de todas las regiones del país. En algunos casos esa relevancia fue más marcada, como sucede en la región patagónica, donde las menciones a los COE llegan casi el 48%, y en los municipios del Noroeste, donde el porcentaje llega a más del 55% y la utilización de otros dispositivos fue menor.

No obstante, en algunas de las regiones, si bien se registra la misma tendencia, podemos ver que emergen con cierta preponderancia otros tipos de dispositivos. Este es el caso de los municipios del Gran Buenos Aires, en los que se han implementado “protocolos de comunicación interna” en más del 28% de los casos, y en el Noroeste argentino, en el 27 % de los casos, superando sensiblemente la media del 20%.

## ***Diversidad de temas y actores en las relaciones de cooperación implementadas para la atención de la pandemia***

Esta sección busca aportar información sobre las relaciones de cooperación que los gobiernos locales desarrollaron con la finalidad de atender las consecuencias de la pandemia. El foco está puesto en las relaciones de cooperación emergentes, distintas de las relaciones de cooperación que el gobierno local desarrollaba en la pre pandemia. Se analizan los temas que abordan estas redes y los actores que las integran.

**Gráfico n.º 12: Temas abordados por las redes de cooperación para la atención de la pandemia**



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico se muestran los temas que abordaron los gobiernos locales en sus relaciones de cooperación tanto con actores públicos como con actores privados, entre los que se encuentran: conformación de comité de crisis (12,70%), asistencia económica/alimentaria (11,40%) y adquisición de insumos/equipamiento médico (11%).

Luego aparecen temas como el diseño de protocolos (10%), la provisión de servicios específicos (traslados, atención médica) (10%) y los aportes económicos-financieros/financiamiento (9,5%). En último lugar, dispositivos de atención a víctimas de violencia de género (3%) y sostenimiento de la educación (2%).

Con respecto a los actores que conforman estas redes, el 61,4% se desarrollaron con otros actores públicos, como el Estado nacional, provincial u otros gobiernos locales, mientras que el 25,4% restante, con actores privados, como cámaras empresariales y comerciantes, entre otros. Si se analizan los temas que abordan las redes a partir de los actores que las componen, se puede afirmar que las acciones relacionadas con el fortalecimiento del sistema de salud y asistencia social focalizada se desarrollaron principalmente con actores públicos, mientras que las relaciones de cooperación con actores privados apuntaron a la conformación de los comités de crisis locales y a la instrumentación de asistencia económica a comerciantes y productores locales. A continuación se presentan los principales temas de las redes de cooperación emergentes clasificados en redes público-públicas y redes público-privadas:

**Tabla n.º 4: Priorización de temas de las redes público-públicas**

<b>Temas de cooperación en redes público-públicas</b>	<b>Incidencia</b>
Adquisición de insumos o equipamiento médico	12,47%
Asistencia económica/alimentaria	11,63%
Conformación de comités de crisis/de atención de la pandemia	11,63%
Provisión de servicios específicos (traslados, atención médica)	10,78%
Armado y organización de infraestructura sanitaria	9,51%
Diseño de protocolos	8,88%
Contención a grupos de riesgo/vulnerables	8,25%
Atención de violencia de familiar/violencia de género	8,03%
Aportes económicos-financieros	7,82%
Asistencia a pymes y pequeños productores	5,50%
Sostenimiento de la educación	4,86%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla n.º 5: Priorización de temas de las redes público-privadas**

<b>Temas de cooperación en redes público-privadas</b>	<b>Incidencia</b>
Conformación de comités de crisis/de atención de la pandemia	16,33%
Aportes económicos-financieros	12,76%
Asistencia a pymes y pequeños productores	12,24%
Asistencia económica/alimentaria	12,24%
Diseño de protocolos	11,73%
Adquisición de insumos o equipamiento médico	8,16%
Armado y organización de infraestructura sanitaria	7,14%
Provisión de servicios específicos (traslados, atención médica)	6,63%
Contención a grupos de riesgo/vulnerables	6,12%
Sostenimiento de la educación	3,57%
Atención de violencia familiar/violencia de género	2,04%

Fuente: elaboración propia.

Si nos enfocamos en cuáles son los actores sobre los que los gobiernos locales han desarrollado redes y acciones de cooperación a partir del rango de población, se observa que la tendencia es similar a lo desarrollado más arriba sobre el total de los gobiernos locales relevados. En las redes público-públicas predominan los temas relacionados a la provisión de insumos, equipamiento e infraestructura para dar respuesta a la emergencia sanitaria provocada por la pandemia, mientras que en las redes público-privadas aparecen con mayor frecuencia temas relacionados con la crisis económica y la conformación de los comités de crisis para la gestión de la ciudad durante la pandemia.

A partir del análisis de los temas de las redes tanto públicas como privadas, se puede observar que la emergencia sanitaria y económica fue predominante a la hora de establecer relaciones de cooperación y se dejaron en un segundo plano acciones tendientes a fortalecer la educación o a contener a víctimas de violencia familiar o de género en todos los rangos de población. Además, se destaca la puesta en funcionamiento de los comités de crisis en cada localidad, modalidad altamente implementada para gestionar la pandemia y tomar decisiones acerca de la organización de las actividades económicas, sociales y culturales.

## Balance y perspectivas

En los apartados anteriores hemos intentado dar cuenta de las transformaciones de la agenda de los gobiernos locales, sus tensiones y conflictos, como así también de los impactos en las políticas públicas y en el entramado institucional. También se analizó la agenda de problemas y políticas públicas que se configuran para el escenario de la post pandemia, que se presenta no como un retorno al escenario anterior al 2020, sino más bien como al tránsito a una “nueva normalidad” que muestra continuidades e inercias institucionales, pero también impone nuevos desafíos y roles para los gobiernos locales.

Este apartado se propone, en primer término, reconstruir un balance de las gestiones de la pandemia que surgen de las entrevistas realizadas a intendentes y/o a representantes de los gobiernos locales y que, indudablemente, debe ser analizada reflexivamente incorporando otras perspectivas (burocracias, actores sociales, ciudadanía, etc.).

En segundo lugar, esta sección se propone indagar en lo que podemos llamar la “agenda interna” de los Estados locales, dando cuenta de los desafíos que emergen para que los aparatos estatales locales puedan llevar adelante la agenda trazada para la post pandemia. Finalmente, es claro que, aun con altas capacidades estatales, la efectividad de las políticas públicas y la resolución de los problemas locales dependen cada vez más de la cooperación y la acción conjunta de los gobiernos locales con otros actores estatales y no estatales, por lo cual nos parece relevante analizar los actores estratégicos para acompañar esas agendas locales.

