

## ¿Qué hay de nuevo? Impactos del COVID-19 en las agendas de los gobiernos locales argentinos

### *What's new? Impacts of COVID19 on the agendas of Argentine local governments*

**Javier Moreira Slepoy**

Universidad Nacional de Córdoba

javier.moreira@unc.edu.ar

**Matías Parano**

Universidad Nacional de Córdoba

matiparano@mi.unc.edu.ar

**Daniela Lenzi**

Universidad Nacional de Rosario

lenzidaniela2@gmail.com

**Sergio Obeide**

Universidad Nacional de Córdoba

sergio.obeide@unc.edu.ar

**Silvana Fernández**

Universidad Nacional de Córdoba

silvana.fernandez@unc.edu.ar

**Jorge Pellicci**

Universidad Nacional de Córdoba

jorge.pellicci@unc.edu.ar

**Resumen:** El artículo recupera algunos de los resultados obtenidos en el marco del proyecto “Capacidades estatales en una agenda municipal post pandemia” financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica y el Banco Interamericano de Desarrollo, en la Convocatoria PISAC COVID 19. Específicamente se analizan la configuración de las agendas de políticas presentes en los gobiernos locales en tres momentos: la agenda previa a la emergencia del COVID 19, la agenda emergente de la gestión de la pandemia y por último, la agenda proyectada por los decisores locales para los próximos años. Respecto de esta última- la agenda proyectada- el artículo indaga en las perspectivas de los decisores sobre cuáles son los actores -sociales, económicos e institucionales- con capacidad de acompañar esas agendas señalando que tales valoraciones prefiguran y dan cuentas de la configuración de diversas modalidades y estrategias de gobernanza. El documento se inicia con una breve presentación del entramado teórico y metodológico haciendo énfasis en la clasificación de las agendas municipales. Posteriormente presentamos los rasgos más sobresalientes de las agendas pre- pandemia, la agenda emergente y la agenda de salida o post-pandemia. Posteriormente nos abocamos a un breve análisis de los impactos en las gestiones locales a instancias de la pandemia como así también a los desafíos de gestión que se ponen en juego para llevar adelante la misma. El análisis de la conflictividad social y la perspectiva de los decisores locales respecto de los actores que suponen estratégicos para acompañar estas agendas es considerada en el siguiente apartado. Finalmente, a modos de conclusión se intenta una clasificación provisoria en torno a perfiles municipales tomando como eje la construcción de las agendas públicas locales.

**Palabras clave:** gobiernos locales, agendas, políticas públicas, pandemia



**Abstract:** *The article recovers some of the results obtained in the project "State capacities in a post-pandemic municipal agenda" financed by the National Agency for Scientific and Technological Promotion and the Inter-American Development Bank, in the PISAC COVID 19 Call. Specifically, this article focuses on the configuration of the policy agendas in local governments in three particular moments: the agenda prior to the COVID 19 emergency, the emerging agenda during the pandemic, and finally, the future agenda in the coming years. Regarding the latter - the future agenda - the article explores the perspectives of decision makers about which are the main actors -social, economic and institutional- with the capacity to share the future agenda, pointing out that such assessments prefigure and account for the configuration of different governance strategies. The document begins with a brief presentation of the theoretical and methodological framework, emphasizing the classification of agendas: Urban Agenda, Economic Agenda, Social Agenda and Government Agenda. Later we present some results about the pre-pandemic agendas, the emerging agenda and the exit or post-pandemic agenda. Subsequently, we focus on a brief analysis of the impacts of the pandemic and local governments reactions to this. The analysis of social conflict and the perspective of local decision makers regarding the actors that are strategic to share these agendas is considered in the following section. Finally, in a way of conclusion, we present some local governments profiles, considering the policies that structure the local agendas.*

**Keywords:** *local governments, public agendas, public policies, pandemic*

## 1. Algunas aclaraciones teóricas y metodológicas

En lo que sigue quisiéramos hacer algunas precisiones sobre la forma en que en este trabajo es conceptualizada la cuestión de las agendas de los gobiernos locales recuperando la operativización que se hizo de la misma en el proyecto de investigación "Capacidades estatales en una agenda municipal post pandemia" y que guía el análisis en este artículo. Por otro lado, se hará referencia a la estrategia de recolección de datos, la forma en que la muestra fue construida y a otros aspectos metodológicos que nos permitieron abordar un campo tan heterogéneo y complejo como lo son los gobiernos locales en Argentina.

Como se sabe, desde las ciencias sociales en general y la ciencia política en particular, la gran cuestión de la pandemia acaparó toda la atención de la comunidad de investigadores. Un capítulo importante en estos debates fue el rol renovado y protagónico de los Estados antes una situación inédita de aislamiento global e interrupción del ciclo económico cuyas causas y consecuencias aún no están saldadas. Sobre algunas derivas de este debate nos ocuparemos en el apartado subsiguiente.

Una de las preocupaciones centrales del estudio fue analizar si la pandemia del COVID-19 había incidido en la configuración de las agendas de los gobiernos locales y cuál era su relación con las capacidades instaladas en los gobiernos locales para llevarlas a cabo indagando en diversas dimensiones tales como las capacidades burocráticas, las herramientas tecnológicas y la red e intensidad de las articulaciones con actores sociales, empresariales y estatales (a nivel federal, provincial y local). En este sentido se parte de un supuesto según el cual existe una relación más o menos estrecha entre las agendas públicas y las capacidades necesarias para llevarlas a cabo (Grandinetti y Nari, 2021).

Este abordaje supone también que las capacidades públicas nunca son neutras en tanto que, si bien estas nos remiten a determinados conjuntos de capacidades técnicas, siempre están referidas a determinados objetivos políticos que a su vez nos remiten a valores ideológicos e intereses concretos que pueden o no promover el interés y bienestar públicos.

Respecto a las problemáticas de las agendas estas nos remiten, sin duda algunas a determinados "problemas públicos" que nunca son naturales ni evidentes, sino que responden más a una lógica de construcción social en el que se ponen en juego determinadas ideas, valores y poderes que se encuentran desigualmente distribuidas en la sociedad y respecto de los cuales los Estados -cualquiera sea su escala- no son neutrales, sino que tienen capacidades performativas, estos es, de modelar las demandas ciudadanas (Moreira Slepoy, 2021) pero ciertas selectividades estratégicas inscriptas en el armazón institucional y burocrático (Jessop, 2017)

Respecto del estudio de las agendas en los gobiernos locales corresponde dilucidar si se habla del mismo objeto cuando se alude a Agenda Urbana y Agenda Municipal. Si bien la literatura no registra una discusión sistematizada al respecto podemos avanzar en algunas precisiones.

Respecto del primer objeto, la Agenda Urbana, se puede señalar que se centra en los procesos de circulación, transferencia, incorporación e implementación del entramado de 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 urbana 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. Un aspecto central como lo reconoce la literatura mayoritaria, es la indisoluble relación entre postulados ideales y la dimensión de gestión que se requieren para su concreción en los territorios (Gargantini, 2020; Grin, Mendoza y Cravacuore, 2020; Ramió, 2018; Oszlak, 2020; Completa, Grandinetti y Nari, 2019).

Mientras que la agenda urbana se inscribe en el marco de recomendaciones ideales de carácter global, 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 que ser más o menos receptiva de los problemas y políticas legitimadas en el discursos de la Nueva Agenda Urbana. En definitiva entendemos que se trata de enfoques no contrapuestos que aportan precisión a los objetivos y al abordaje del proyecto que compartimos.