### *Valoración que los entrevistados hacen de la gestión de la pandemia*

Como se señaló, en esta sección intentaremos reconstruir, más bien en términos descriptivos, la valoración que los entrevistados hacen de la gestión de la pandemia tomando como referencia algunas dimensiones que fueron objetivo de indagación por el proyecto. En términos generales podemos señalar que desde la opinión mayoritaria de los entrevistados la gestión municipal de la pandemia fue positiva.

La mayoría de los entrevistados afirmaron que la “comunicación gubernamental” fue clara, integral y sistemática, y solo un reducido grupo del 12% no estuvo de acuerdo con esa afirmación. En las estrategias oficiales de comunicación, el rol de las redes sociales fue clave y, si bien las *fake news* existieron, no tuvieron mucha incidencia.

Lo mismo sucede cuando se analizan los datos por región. La mayoría de los gobiernos locales de todas las regiones se manifestaron de acuerdo con la frase de que la comunicación se hizo de manera correcta. Las regiones NOA y NEA son las que presentan más desacuerdos, pero en perspectiva es mínimo.

Si consideramos las “estrategias de coordinación” que los municipios se vieron compelidos a desarrollar y/o a fortalecer, vemos que también la evaluación es positiva. El 74% de los entrevistados considera que la articulación entre los gobiernos locales y los actores privados para la gestión de la pandemia se produjo sin inconvenientes, algo más del 14% no sabe y solo el 11% cree que no fue correcta.

Respecto de la coordinación con otros actores estatales, si bien también tiene una valoración positiva por los encargados de la gestión local, los indicadores de aprobación son relativamente menores, en tanto el 61% considera que la articulación pública-pública fue acertada, mientras que la cantidad de entrevistados que señala no estar seguro de este interrogante supera el 23% y las opiniones negativas son mayores al 14%.

En definitiva, puede decirse que, desde el punto de vista de los entrevistados, la articulación con otros actores para la atención de la pandemia fue muy buena y se desarrolló sin inconvenientes, especialmente con actores privados, en tanto, respecto de la coordinación pública-pública, se encuentran algunos matices.

Si consideramos los aspectos intraestatales de la gestión de la pandemia, se observa que la valoración es sustancialmente positiva, en tanto casi el 74% de los entrevistados considera que la “coordinación interna” de las gestiones locales se realizó de forma efectiva y sin mayores problemas. Esta valoración positiva es más bien homogénea en términos de tamaño de las ciudades y la dimensión regional, salvo algunas diferencias observadas en los municipios del NEA y el NOA, donde esta tendencia positiva es más atenuada.

Muy vinculada a la cuestión de la “coordinación interna”, se interrogó sobre la “flexibilidad” que mostraron los gobiernos locales para enfrentar los problemas de la pandemia, observando que casi el 88% de los entrevistados consideraron que las estructuras de gobiernos locales mostraron flexibilidad. No obstante, debemos considerar una importante variación en el caso de los gobiernos locales del NOA, en donde más del 47% de los entrevistados señala que las administraciones locales no fueron lo suficientemente flexibles.

Si consideramos los aspectos más duros, esto es, los aspectos económicos-financieros de la gestión local de la pandemia, encontramos que, si bien

en términos generales el sentido de las respuestas es positivo, la intensidad de las mismas es menor en los aspectos más ligados a las estrategias de gestión institucional y política desarrollados anteriormente.

Ejemplo de ello es el impacto de la gestión de la pandemia en las acciones y servicios preexistentes. Mientras que algo más del 48% de los entrevistados señalaron que esto fue posible, el 28% de los entrevistados señaló que esto perjudicó otras acciones, y el 24% no pudo determinar tales impactos. Si consideramos una perspectiva regional, la región Centro, la región patagónica y el Noroeste argentino son los casos en los que los entrevistados señalan más impactos negativos sobre acciones y servicios preexistentes.

Un aspecto específico de las capacidades estatales locales que se pusieron en juego en la gestión de la pandemia estuvo ligado a la “infraestructura digital”, atendiendo al incremento de demanda de conectividad generado por la pandemia y las nuevas formas de trabajo, educación, salud y atención al público que se generalizaron en contexto de aislamiento y distanciamiento social obligatorio.

En tal sentido, un porcentaje superior al 60% de los entrevistados aseguraron que la infraestructura digital de los municipios acompañó el incremento de la demanda de conectividad generado por la pandemia, mientras que el 14% señaló que no fue suficiente, y algo más del 23% no hizo definiciones sobre esta cuestión.

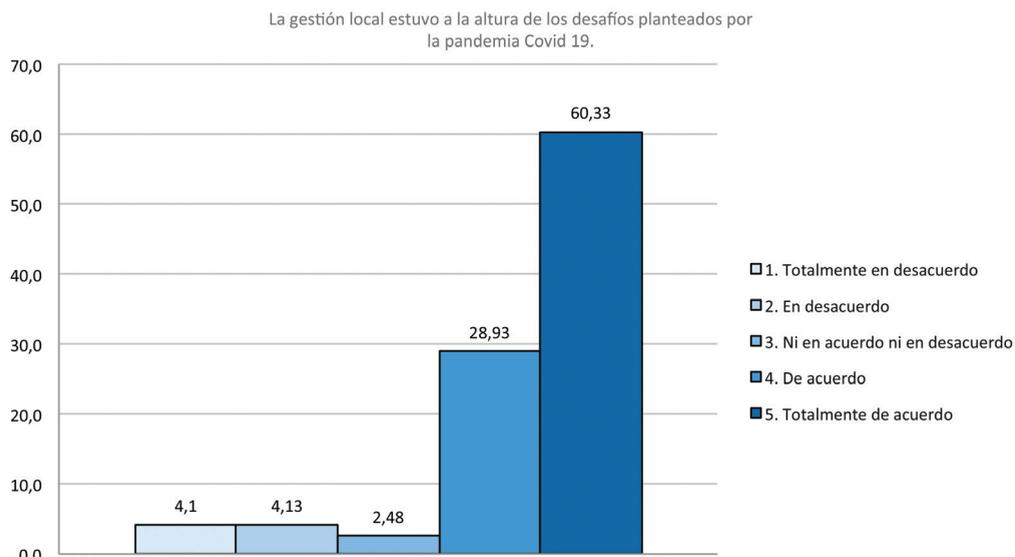
En este aspecto sí observamos claras disparidades regionales, en tanto las regiones Centro, Pampeana, Gran Buenos Aires y Patagonia aparecen como espacios con infraestructura de conectividad sólida, mientras que las regiones del Noroeste, el Nordeste y, en menor medida, la región de Cuyo, como zonas de infraestructura digital.

Vinculado con lo anterior, también se interrogó a los referentes locales sobre si los gobiernos locales y sus agentes contaron con el “equipamiento tecnológico y los conocimientos requeridos” para llevar adelante sus funciones y adaptar los procesos de trabajo a la virtualidad. Las respuestas son muy similares a las correspondientes a la “infraestructura digital”, en tanto alrededor del 58% entiende que los gobiernos locales contaron con equipamiento tecnológico y conocimientos adecuados, el 16% no estuvo de acuerdo con esto y el 25% restante no pudo definir. El clivaje regional antes señalado aparece nuevamente con las regiones del NEA y el NOA como las más débiles en este aspecto.

Para cerrar este apartado, emerge de las entrevistas realizadas la opinión generalizada con matices regionales sobre la capacidad de los gobiernos locales para dar respuesta a los desafíos planteados por la pandemia. Como

se observa en el gráfico siguiente, casi el 90% de los municipios relevados en todo el país señalaron que los gobiernos locales estuvieron a la altura de los problemas planteados por la pandemia (28,9% “de acuerdo” y 60,3% “muy de acuerdo”).

### Gráfico n.º 13: Valoración general sobre el rol de los gobiernos locales en la gestión de la pandemia



Fuente: elaboración propia.

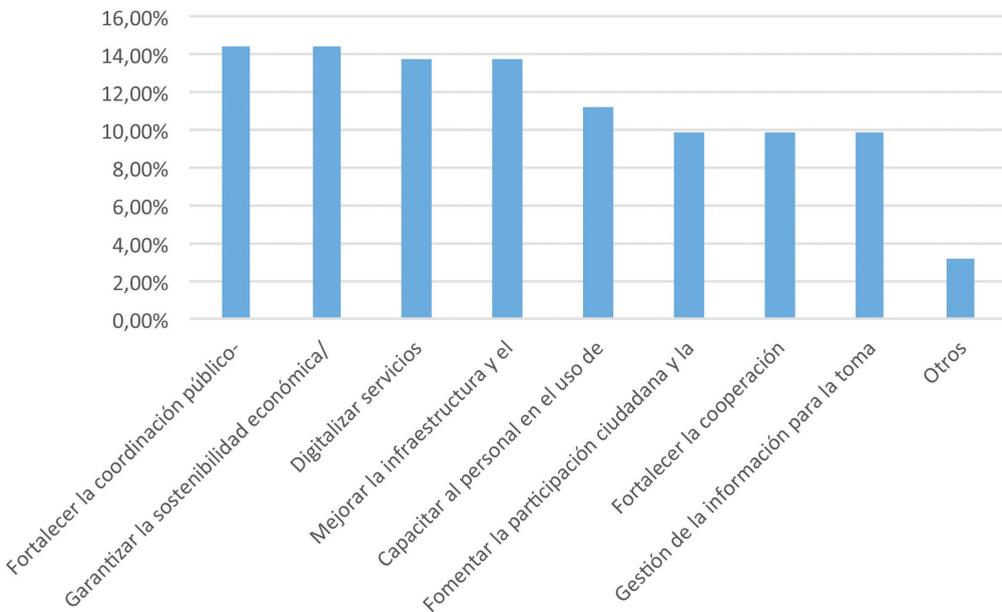
Este dato, muy significativo, por cierto –y que sin dudas debe ser analizado con mayor profundidad, incorporando las perspectivas de otros actores como los ciudadanos, las organizaciones sociales y el sector privado–, se complementa con el hecho de que, para dar respuestas eficaces a la población, el 90% de los gobiernos locales señalaron que debieron desarrollar “nuevas capacidades de gestión” que antes no tenían.

Nuevamente emergen ciertos matices que, a primera vista, obedecen a un clivaje más regional que del tamaño poblacional, y que dirigen nuestra atención hacia ciertas particularidades en los gobiernos locales del Noroeste y el Nordeste argentino, y en menor medida a la región cuyana. Estos dan indicios de debilidades estatales ligadas a posibles déficits organizacionales, institucionales y económicos previos a la pandemia, que, sin lugar a dudas, influyeron en las respuestas ofrecidas por los gobiernos locales de esas regiones.

## **Percepción de los principales desafíos de gestión de los gobiernos locales para los próximos años**

El análisis agregado de la totalidad de los municipios consultados sobre los desafíos de gestión para la post pandemia (gráfico 13) destaca: en primer orden, fortalecer la coordinación público-privada/público-pública y la sostenibilidad económica y optimización de los recursos (ambos con 14,38% de las respuestas); en segundo orden, la digitalización de los servicios y el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento para la conectividad (ambos con 13,75% de las respuestas); posteriormente y en vinculación con lo anterior, capacitar al personal en el uso de las tecnologías (11,25%), y finalmente, fomentar la participación ciudadana, fortalecer la cooperación interjurisdiccional o intermunicipal y la gestión de la información para la toma de decisiones (9,79%).

**Gráfico n.º 14: Desafíos de gestión post pandemia/total de municipios**



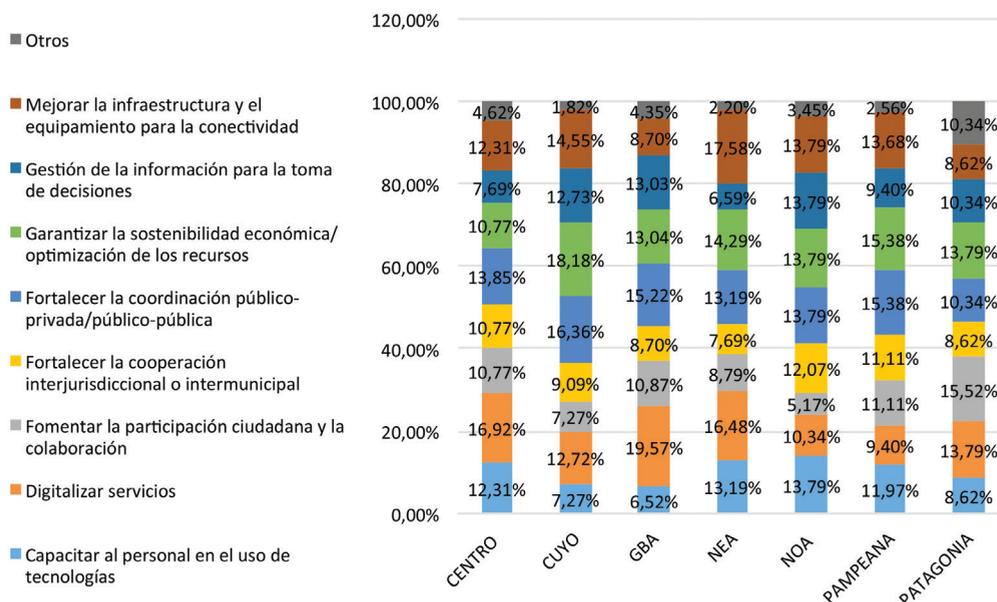
Fuente: elaboración propia.