En ese sentido, el proyecto PISAC definió la Agenda Municipal como “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 tanto 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 asumido sus compromisos globales (CNPS, 2019). Así, las provincias y municipios argentinos han desarrollado diversas acciones bajo la nómima 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. 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 & Schneider 2020; Honey-Roses, Anguelovski, et al 2020; Murillo y Moreira 2020; Schoroeder y Vilo 2020) proponiendo la urgencia de su revisita a la luz de los nuevos tiempos.

El advenimiento de la pandemia desató algunos debates en torno a las desigualdades, el acceso a la vivienda, el fortalecimiento de los servicios públicos, la promoción de nuevos modelos de producción y consumo, la accesibilidad a espacios públicos adecuados a la movilidad, la modernización de las gestiones públicas locales, etc. (Nari, Triana A. y Rodríguez, 2020; Mattioli, L. y Scheider, 2020; Moreno, 2020). No obstante, otras miradas advirtieron en la posibilidad de que la Pandemia, en lugar de constituirse en un momento propicio para la recuperación los cuidados, la solidaridad social y el fortalecimiento de lo público estatal y no estatal, no promueve ninguna modificación relevante al discurso neoliberal y más aún que acentúe la tendencia de la subordinación de lo social y lo político a la disciplina del mercado.

¿Qué temas y qué prioridades tienen las agendas locales previo a la pandemia? ¿De qué se ocupaban los municipios y comunas argentinos antes de la pandemia? ¿Se modificaron las agendas en el marco de la pandemia ¿Cómo y en qué medida lo hicieron? ¿Qué preocupaciones (nuevas y viejas) son parte de las agendas municipales actuales y futuras? Para responder a este interrogante se propone una clasificación de los temas y problemas en los que intervienen los gobiernos locales en cuatro agendas específicas:

- Agenda económica- 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 (camino, 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 la 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, peri urbano, rural), Usos de suelo y edificabilidad, Movilidad, Espacio público, Mitigación de riesgos, RSU, Emisión de gases 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 la infraestructura de servicios; vivienda; cultura, recreación y deportes; salud, asistencia social directa y focalizada en la vulnerabilidad; 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 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 2022 en el que hubo una vuelta a cierta normalidad (apertura de la mayoría de las actividades públicas y privadas sin restricciones ni aforos, etc 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 dando lugar a la agenda futura, aquella que los referentes municipales imaginan para los próximos años.

La información que se presenta resulta de entrevistas realizadas a lo largo del año 2021 a 123 referentes de gobiernos locales la mayor parte de ellos intendentes y/o secretarios de gobierno. La muestra tomó en cuenta una serie de criterios entre ellos el tipo de gobiernos local, Si es Capital de Provincia, la existencia o no de Carta Orgánica, la región (Centro, Cuyo, Gran Buenos Aires, Litoral, Pampeana, NEA, NOA y Patagonia) y la cantidad de la población de acuerdo a los siguientes rangos: Más de 250.000 (M1); entre 100.001 y 250.000 (M2); entre 50.001 y 100.000 (M3); entre 10.001 y 50.000 (M4); entre 5.001 y 10.000 (M5); entre 1 y 5.000 (M6). El análisis de las agendas que se presenta en este artículo considera solo estos dos últimos criterios.

## 2. La transformación de las agendas

En este apartado se presentan los principales resultados en torno al relevamiento de los temas priorizados en las agendas de los gobiernos locales. Bajo la hipótesis de que los gobiernos locales habrían modificado sus agendas para dar respuesta a la emergencia causada por la pandemia, se buscó relevar estas transformaciones estructurando el relevamiento de la agenda municipal en tres temporalidades diferentes. Por un lado la agenda pre existente (2015-2019) que recoge las políticas priorizadas antes del surgimiento de la pandemia; la agenda emergente (2020 - 2021) hace foco en el período donde se implementaron las políticas de ASPO y DISPO orientadas a disminuir los niveles de contagio de Covid 19; y que tuvieron como consecuencia nuevas regulaciones sobre las actividades sociales y económicas de las ciudades. La agenda emergente o la agenda futura, recoge los imaginarios que los decisores locales tienen sobre los temas que deberían ser prioritarios en la “post pandemia”. Esta información se orienta a conocer de qué manera se reconfiguran las relaciones de reproducción social urbana (habitar, trabajar, abastecerse, educarse y expresarse en los escenarios pandémicos (Moreno, 2019).

En definitiva, toca a los municipios sostener los servicios básicos, responder a la emergencia y además el proyectar futuro. En todos los casos, el riesgo es que la pandemia consolide y amplifique los niveles de desigualdad existentes.

### 2.1. Agenda preexistente

Con respecto a la agenda pre pandemia de los gobiernos locales, los resultados del relevamiento realizado permiten caracterizarla como una agenda predominantemente social (41%). Algunos de los temas destacados dentro de esta agenda serían: la provisión de Infraestructura de servicios (11%); Educación, cultura, recreación y deporte (8%); y Salud (8%). Cabe destacar que el tema salud ya estaba instalado como una preocupación en las agendas de los gobiernos locales antes de la pandemia, según los resultados de este estudio la prestación de servicios de salud del primer nivel a cargo de gobiernos locales alcanzaría el 60%. (datos cuaderno capacidades)

Por otra parte, se observa otro grupo de temas contenido dentro de los que denominamos Agenda Urbano Ambiental (26%), con predominio de los siguientes temas: Espacio Público (8%), RSU (6%) y Crecimiento y ordenamiento del territorio (5,5%). Gran parte de los temas mencionados en esta agenda se corresponden con las funciones tradicionales de los gobiernos locales de acuerdo con la división de competencias de nuestro sistema federal, mientras que otros como la mitigación de riesgos o la protección del medioambiente constituyen temas más recientes que no parecieran haberse incorporado con gran fuerza en las agendas municipales.

Los temas asociados a la Agenda Económica Productiva (19%) y por último a Agenda de Gestión (12%) fueron menos mencionados. Sin embargo, en la Agenda Económico Productiva es necesario destacar que el Fortalecimiento del sistema productivo local (8%) es el segundo tema más mencionado por los gobiernos locales luego de Infraestructura de servicios (11%), y junto con Educación, cultura, recreación y deporte (8%); y Salud (8%) de la Agenda Social integran los temas más mencionados en la totalidad de los casos.