En el análisis de los desafíos por región (gráfico 14), se observa: en casi todas las regiones es prioritaria la digitalización de los servicios, el fortalecimiento de la coordinación público-privada/público-pública y la sostenibilidad económica/optimización de los recursos.

En las regiones Centro, NEA, NOA y Pampeana, se destaca el requerimiento de capacitación del personal en el uso de tecnologías y la mejora en la infraestructura para la conectividad, en esta última se incluye Cuyo. Esto es coherente con los matices que se presentaban en estas regiones en las valoraciones de las respuestas de los gobiernos locales a los desafíos planteados por la pandemia analizados en el punto anterior.

En las regiones Pampeana, Patagonia, Centro y GBA, se prioriza también el fomento de la participación ciudadana. El fortalecimiento de la cooperación interjurisdiccional o intermunicipal se destaca en las regiones Centro, NOA y Patagonia, y la gestión de la información para la toma de decisiones en NOA, GBA y Cuyo.

**Gráfico n.º 15: Desafíos de gestión en la post pandemia por región**



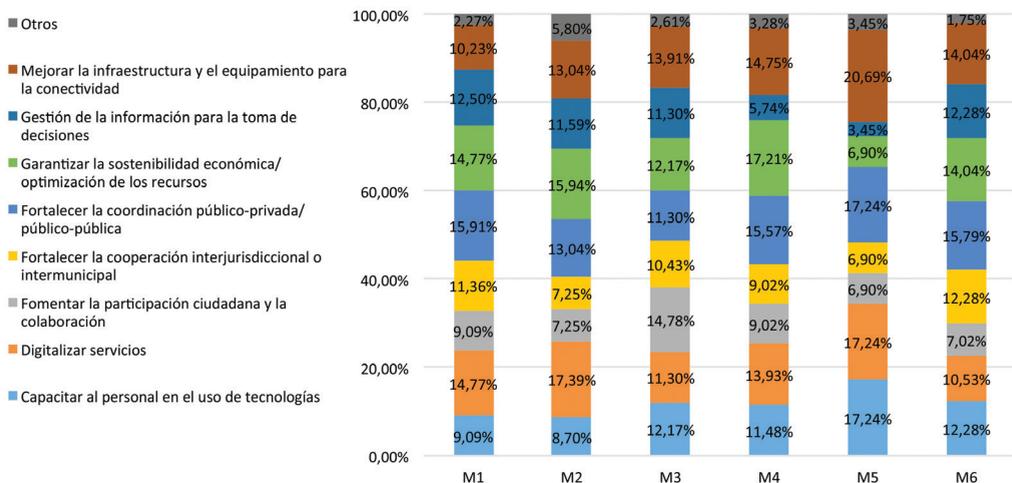
Fuente: elaboración propia.

En relación con los desafíos de gestión post pandemia, pero ahora en un análisis por tamaño de municipio (gráfico 15), se observan los siguientes desafíos prioritarios para todos los tamaños de municipios: garantizar la sostenibilidad económica/optimización de los recursos, fortalecer la coordinación público-privada/público-pública, digitalizar los servicios y mejorar la infraestructura y el equipamiento para la conectividad. En este sentido, parece que la sostenibilidad económica y el fortalecimiento de la coordinación público-privada y público-pública podrían tener una fuerte vinculación; también se observa una

vinculación positiva entre la digitalización de los servicios y la necesidad de infraestructura para la conectividad.

En otro orden, se observa que los municipios más pequeños tienen una mayor necesidad de capacitación de su personal en el uso de las tecnologías y en mejorar la infraestructura y el equipamiento para la conectividad. Los municipios más grandes se enfrentan al desafío de contar con mayor información para la toma de decisiones y la digitalización de los servicios.

**Gráfico n.º 16: Desafíos de gestión post pandemia por tamaño de municipio**



Fuente: elaboración propia.

### **Actores que podrían acompañar esa agenda**

Un aspecto importante de los escenarios que se prefiguran para la post pandemia son los actores que los gobiernos locales reconocen como relevantes para acompañar las agendas de transformación y los desafíos a futuro. Si hacemos una lectura de la muestra agregada, encontramos algunos datos significativos que indican algunos sentidos y orientaciones posibles respecto de la gestión y las políticas públicas en los gobiernos locales para los próximos años.

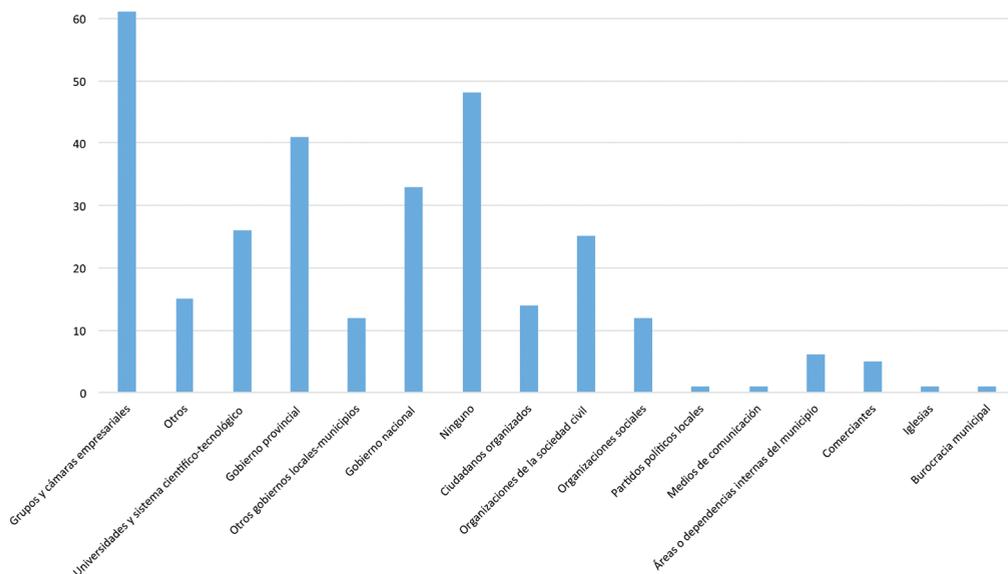
Antes quizás convenga recordar que los porcentajes señalados reflejan la cantidad de menciones de algún actor específico con capacidad de acompañar la agenda, de tres posibles (sin jerarquía entre ellos). Hecha esta aclaración, es menester realizar una segunda. Al ser una pregunta abierta y de codificación

*ex post*, como así también ante la imposibilidad de dilucidar si las omisiones al momento de mencionar eran producto de no contemplar ningún actor de cooperación o una “no-respuesta”, se contabilizaron de manera conjunta ambas bajo la opción “ninguno”, sin posibilidad de desagregación.

Dicho esto, el trabajo de campo señala que el “sector empresarial” obtiene 61 menciones (20,2%), seguido por la opción “ninguno”, con 48 menciones (15,9%); “gobierno provincial”, con 41 menciones (13,6%); “gobierno nacional”, con 33 menciones (10,9%); siguen las opciones “universidades y sistema científico-tecnológico”, con 25 menciones (8,6%), y “organizaciones de la sociedad civil”, con 25 menciones (8,3%).

Luego, con porcentajes menores al 5%, aparecen las opciones “otros”, “ciudadanos organizados”, “otros gobiernos locales” y “organizaciones sociales”. Con niveles mínimos de mención se señalan “comerciantes”, algún “área específica del gobierno local”, “partidos políticos”, “medios de comunicación”, “iglesias” y las “burocracias locales”.

**Gráfico n.º 17: Ranking de menciones generales por actor relevante para acompañar las agendas de transformación**



Fuente: elaboración propia.

En términos generales puede advertirse que existen ciertas diferencias en esta percepción cuando tomamos como criterio comparativo el tamaño posi-

cional (tipo de M), presentando matices, cambios y continuidades entre estos rangos poblacionales. En primer lugar, se destaca la relevancia que para los gobiernos locales argentinos tienen los “sectores empresariales” para acompañar la agenda proyectada para el futuro, alcanzando 61 menciones que pueden sumarse a las 5 menciones a los “comerciantes” categorizadas de formas distintas y con mayor presencia en los municipios medianos (M4) y pequeños (M5 y M6).

Esta preponderancia de los actores económicos es consistente con la configuración de la agenda que se construye para la post pandemia, en la que los aspectos económicos-productivos toman una mayor relevancia y, potencialmente, abre una nueva etapa para los gobiernos locales con nuevos roles y desafíos.

Por otra parte, entendemos que resulta muy significativa la aparición de la opción “ningún actor” como segunda respuesta más mencionada, abriendo un conjunto de interrogantes sobre las configuraciones económicas, los entramados sociales, las estructuras de gobernanza y los imaginarios que se juegan en las gestiones locales respecto de los roles de las sociedades en los procesos de desarrollo, el gobierno y las políticas públicas. Como se verá, el corte por M es explicativo y entendemos que la dimensión regional también puede ayudar a ampliar la comprensión respecto de tales tendencias.

En este sentido, nos encontramos con que, mientras en los casos de M1 y M2 la respuesta “ninguno” es relativamente marginal (con 3,5 y 4% de las respuestas, respectivamente), en el resto de las segmentaciones que se corresponden a los gobiernos medianos y pequeños, este déficit de “socios” para la gobernanza post pandemia crece. Asimismo, se destacan los casos de los gobiernos agrupados en los M3 –con 15 casos (35%)–, M5 –con 9 casos (34%)– y M6 –con 6 casos (19%)–, donde “ninguno” es la primera respuesta que dan los gobiernos locales, seguido por los sectores y grupos empresariales en los casos de los M3 y de otras instancias estatales en los gobiernos más pequeños. En los casos de los M4, a pesar de ser muy importante esta tendencia (14 casos), se encuentra por detrás de las cámaras empresariales (22 casos) y de los gobiernos provinciales (17 casos).

Los gobiernos provinciales y nacionales siguen en orden de importancia, siendo considerados como actores relevantes en las agendas locales post pandemia con 41 menciones (13,6%) y 33 menciones (10,9%), respectivamente. Como se observa, en el análisis general de la muestra los gobiernos provinciales aparecen como interlocutores privilegiados de los gobiernos locales, aunque el análisis por M nos indica que hay una diferencia entre las valoraciones entre los municipios más grandes (M1 y M2), que privilegian la relación con la nación, y los más pequeños (M5 y M6), que lo hacen con los gobiernos provinciales.

Buena parte de las bibliografías sobre el desarrollo y la gestión local ha hecho énfasis en la necesidad de la articulación horizontal entre gobiernos locales. Sin embargo, esto no se refleja en los datos relevados, ya que solo en 12 de los casos (4%) se señala a otros gobiernos locales como actores relevantes para acompañar la agenda post pandémica. En un primer análisis puede mencionarse que esta tendencia es muy acentuada en los gobiernos locales grandes (M1) y pequeños (M6), y encuentran algún matiz en los gobiernos intermedios (M4 y M5), en donde tienen relativamente mayor incidencia.

Por otra parte, las universidades y el sistema científico-tecnológico emergen como un actor estratégico de relevancia intermedia de acuerdo con las entrevistas realizadas. Tomando los datos generales de la muestra, las universidades ocupan el quinto lugar en relevancia, con un total de 26 menciones (8,61%), por detrás de empresas, “ninguno”, gobiernos provinciales y nacionales, respectivamente. Considerando el análisis por M (tamaño de los gobiernos locales), se advierte que este actor (universidades y el sistema científico-tecnológico) cobra mayor relevancia en los municipios grandes (M1), en donde llega a las 18 menciones (18%), y se diluye en los gobiernos medianos y pequeños (M4, M5 y M6), con niveles de mención que no superan al 5%. Esto, entre otras razones que se deberían explorar, puede estar relacionado con que los habituales emplazamientos universitarios y científico-tecnológicos se encuentran radicados en grandes centros urbanos y con débiles lazos de cooperación con el resto de los territorios.

Un aspecto de primer orden, dada su relevancia política para la democratización de las decisiones públicas y por la relevancia que se le dio desde la literatura especializada, es el rol que la sociedad eventualmente ocupa en las agendas post pandémicas proyectadas por los gobiernos locales en Argentina. Una primera cuestión de índole teórica y metodológica que debemos considerar son las diferentes morfologías y referentes empíricos concretos a los que se alude cuando se habla de la sociedad civil. En este trabajo se ha optado por diferenciar entre las llamadas “organizaciones de la sociedad civil” (clubes, fundaciones, centros vecinales, asociaciones civiles, etc.) de las “organizaciones sociales”, que son los colectivos de base territorial mayormente emergentes a instancias de los procesos de resistencias a las reformas neoliberales de los noventa en Argentina. A su vez, se ha introducido la categoría adicional de “ciudadanos organizados”, que puede ser analizada de forma conjunta con la primera de las clasificaciones.