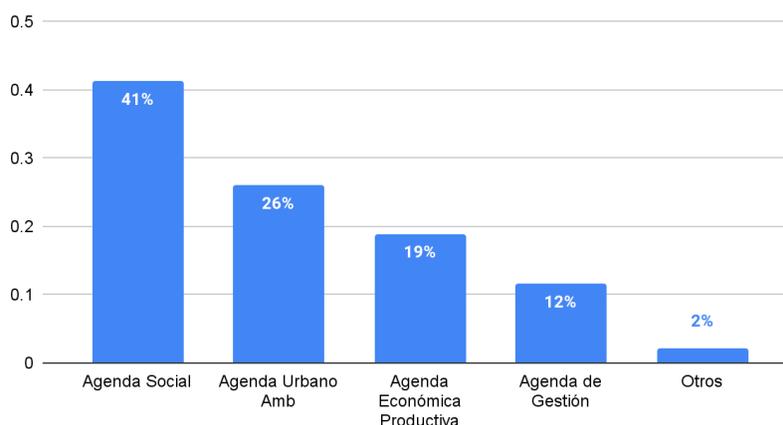
Sin lugar a dudas, la promoción económica y el fortalecimiento del sistema productivo local constituye una gran preocupación para los gobiernos locales que se ha instalado como “responsabilidad municipal”, al menos para los/as decisores/as (Cravacuore, 2014). Esta idea se reafirma cuando se tiene en cuenta que el 65% de los municipios relevados declara disponibilidad de servicios asociados al sector agrícola y el 67% servicios para el sector industrial. (cuaderno capacidades)

Con respecto a la Agenda de Gestión es notable el escaso porcentaje de menciones, frente a la complejidad de los problemas actuales resulta imprescindible repensar no sólo las políticas sino también las capacidades de gestión necesarias para implementarlas y lograr algún impacto positivo. Entre los temas más mencionados dentro de esta agenda se encuentran: Innovación pública y modernización (4%) y Digitalización de la gestión (3%) como los temas más mencionados, mientras que, temas relacionados con la participación ciudadana y el acceso a la información fueron ampliamente relegados.

Como se observa, los gobiernos locales en Argentina, han ampliado sustancialmente su agenda, incorporando una amplia variedad de temas, algunos tradicionales y otros de manera más reciente, tanto por la presión de las crecientes demandas ciudadanas como por la desconcentración que han hecho las provincias y, en menor medida, la Nación (Cravacuore, 2019).

El gráfico N°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.

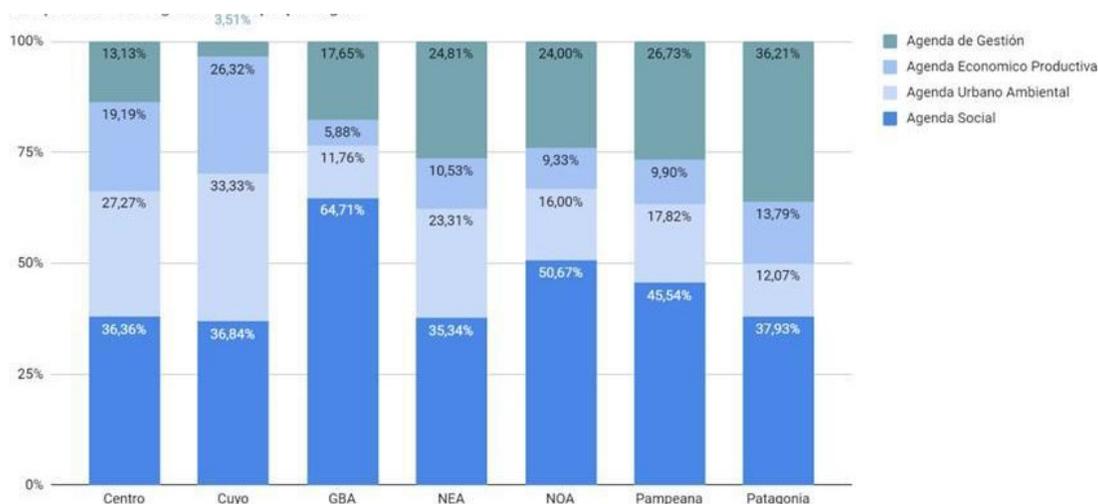
**Gráfico 1.** Composición de la Agenda Municipal por temas priorizados.



Fuente: Elaboración propia.

Otro análisis que interesa particularmente a esta investigación de carácter federal, es la composición de las Agendas Municipales en relación a dos variables: la región de pertenencia y el tamaño de los gobiernos locales (rango de población). El Gráfico N° 2 a continuación presenta las agendas de los gobiernos locales según su región geográfica.

**Gráfico 2.** Composición de la Agenda Municipal según región.



Fuente: Elaboración propia.

En relación a un análisis regional, se destaca en primer lugar que la Agenda Social mantiene su preponderancia en todas las regiones. Es particularmente significativo el alto porcentaje que representan estos temas en el GBA (65%) y en el NOA (50%). La Agenda Ambiental, en cambio, presenta variaciones por región que van entre porcentajes más altos que la media (26%), como la región de Cuyo (33%) hasta ocupar el último lugar en la priorización como el caso de la región Patagonia (12%).

Como dato distintivo de la Agenda Económica productiva surge el bajo porcentaje de la misma en la región del GBA (6%) y en la región NOA (9%). 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%) en la región Patagonia, muy cercano a la importancia que recibe la Agenda Social (38%) en la misma región. A su vez, la región de Cuyo registra un porcentaje bajo en los temas de la Agenda de Gestión (3%), por lo que podría pensarse que estos temas no conforman las prioridades de la gestión de esta región.

Si se analiza la Agenda de los gobiernos locales según rango de población, se observa un comportamiento de los temas muy similar al Gráfico N°1 (totales generales) donde 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. 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%).

## 2.2. Agenda Emergente: Nuevas acciones y programas llevados adelante por los gobiernos locales para la atención específica de la pandemia

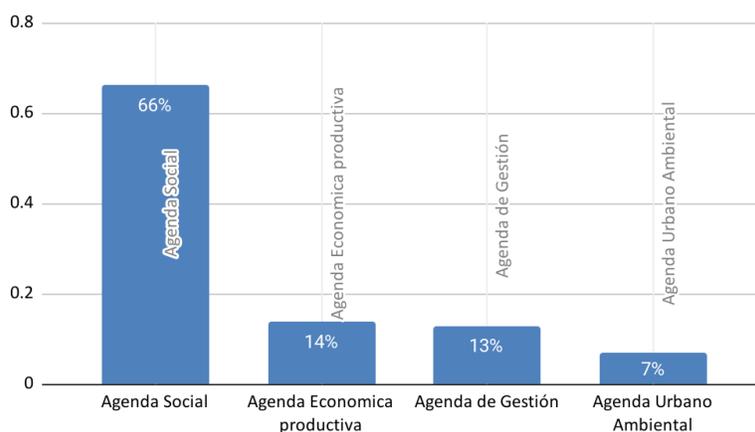
Con respecto a las principales temáticas abordadas por los gobiernos locales para la atención específica de la pandemia, el tema de la salud claramente fue el más recurrente (34%) comprendiendo acciones de seguimiento de casos, dispositivos de testeos y fortalecimiento del sistema de atención primaria. El segundo tema más mencionado fue la asistencia social focalizada (15%) fundamentalmente basada en programas de asistencia a hogares vulnerables durante la pandemia. El tercero fue el fortalecimiento del sistema productivo local (8%), dentro de la Agenda Económico Productiva, a través asistencia económica para productores y comerciantes locales afectados durante las fases de aislamiento y distanciamiento social preventivo.

La infraestructura de servicios (5%), de la Agenda Social, e innovación pública (5%), de la Agenda de Gestión, fueron otros de los temas más mencionados entre los gobiernos locales relevados, relacionados con el fortalecimiento de la infraestructura de salud y la mejora en la conectividad; y a la implementación de servicios digitales respectivamente. En este último caso, la mayoría de las transformaciones se relacionan con la digitalización de trámites usuales de lo/as ciudadano/as, como consecuencia de los cambios en la atención al público

que trajo consigo la pandemia, lo que explicaría la jerarquización de la Agenda de gestión durante esta etapa con respecto a la pre pandemia.