Entendemos que, entre las mencionadas categorías “organizaciones de la sociedad civil”, “ciudadanos organizados” y “organizaciones sociales” hay diferencias de prácticas políticas, origen social, demandas, luchas e imaginarios colectivos que hacen precisa esta diferenciación y que, por otro lado, revelan ciertas orientaciones políticas de las gestiones locales.

Realizadas estas aclaraciones, encontramos que, tomando el total de la muestra, las “organizaciones de la sociedad civil” (OSC) tienen la mayor cantidad de menciones –25 (8,6%)–, seguidas por los “ciudadanos organizados”, con 14 menciones (4,6%), y, finalmente, por las “organizaciones sociales”, con 12 menciones (4%). Reagrupando todas estas menciones en una gran categoría que haga referencia a actores de la sociedad civil (ni económicos ni políticos), suman 51 menciones (más del 16%), ocupando el segundo lugar por detrás de la opción “grupos y cámaras empresariales” y por delante de la opción “ninguno”.

Por último, un breve análisis por tamaño de municipio nos señala que, en los M1, “organizaciones de la sociedad civil” (OSC) es la opción más mencionada, seguida por “organizaciones sociales”, y solo hay una mención a los “ciudadanos organizados”; en los M2 y en los M3; por el contrario, los “ciudadanos organizados” son el principal actor mencionado por los entrevistados. En los M4 se comporta de la misma manera que en los M1, y en los municipios más pequeños (M5 y M6) la relevancia de estos actores tiende a ser menor.

Como se señaló anteriormente, una lectura territorial, tomando como referencia las regiones analizadas, es significativa y contribuye a comprender las dinámicas de las políticas públicas, las agendas, desafíos y posibles articulaciones. Algunos de los rasgos principales por región pueden resumirse de la siguiente manera:

En la región centro se privilegia el rol de los “grupos y cámaras empresariales”, con el 27,3%; las “universidades/sistema científico tecnológico”, con el 10,6%, y los gobiernos provinciales, con el 10,6%. La opción “ninguno” aparece con el 18% de las menciones.

En la región cuyana también surge como principal actor en las agendas los “grupos y cámaras empresariales”, con el 25%; los otros actores aparecen de forma dispersa y con bajos porcentajes de mención, y la opción “ninguno” supera incluso a las empresas, con el 28,9%.

En la región del Gran Buenos Aires, la principal mención corresponde a las organizaciones de la sociedad civil, seguidas en segundo lugar por “grupos empresariales” y “universidades/sistema científico tecnológico”, con el 13,9%, y el “Gobierno nacional”, con el 8,33%. La opción “ninguno” alcanza el 33,3% de las menciones.

En el Noroeste argentino, el principal actor señalado son los “gobiernos provinciales”, con el 9,52%, y las organizaciones sociales, con el 9,52%. En tercer lugar aparecen los “ciudadanos organizados”, los “grupos y cámaras empresariales”, el “Gobierno nacional” y las “universidades/sistema científico

tecnológico”, con el 7,14%. La opción “ninguno/no sabe” también es muy alta, con el 35,7%.

En el Nordeste, los gobiernos provinciales y el gobierno nacional surgen como los principales actores, con el 10,3 y el 7,7% de las menciones, respectivamente. Las organizaciones de la sociedad civil son mencionadas también en el 7,7% de los casos, y los grupos y cámaras empresariales alcanzan el 6,4% de las menciones. La opción “ninguno/no contesta” alcanza el porcentaje más alto de toda la muestra, con el 42,3% de las respuestas.

En la región Pampeana, el primer lugar es compartido por los “gobiernos provinciales” y las “cámaras y grupos empresariales”, con el 18,8% de las menciones, seguidos por el “Gobierno nacional”, con el 13%. Cabe destacar que la opción “ninguno/no responde” es la más baja en términos regionales, con el 23,1% de las respuestas.

Finalmente, en la región patagónica, a diferencia de los casos anteriores, se observa un claro protagonismo del “gobierno nacional”, con el 25% de las respuestas, seguido de los “grupos y cámaras empresariales”, con el 22,2%, y luego los “gobiernos provinciales”, con el 16,6% de las respuestas. La opción “ninguno/no responde” es relativamente baja, llegando al 19,4% de las menciones.

## Perfiles

Para concluir este cuaderno, en lo que sigue, intentaremos construir lo que podemos llamar los “tipos ideales de agendas locales” que se configuran para la post pandemia. Esto, como se desprende del proyecto, es un objetivo central en tanto constituye un aporte a la comprensión de las heterogéneas realidades locales y también un mapa que brinda coordenadas orientadoras para la implementación de políticas públicas de fortalecimiento de los gobiernos locales que atiendan a las necesidades concretas de estos.

Como se observa en el presente cuaderno, existe una diversidad de situaciones relacionadas con el tamaño de la población que indudablemente coexisten con otros clivajes que es necesario seguir explorando. No obstante, como señala una vasta bibliografía sobre el tema, también entendemos que hay un conjunto de problemas estructurales transversales a todos los gobiernos locales, como la coordinación con niveles superiores de gobierno, la inconsistencia fiscal, las escasas capacidades estatales, entre otras.

De un primer análisis de los datos emergen tres “tipos ideales de agendas locales” (TIAL) para la post pandemia, a saber: (1) agendas tradicionales; (2) agendas modernizantes; (3) agendas innovadoras. Las mismas surgen de un análisis sistemático de toda la información relevada, pero recuperando especialmente el análisis del punto “La transformación de las agendas” de este cuaderno.

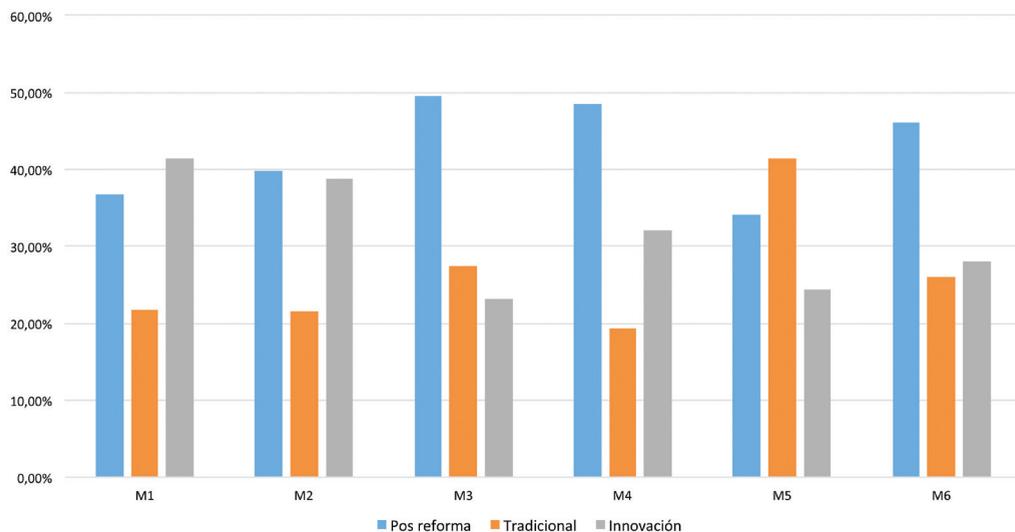
Bajo el riesgo de caer en una clasificación esquemática, entendemos que:

- Las *agendas tradicionales* son aquellas en las que los gobiernos locales no brindan mayores servicios, orientando la acción pública a temáticas típicamente municipales, como las de alumbrado, barrido y limpieza (ABL).
- Las *agendas modernizantes* pueden ser caracterizadas como aquellas que emergen luego de los procesos de reforma del Estado –que se llevan a cabo en nuestro país principalmente en los años noventa– y por la cual los gobiernos locales van a asumir roles centrales en la provisión de servicios de bienestar, en la contención social, pero también se constituyen en actores centrales del desarrollo económico local. Esto impactará no solo en el menú de políticas públicas, sino también en la arquitectura estatal, con el despliegue de una nueva institucionalidad.
- Como se señaló en el apartado conceptual de este cuaderno, las *agendas innovadoras*, si bien toman los temas tradicionales y modernizantes como roles indelegables de los gobiernos locales actuales, hacen énfasis “hacia afuera” en nuevos problemas sociales y desafíos vinculados al interés colectivo y la calidad de vida de la ciudadanía –tal como se desprende de la Nueva Agenda Urbana (UN, 2017) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030-UCLG, 2017)–, y “hacia adentro”, en la (a veces olvidada) dimensión de las instituciones y las capacidades estatales para llevar adelante agendas territoriales complejas.

Del análisis agregado de los datos, tomando como referencia el conjunto de problemáticas que los entrevistados señalaron como relevantes para la agenda post pandemia, cabe señalar que la *agenda modernizante* es la más relevante, con el 43,69% de las menciones, seguida por la *agenda innovadora*, con el 32,17% de las menciones, y por último, la *agenda tradicional*, con el 24,13% de las menciones.

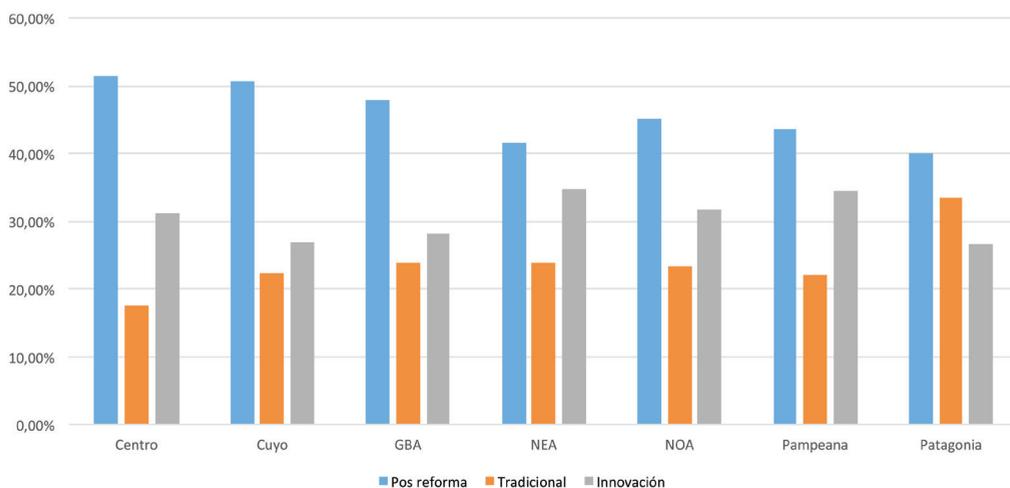
Si hacemos una lectura por región y por cantidad de habitantes, observamos algunas particularidades y continuidades con la tendencia general, tal como se observa en los siguientes gráficos:

**Gráfico n.º 18: Perfiles de municipios por M**



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico n.º 19: Perfiles de municipio por región**



Fuente: elaboración propia.

Como se observará, tomando como referencia a M, en las ciudades M3 y M4, es decir, ciudades intermedias, la agenda modernizante se destaca superando la media del conjunto de los gobiernos locales. La misma tendencia se

observa con claridad en la agenda de los gobiernos más pequeños, de menos de 5000 habitantes (M1).

En las ciudades más grandes (M1), la agenda modernizante está sensiblemente por debajo de la media, mientras que las problemáticas propias de las agendas innovadoras –más bien inscriptas en tendencias y propuestas más globales– obtiene más del 41% de las menciones, superando sensiblemente la media del 32%. En el caso de las ciudades de entre 100.000 y 250.000 habitantes (M2), las agendas modernizantes e innovadoras tienen la misma relevancia. Finalmente, la agenda tradicional presenta resultados por M consistentes con la media del total de las ciudades, con excepción de M5, que llega al 41,46%, mientras que la agenda innovadora presenta, en términos comparativos, el menor peso relativo.

Un abordaje regional de las agendas nos indica un predominio general de las agendas modernizantes en el conjunto de las regiones, aunque con mayor peso relativo –en comparación con las otras agendas– en la región Centro, Cuyo y Buenos Aires.

Desde esta perspectiva, la agenda innovadora sigue ocupando el segundo lugar en el conjunto de las regiones, a excepción de la región patagónica, en donde la agenda tradicional es más relevante que la innovación. Un dato importante y que, sin dudas, merece en el futuro un análisis más minucioso es que, en términos comparativos, la agenda innovadora tiene mayor peso relativo en el NEA (34,62%), en la región Pampeana (34,35%) y en el NOA (31,67%), mientras que Cuyo es la región que menos prioriza esta agenda, con el 26,87%.