Si agrupamos los temas según la categorización de agendas propuesta, y teniendo en cuenta el resto de los temas, además de los más mencionados, la agenda emergente estaría compuesta como muestra el gráfico a continuación (Gráfico N°3), con un claro predominio de la Agenda Social (66%) por sobre los demás temas, lo que resulta razonable en un contexto de emergencia sanitaria.

**Gráfico 3.** Composición de la Agenda Emergente.



Fuente: Elaboración propia.

Otras de las transformaciones en las agendas que arrojan los datos tiene que ver con el predominio que obtienen la Agenda Económico productiva (14%) y la Agenda de Gestión (13%), lo que se relaciona con las necesidades coyunturales de la pandemia como se destacó anteriormente, en relación a la Agenda Urbano Ambiental, cuyos temas fueron los menos priorizados en este período.

En general no se destacan grandes diferencias en la composición de los temas de la agenda emergente por región ni por rango de población, sino más bien, una marcada preponderancia de la agenda Social por sobre las otras, cosa que pareciera más que evidente. En relación al rango de población de los gobiernos locales aparecen algunos datos interesantes para destacar sobre la Agenda de Gestión que pareciera adquirir una importancia considerable, ocupando el segundo lugar de las preocupaciones en el caso de los M2 (16%), M4 (18%), M5 (11%) y M6 (9%). Se destaca a su vez la importancia que adquiere la Agenda Económico-productiva (18%) en el caso de los M3.

Como conclusión de los temas que se posicionaron en las agendas de los gobiernos locales durante la pandemia se evidencia claramente una fuerte preocupación por la atención de la salud y la asistencia focalizada que predomina en todos los casos lo que determina una gran jerarquización de la Agenda Social por sobre las otras. En menor medida se destacan políticas orientadas a fortalecer la economía local frente como paliativo de las medidas de aislamiento que afectaron fuertemente las actividades económicas, sobre todo de escala local. A su vez, las políticas orientadas a adaptar la gestión de las tramitaciones ciudadanas a la situación impuesta por la pandemia, en mayor medida a través de acciones como la digitalización de servicios y la apertura de canales para la atención ciudadana on line, aparecen en las agendas locales de este período, más en el caso de gobiernos locales intermedios y pequeños que en el de los grandes. Se podría pensar que éstos últimos ya cuentan con este tipo de servicios implementados en la pre pandemia, mientras que en el caso de los pequeños, la emergencia podría haber servido de disparador de estas transformaciones.

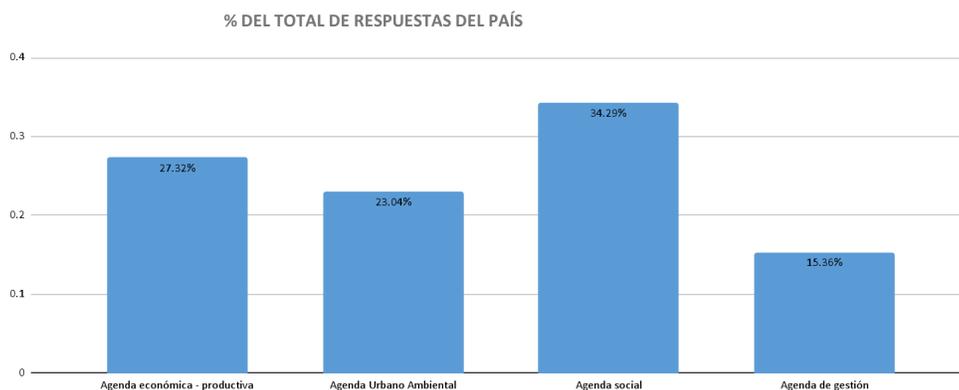
### 2.3. Agenda post pandemia: Percepción sobre las políticas prioritarias para los escenarios futuros

Esta pregunta indaga acerca de los imaginarios de futuro que tienen los/as decisores/as de los gobiernos locales considerando el impacto de la pandemia en los ámbitos sociales, económicos, ambientales y urbanísticos, y en los modos de gestión. Específicamente se relevan las políticas consideradas prioritarias para dar respuestas a los desafíos de los escenarios futuros imaginados. Sobre este punto los resultados que pueden observarse en el Gráfico N°4 muestran claramente que la “agenda futura” sigue siendo predominantemente una agenda social (34%). Se observa también que un conjunto considerable de preocupaciones tiene que ver

con la reactivación de la economía después de la pandemia, expresado en el (27%) de las menciones de la Agenda Económico Productiva. Es de destacar que el Fortalecimiento del sistema productivo local es el tema más mencionado entre los gobiernos locales encuestados, seguido por salud y educación, cultura y recreación.

Los temas de la Agenda urbana ambiental quedan en un tercer orden de prioridades en las menciones (23%) y la Agenda de Gestión queda en cuarto lugar (15%) pero con un repunte en sus consideraciones con respecto a la agenda pre pandemia.

**Gráfico 4.** Percepciones sobre los temas prioritarios en las agendas municipales post pandemia (próximos 5 años).



Fuente: Elaboración propia.

Se destaca la priorización de la agenda social en el GBA con disminución de menciones significativas en las agendas económico-productivas y de gestión con respecto a otras regiones del país. Esta región mantiene las mismas tendencias en la agenda pre pandemia y en la post pandemia.

En el NEA la agenda económica-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 sobre la priorización de temas sobre desafíos próximos son equivalentes entre las agendas social y económica-productiva (33%).

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

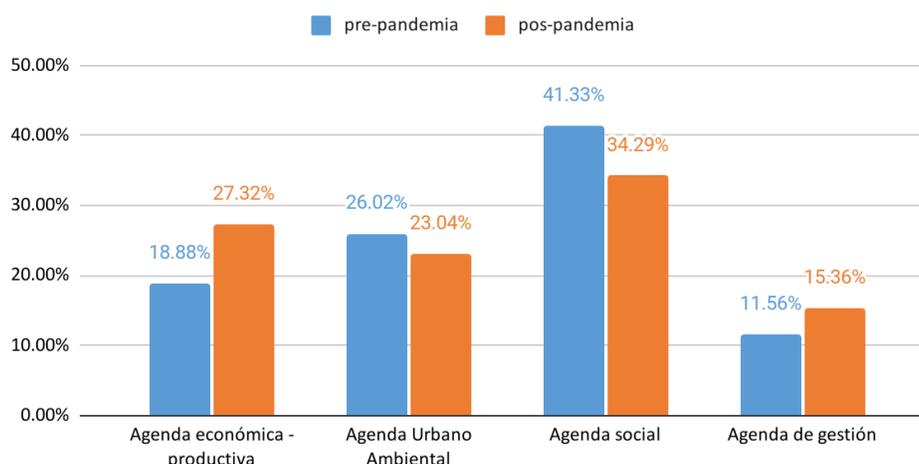
#### 2.4. Transformaciones de la agenda de los gobiernos locales entre las priorizaciones en políticas públicas entre la pre-pandemia y la post-pandemia

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, pero con una retracción en el nivel de respuestas de 7% aproximadamente. Por otra parte, la agenda económica productiva pasa al segundo orden de prioridades con un incremento de casi 9% en las consideraciones, indicando que los gobiernos locales asumen un rol activo en la generación de políticas para la recuperación de la economía en la post pandemia.

A su vez, la agenda urbano ambiental se modifica y pierde peso en la agenda post pandemia con respecto a la anterior, con una retracción de 3% y la agenda de gestión, por otra parte, incrementa un 4% aproximadamente sus consideraciones, aunque sigue en cuarto orden de priorización, como se puede observar en el gráfico N°5 a continuación.

**Gráfico 5.** Comparación de las agendas pre y pos pandemia.

### Transformaciones de las agendas prioritarias antes y después de la pandemia



Fuente: Elaboración propia.

Si bien el análisis hace foco en los temas priorizados en las agendas de los gobiernos locales, existen también una serie de temas que han adquirido gran visibilidad pública, apareciendo de manera creciente en los medios, en las demandas ciudadanas y en los debates académicos como por ejemplo la protección del medioambiente y los sistemas de cuidado. A partir de los datos obtenidos en este estudio, estos temas emergentes no han logrado permear la agenda de los gobiernos locales, siendo prácticamente inexistentes en las menciones. El comportamiento de las agendas locales desde esta perspectiva podría considerarse conservador en cuanto no incorpora los temas emergentes y no sugiere, al menos en esta instancia de análisis, cambios de perspectiva en cuanto al abordaje de los problemas.

Puede señalarse que la pandemia incidió en algunas tendencias que en términos relativos entendemos 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 - aún cuando sigue siendo preponderantes en casi todos los gobiernos locales del país - y en menor medida de la Agenda Urbano Ambiental.

### 3. El gobierno de la pandemia y la agenda de gestión

En el presente apartado nos proponemos realizar un abordaje sobre los principales resultados que arrojó la investigación respecto de los problemas y desafíos específicos de gestión pública en los municipios argentinos. En el apartado anterior vimos cuáles fueron los impactos más sobresalientes de la pandemia en las agendas locales en la que se operan cambios en la jerarquización de los problemas como del peso relativo que tiene cada una de las agendas.

Sin embargo, advertimos que a pesar de cierta visibilización a instancias de la pandemia, los problemas específicos de la gestión que en lenguaje predominante podemos denominar como los problemas de las capacidades estatales, es un tema que es escasamente problematizados por los decisores locales. Se plantea una paradoja en tanto que los decisores se proponen avanzar en determinadas políticas públicas sin considerar las capacidades de las administraciones públicas locales necesarias para ello. Dentro de este panorama general, en lo que sigue indagamos de forma más desagregada en los cambios, innovaciones, valoraciones y desafíos a los que se enfrentan las gestiones públicas locales desde el punto de vista de los decisores.

#### 3.1. Prioridades de gestión en contexto de 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 recalibraran 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 aparejados para la gestión de la pandemia y en el que, 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 obligatoria) y de DISPO (distanciamiento social preventivo obligatorio) en un segundo momento (DISPO) que impedían a la ciudadanía recurrir con normalidad a las oficinas locales y a éstas 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 1.** 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 observa en la tabla, la segunda cuestión en importancia estuvo relacionada con la 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 estuvieron vinculadas a la protección de la salud de la población, las políticas de cuidados y garantizar condiciones mínimas de bienestar sociales 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 los desafíos verdaderamente excepcionales de la pandemia impactaron en el conjunto de políticas priorizadas y en los mecanismos de atención al ciudadano, puede decirse que los mismos no supusieron grandes transformaciones en los 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 / mecanismo 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 impactó 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

### 3.2. 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 disparó 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 aparejaron 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 “Comité Sanitarios de Emergencia / Centro 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 2.** Dispositivos institucionales locales de gestión de la pandemia.

Dispositivos	Incidencia
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 COEs 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.

Posiblemente, 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 existido formas institucionales de emergencia similares bajo otras denominaciones.

Respecto de la segunda innovación más implementada durante la situación de excepcionalidad puede hacerse una distinción, en función del tamaño de los municipios. Mientras en las ciudades más grandes (M1, M2, M3) señalaron la creación de nuevos protocolos de comunicación, los más pequeños (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 la 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 que fue menos mencionado es 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 M5 donde 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 en el que las menciones a los COEs llegan casi el 48% y en los municipios del Noroeste, en el que 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 otros tipos de dispositivos emergen con cierta preponderancia. Este es el caso de los municipios del Gran Buenos Aires en el 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%.

### 3.3. Balance de la gestión de la pandemia y desafíos de la gestión para la pospandemia

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.).

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 sólo 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. La región 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 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.

La coordinación con otros actores estatales, si bien también tiene una valoración positiva por los encargados de la gestión local, muestra indicadores de aprobación 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 supera el 14%.

En definitiva, puede decirse que desde el punto 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 del tamaño de las ciudades y de la dimensión regional, salvo algunas diferencias observadas en los municipios del NEA y el NOA, en el que 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 local 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 económico - 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% 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 donde 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 o 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.

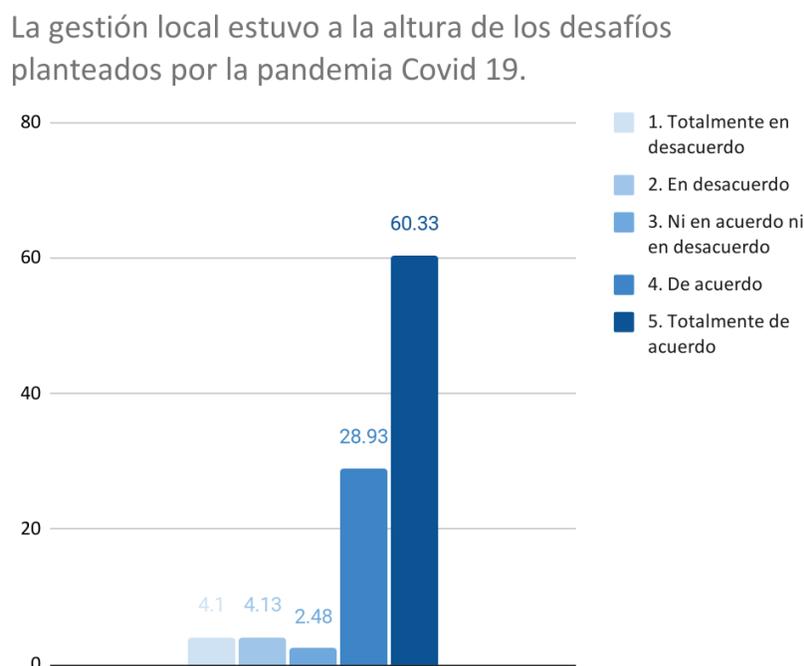
En este aspecto sí observamos claras disparidades regionales: las regiones Centro, Pampeana, Gran Buenos Aires y Patagonia aparecen como espacios con infraestructura de conectividad sólida, mientras que las regiones del Noroeste, el Nordeste y, en menor medida, la región de Cuyo, como zonas de menor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

Vinculado con lo anterior, también se interrogó a los referentes locales sobre el grado en el que 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”. Aproximadamente el 58% entiende que los gobiernos locales contaron con equipamiento tecnológico y conocimientos adecuados, el 16% no estuvo de acuerdo con esta afirmación 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 6.** 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”.

Nuevamente emergen ciertos matices que a primera vista obedecen a un clivaje más bien regional que relacionado con el tamaño poblacional, y que dirigen nuestra atención a 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.

El análisis agregado de la totalidad de los municipios consultados sobre los desafíos de gestión para la post pandemia destaca, en primer orden, fortalecer la coordinación público-privada / público- público 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%).

En el análisis de los desafíos por región se observa que, en casi todas las regiones, es prioritaria la digitalización de los servicios, el fortalecimiento de la coordinación público-privado / público-público y la sostenibilidad económica / optimización de los recursos.