Para finalizar, cabe hacer algunas observaciones que serán analizadas con mayor profundidad en el futuro:

- Como se dijo, la agenda modernizante puede ser, a su vez, analizada en sus componentes económicos y sociales. En este sentido, cabe señalar la progresiva relevancia que adquieren los desafíos vinculados al fortalecimiento del sistema productivo y la generación de empleo. Por otro lado, respecto de los aspectos sociales, el principal desafío reside en el fortalecimiento de los sistemas de salud locales, mientras que la asistencia social focalizada a grupos vulnerables es relegada aun en municipios y regiones con problemas estructurales de pobreza.
- Entendemos que la agenda innovadora también puede ser objeto de una subdivisión entre lo que podemos llamar una agenda innovadora de corte democrático y una agenda innovadora de corte tecnocrático. Mientras que la primera tiene como característica visibilizar nuevos sujetos y demandas

sociales (género y disidencias, participación, promoción de la economía popular, etc.), la segunda produce una sinonimia entre innovación y tecnologías, en una suerte de “solucionismo tecnológico” (Morozov, 2015), descuidando los aspectos sociales y políticos de estos procesos.

- Los dos puntos anteriormente señalados se vuelven inteligibles cuando incorporamos los actores sociales que podrían acompañar las agendas de los gobiernos locales. Como se indicó más arriba, advertimos cierta tendencia a privilegiar actores corporativos y grupos empresariales, y el escaso lugar que tienen en otros actores sociales. Son relevantes también las carencias que se advierten en la construcción de relaciones de confianza con la sociedad, como la debilidad en las relaciones de cooperación verticales y horizontales.
- Por último, advertimos la escasa problematización que existe respecto de las capacidades estatales necesarias para llevar adelante estas agendas. Se puede decir que se produce una suerte de desacople de las políticas públicas del aparato político-administrativo capaz de realizarlo. En este marco, las burocracias estatales no parecen ser un tema que se encuentre en la agenda de los gobiernos locales

## Documentos citados

- Almirall, E. (2020). “Espacio, tiempo o silencio son las nuevas batallas urbanas”, entrevista del 8/02/2020. Disponible en [https://www.viaempresa.cat/es/economia/carlos-moreno-paris-elecciones-ciudad-urbana\\_2110966\\_102.html](https://www.viaempresa.cat/es/economia/carlos-moreno-paris-elecciones-ciudad-urbana_2110966_102.html), fecha de consulta: 13/11/2020.
- Birch, E. *et al.* (2020). “Financing Cities’ Recovery from Covid19 and Preparing for Future Shocks”. Disponible en [https://www.urban20riyadh.org/sites/default/files/2020-10/Financing%20Cities%27%20Recovery%20from%20Covid-19%20and%20Preparing%20for%20Future%20Shock\\_22102020.pdf](https://www.urban20riyadh.org/sites/default/files/2020-10/Financing%20Cities%27%20Recovery%20from%20Covid-19%20and%20Preparing%20for%20Future%20Shock_22102020.pdf). Fecha de consulta: 12/02/2021.
- Blandón de Grajeda, F. (1997). “Hacia una nueva agenda municipal”, *Alternativas para el Desarrollo*, n.º 46, pp. 7-13, Fundación Nacional para el Desarrollo. Disponible en <http://www.repo.funde.org/id/eprint/218/>. Fecha de consulta: 25/02/2021.
- Completa, E.; Grandinetti, R. y Nari, P. (2019). “Capacidades estatales de los municipios argentinos. Elementos para su análisis comparativo”, en E. Grin, E. Completa, A. Carreras y F. Abrucio (eds.), *Capacidades estatales en gobiernos locales iberoamericanos. Actualidad, brechas y perspectivas* (pp. 54-91), San Pablo, Brasil: Fundación Getulio Vargas.
- Dammert, M. (2020). “Territorio urbano y pandemia: necesidad de la crítica”, *Observatorio de la Pandemia*, Clacso, n.º 5.

- Gargantini, D. (2020). “La inaccesibilidad a la vivienda en alquiler en Argentina. Avances en tiempos de pandemia”, *Quid 16*, número especial Red CU - 2021 (68-84).
- Grandinetti, R. y Nari, P. (2021). “Ciudades latinoamericanas: la necesidad de ser capaces de gestionar una nueva agenda urbana”, *Revista A&P Continuidad*, n.º 14/8, Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, Universidad Nacional de Rosario.
- Griffiths, D. (2020). Entrevista disponible en: <https://www.amnesty.org/es/latest/news/2020/03/choices-after-coronavirus-pandemic/>. Fecha de consulta: 15/12/2020.
- Honey-Rosés, J.; Anguelovski, I. *et al.* (2020). “The impact of COVID-19 on public space: an early review of the emerging questions—design, perceptions and inequities”, *Cities & Health*, 1-17.
- Houellebecq, M. (2020). Entrevista disponible en: <https://www.elmundo.es/cultura/literatura/2020/05/05/5eb183a821efa0051a8b4637.html>. Fecha de consulta: 05/02/2020.
- Mattioli, L. y Schneider, M. (2020). “Las ciudades ante el COVID-19: nuevas direcciones para la investigación urbana y las políticas públicas”, International Network for Government Science Advice.
- Mendoza Ruiz, J.; Grin, E. J.; Cravacuore, D.; Reta Martínez, C.; Liberman, A.; Segatto, C. I. y Abrucio, F. L. (2020). “Federaciones de las Américas: descentralización, relaciones intergubernamentales y recentralización”, México: Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Moreno, C. (2020). “Una visión urbana sobre la crisis del Coronavirus”, LA Network. Recuperado de: <https://la.network/una-vision-urbana-sobre-la-tesis-del-coronavirus/amp/>.
- Morozov, E. (2015). *La locura del solucionismo tecnológico*, España: Katz-Clave Intelectual.
- Murillo, P. y Moreira, J. (2020). “Territorios, bien común y derecho a la ciudad: propuestas de acción social en tiempos de crisis COVID-19”, *Revista Rupturas*, 10, 83-94.
- Nari, P. *et al.* (2021). “Organizaciones sociales en el proceso de urbanización de barrios populares”, *Experiencia en Acción*, n.º 7. “Las organizaciones hacen en pandemia”. Territorios en Acción. Observatorio del Conurbano de la Universidad Nacional de General Sarmiento, el Programa de OSC de la FLACSO Argentina y el CEUR/CONICET.
- Nari, P.; Rodríguez, E. y Traina, A. (2020). “Las políticas urbanas en Argentina, viejas y nuevas prácticas de planificación”, en Navarro, C., *Nuevas políticas urbanas en Iberoamérica*, CADIPAT, Universidad de Granada.
- Oszlak, O. (2020). “El Estado en la era exponencial”, CABA, Argentina: INAP.
- Ramió, C. (2018). “Los retos de la Administración pública del futuro”, *RICEG (Revista Internacional de Ciencias del Estado y de Gobierno)*, 1(3), 315-354.
- Schroeder, R. V. y Vilo, M. (2020). “Espacio público y participación ciudadana: resignificaciones en tiempos de COVID-19”, *Boletín Geográfico*, 42(1), 105-133.