En la región 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 la región 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 la región Centro, NOA y Patagonia, y la gestión de la información para la toma de decisiones en NOA, GBA y Cuyo.

En relación a los desafíos de gestión post pandemia se observan los siguientes desafíos para todos los tamaños de municipios: garantizar la sostenibilidad económica / optimización de los recursos, fortalecer la coordinación público-privada / público-público, digitalizar los servicios y mejorar la infraestructura y equipamiento para la conectividad. En este sentido, parece que la sostenibilidad económica y el fortalecimiento de la coordinación público-privada y público-público, 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 la mejora de su infraestructura, el equipamiento y 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.

#### **4. Actores estratégicos para las agendas futuras. Una mirada panorámica**

Llegados a esta parte, quisiéramos presentar algunos de los resultados derivados de este primer análisis respecto de las relaciones entre los Estados locales y sus sociedades en dos aspectos: por un lado las relaciones de conflicto que se desencadenaron a partir de las diversas medidas de cuidados a instancias de la gestión de la pandemia, sobre todas las relativas al ASPO y la DISPO y luego, en una segunda instancia, indagar en un aspecto crucial para los escenarios locales que tendencialmente se configuran para la pospandemia en materia de relaciones con algunos actores -estratégicos- con capacidad de acompañar la agenda desde la perspectiva de los decisores locales.

En este sentido, es posible señalar que se existe cierta relación, que se debe analizar con mayor detenimiento y que excede los objetivos de este trabajo, la relación entre los diversos actores y sus “poderes” y “legitimidades” para construir problemas públicos, sus capacidades de construir agendas gubernamentales y sobre todo su capacidades de incrustar ciertas selectividades institucionales en los aparatos estatales en desmedro de otros actores sociales relativamente más débiles en capacidad de presión y con menores grados de legitimidad.

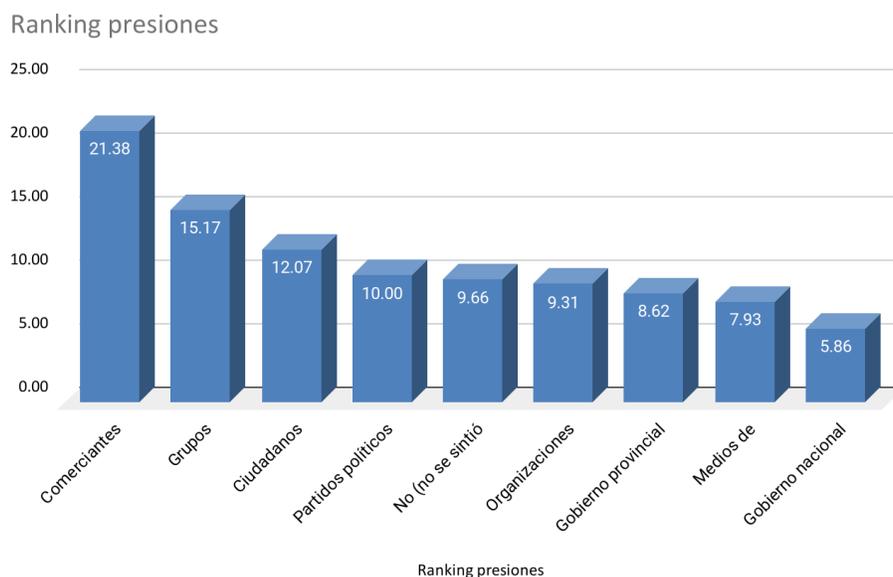
##### **4.1. Pandemia y conflictividad social**

Respecto de la primera cuestión, la pandemia además de haber sido un tema de índole sanitaria 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 atravesado 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 el Estado Nacional implementó el Programa de Asistencia de Emergencia a la Empresa y el trabajo (ATP). Para ambas poblaciones, estas intervenciones fueron complementadas, en algunos casos, con diversas políticas de asistencia económica de provincias y municipios.

No obstante, este conjunto de acciones destinadas a garantizar la reproducción económica de personas y unidades productivas, el relevamiento muestra que en los espacios locales la conflictividad social estuvo protagonizada mayoritariamente por comerciantes y grupos empresariales tal como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 7.** Actores sociales que ejercieron presión o plantearon demandas a los gobiernos locales.



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en este gráfico 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, bares, gimnasios, peluquerías etc) -con alta informalidad- 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 tomando 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 protagonizadas por “organizaciones populares” tiene en las ciudades M1 (más de 250.000 habitantes) una incidencia mucho mayor que en 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 protestas de ciudadanos que tenían como finalidad cuestionar las medidas de restricción que aparejaron las medidas de aislamiento (ASPO) en un primer momento y luego de distanciamiento social (DISPO).

En menor medida 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 presiones, 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 aludieron a algún tipo de situaciones de conflicto con los “medios de comunicación” locales. Varios de los gobiernos entrevistados señalaron que desarrollaron

estrategias específicas para transmitir a la ciudadanía información oficial sobre recomendaciones sobre 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),

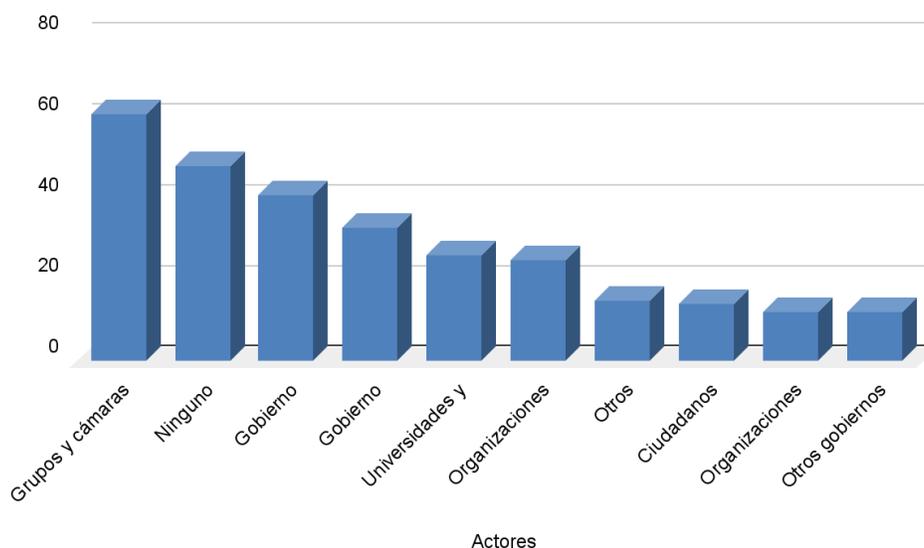
#### 4.2. Agenda imaginada y actores estratégicos: Un mapa de posibles gobernanzas

Respecto de la segunda cuestión, como se señaló, una pista significativa para elucidar los escenarios que se prefiguran para la pos-pandemia son los actores que los gobiernos locales reconocen como relevantes para acompañar las agendas y desafíos a futuro. La lectura agregada de la información de la muestra nos brinda datos significativos sobre los sentidos y orientaciones posibles respecto de la gestión y las políticas públicas en los gobiernos locales para los próximos años.

Cabe 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). Por otro lado, cabe hacer una segunda aclaración. Al ser una pregunta abierta y de codificación ex-post como así también ante la imposibilidad de dilucidar si el no señalamiento de actores, eran producto de no considerar ningún actor social con capacidad de acompañar la agenda o una “no-respuesta”. A fines de elaborar un criterio de análisis consistente, ambas se contabilizaron de manera conjunta ambas bajo la opción “ninguno”.

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%), “universidades y sistema científico-tecnológico con 25 menciones (8,6%) y “organizaciones de la sociedad civil” con 24 menciones (8,3%). Con porcentajes menores al 5% aparecen las opciones “otros”; “ciudadanos organizados”, “otros gobiernos locales” y “organizaciones sociales” y, con niveles mínimos se señalan comerciantes, algún “área específica del gobierno local”, “partidos políticos”, “medios de comunicación”, “iglesias” y las “burocracias locales”.

**Gráfico 8.** Ranking de menciones generales (todos los M) por actor relevante para acompañar las agendas de transformación.



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se destaca la relevancia que para los gobiernos locales argentinos tienen los “sectores empresariales” alcanzando 61 menciones que pueden sumarse a las 5 menciones de otra categoría afín como es la de “comerciantes” presente en municipios 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 el cual los aspectos económicos-productivos toman una mayor relevancia y, potencialmente, abre una nueva etapa para los gobiernos locales con nuevos roles y desafíos. Pero también se puede conjeturar que la centralidad de los actores económicos emerge de la posición que estos actores tuvieron en la conflictividad social desatada en el marco de la gestión de la pandemia puesto que, como sabemos,

la construcción de agendas de gobierno es resultados de la capacidad de algunos actores de promover y hacer públicos sus intereses (Montecinos, 2007).

Por otra parte, entendemos que resulta muy significativo la aparición de la opción “ningún actor” como la segunda respuesta más mencionada, lo que abre 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 los gobiernos medianos y pequeños el “déficit de partners” con capacidad de acompañar la agenda proyectada y articularse en estructuras de gobernanza crece notoriamente. En este sentido se destacan los casos de los gobiernos M3, M5 y M6 en que la opción Ninguno es la respuesta con mayor frecuencia relativa con el 35%, el 34% y el 19%. En el caso de los Municipios M3 la segunda mención más relevante son los “grupos empresariales” mientras que en localidades más pequeñas “otras instancias estatales” son los segundos actores más mencionados. En los casos de los M4 a pesar de ser muy importante esta tendencia (14,5%) se encuentra por detrás de las Cámaras empresariales (22,9%) y de los gobiernos provinciales (17,7%).

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 relevantes 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, mientras que los gobiernos más pequeños lo hacen con los gobiernos provinciales (M3, M4, M5 y M6).

La tendencia de los municipios más grandes a vincularse con la Nación y la de los medianos y pequeños a vincularse con los gobiernos provinciales, entendemos a modo de conjetura que puede obedecer a dos situaciones: por un lado la escala de los problemas públicos de las ciudades más grandes en muchos casos, por su complejidad, puede demandar intervenciones de políticas públicas de oficinas nacionales, y por otro lado, por su relevancias política - electoral los funcionarios de las estas ciudades pueden gozar de ciertos acceso privilegiado ante el gobierno nacional que a su vez tienen escasas capacidades para vincularse con la gran cantidad y heterogeneidad de gobiernos locales.

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 sólo en 12 de los casos (4%) se mencionan a otros gobiernos locales como actores estratégicos 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 M2) y también en los más pequeños (M5 y M6) mientras que tienen cierta relevancia en los gobiernos locales intermedios de M4 en donde alcanza siete menciones, la mayor parte de la región Centro.

Tomando el total de la muestra las universidades y el sistema científico-tecnológico emerge como un actor estratégico de relevancia intermedia. De acuerdo al relevamiento realizado 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 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 diluyen en los gobiernos medianos y pequeños con niveles de mención que no superan al 5%. Entendemos que 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 con lazos de cooperación no suficientemente consolidados con el resto de los territorios.

Esto se puede observar con claridad si tomamos la variable territorial en tanto que en la región centro las universidades son un actor central luego de los “grupos empresariales” y la opción “ninguno” y también en Gran Buenos Aires donde ocupa el tercer lugar en relevancia (compartido con los “grupos empresariales”) luego de la opción “ninguno” y las “Organizaciones sociales”. Como contracara Cuyo y Patagonia son las regiones donde las universidades son muy débilmente vista por los gobiernos locales como actores estratégicos.

Un aspecto de primer orden, dada la relevancia que tiene en la literatura especializada y las recomendaciones internacionales, es el rol que la sociedad civil en la configuración de gobiernos locales más democráticos y que en el transcurso de la pandemia fue nuevamente problematizado. Una primera cuestión de índole teórica

y metodológica que debemos considerar es las diferentes morfologías y referentes empíricos concretos 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 aquí encuentran su referente empírico en los colectivos de base territorial y reivindicatoria que emergieron principalmente de la resistencia a las reformas neoliberales de los noventa en Argentina y que crearon formas novedosas de solidaridad social y sociabilidad política. 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 entonces que entre las categorías “organizaciones de la sociedad civil”, “ciudadanos organizados” y “organizaciones sociales” no solo es una cuestión de denominación de un mismo fenómeno, sino que existen verdaderas diferencias de prácticas políticas, origen social, demandas, luchas e imaginarios colectivos que en definitiva entrañan diversos sujetos políticos 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, la mayor cantidad de menciones la tienen las “organizaciones de la sociedad civil” (OSC) con 25 menciones (8,6%), seguido por “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”.

Un 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 sólo 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 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 significativo y contribuye a comprender las dinámicas de las políticas públicas, las agendas, desafíos y posibles articulaciones. Algunas de los rasgos principales por región puede 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 aparece como principal actor en las agendas los “grupos y cámara empresariales” con el 25%, los otros actores aparecen de forma dispersa y con bajo 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, seguidos 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%, las organizaciones sociales con el 9,52% y 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 aparecen 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” es el más alto de toda la muestra alcanzando el 42,3% de las respuestas

En la región pampeana el primer lugar de las menciones lo comparte 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

## 5. Conclusiones: Hacia una caracterización de perfiles de las agendas municipales en la pospandemia

A modo de conclusión en lo que sigue, intentaremos construir lo que podemos llamar los “tipos ideales de agendas locales” que se configuran para la pospandemia lo que constituye un objetivo central para 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 este trabajo, existen una diversidad de situaciones relacionadas tanto al tamaño de la población, como así también que indudablemente coexisten con otros clivajes que es necesario seguir explorando, pero también como señala una vasta bibliografía, nos vemos desafiados ante un conjunto de problemas estructurales transversales a todos los gobiernos locales como la cuestión de la coordinación con niveles superiores de gobierno, la inconsistencia fiscal, las escasas capacidades estatales entre otras.

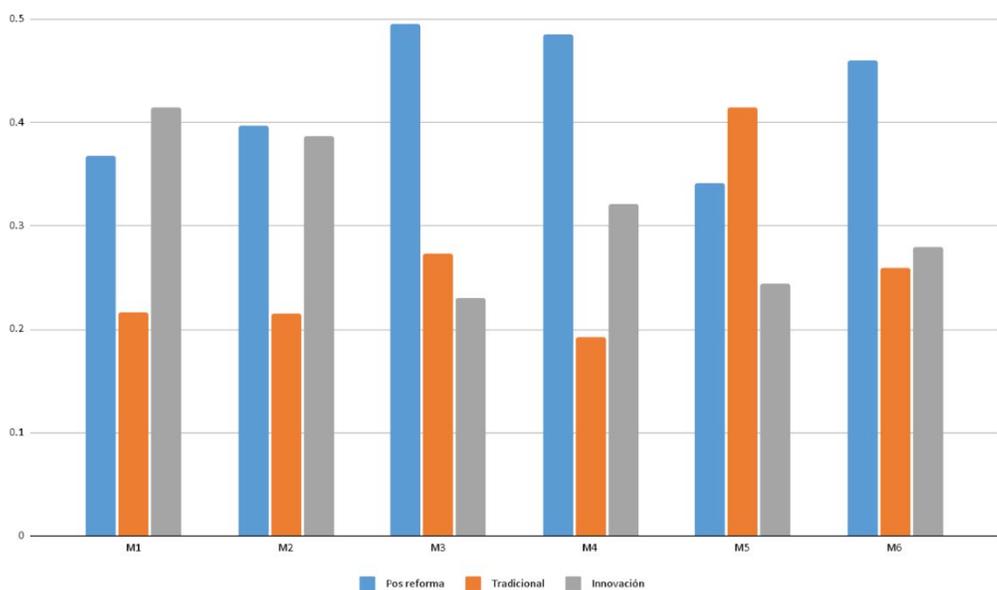
De un primer análisis de los datos emergen tres “Tipos Ideales de Agendas Locales” (TIAL) para la pospandemia, a saber: (1) Agendas tradicionales; (2) Agendas modernizantes; (3) Agendas Innovadoras. Las mismas surgen de un análisis sistemático de toda la información relevada, pero recuperando especialmente el análisis del apartado tres de este artículo sobre la transformación de las agendas. Bajo el riesgo de caer en una clasificación demasiado general entendemos que:

- Las Agendas Tradicionales son aquellas orientadas en que los gobiernos locales no brindan mayores servicios orientando la acción pública en 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.
- 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 pospandemia, cabe señalar que la “Agenda Modernizante” es la más relevantes 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.

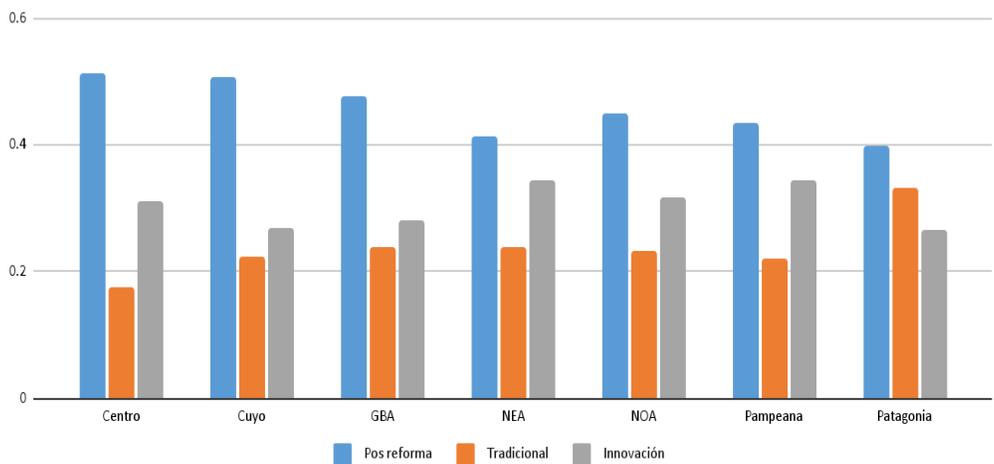
Si hacemos una lectura por región y por cantidad de habitantes observamos algunas particularidades y continuidades con la tendencia general, tal como se observa en los siguientes gráficos:

**Gráfico 9.** Perfiles de Municipios según M.



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 10.** 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 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 de innovación. Un dato relevante y que, sin dudas, merece 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 menor prioriza esta agenda con el (26,87%).

Para finalizar, cabe hacer algunas observaciones que 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 aún 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 tecnológico. 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 señaló más arriba, advertimos cierta tendencia a privilegiar actores corporativos y grupos empresariales y el escaso lugar que tienen en otros actores sociales. Es relevante también las carencias que se advierte en la construcción de relaciones de confianza con la sociedad, como la debilidad en las relaciones de cooperación con otras instancias estatales tanto a nivel vertical como horizontal con otros gobiernos locales.
- 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 entre las políticas públicas que los gobiernos se proponen llevar adelante del aparato político -administrativo capaz de llevarlo adelante y específicamente, el desanclaje casi total de estas agendas respecto de las burocracias estatales locales.

## Referencias bibliográficas

- Almirall, E. (2020). “Espacio, tiempo o silencio son las nuevas batallas urbanas”, entrevista 8.02.2020. cfr. [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) (consultado 13/11/2020).
- Birch, E. et al. (2020). «Financing Cities' Recovery from Covid19 and Preparing for Future Shocks». [Financing%20Cities%27%20Recovery%20from%20Covid-19%20and%20Preparing%20for%20Future%20Shock\\_22102020.pdf](#). Fecha consulta: 12/02/2021.
- Blandón de Grajeda, F. (1997). Hacia una nueva agenda municipal. Alternativas para el Desarrollo (46). pp. 7-13, Fundación Nacional para el Desarrollo. Disponible en: <http://www.repo.funde.org/id/eprint/218/>. Fecha 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. Abruccio (Eds.), Capacidades estatales

- en gobiernos locales iberoamericanos. Actualidad, brechas y perspectivas (pp. 54 – 91). San Pablo, Brasil: Fundación Getulio Vargas.
- Cravacuore, D. (2019). El municipio argentino en el contexto iberoamericano actual. En L. Delfino (comp.), *La revolución de los municipios*. Buenos aires: Prometeo.
- Dammert, M. (2020) "Territorio urbano y pandemia: necesidad de la crítica". *Observatorio de la Pandemia*. Clasco Nro 5.
- Gargantini, D. (2020). "La inaccesibilidad a la vivienda en alquiler en Argentina. Avances en tiempos de pandemia". *Quid 16 N° 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" en *Revista A&P continuidad*, nro 14/8 Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, Universidad Nacional de Rosario.
- Griffths, 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, 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.
- Jessop, B (2017) *El Estado. Pasado, presente y futuro*. Madrid. la Catarata.
- Mattioli, L., Scheider, 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., y Grin, E. J. (Eds.). (2020). *Federaciones de las Américas: Descentralización, relaciones intergubernamentales y recentralización* (Instituto Nacional de Administración Pública). Instituto Nacional de Administración Pública. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/106269>.
- Montecinos, E. (2007). Límites del enfoque de las políticas públicas para definir un 'problema público'. *Cuadernos de Administración*, 20(33). Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Moreira Slepoy, Javier (2021). "El COVID 19 y un nuevo protagonismo estatal" en Bautista C., Durand, A. y Ouviaña, H. (Eds.) *Estados alterados: reconfiguraciones estatales, luchas políticas y crisis orgánica en tiempo de pandemia*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. CLACSO ; Muchos Mundos Ediciones ; Instituto de Estudios de América Latina y el Caribe-IEALC.
- Murillo, P, 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 et Al (2021). Organizaciones sociales en el proceso de urbanización de barrios populares". *Experiencia en Acción No 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., 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., Vilo, M. (2020). Espacio público y participación ciudadana: resignificaciones en tiempos de COVID-19. *Boletín geográfico*, 42(1), 105-133.