

COLECCIÓN GOBIERNOS LOCALES

# LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN LOS MUNICIPIOS

Guía práctica para el desarrollo de las políticas públicas  
en los municipios de la Argentina

DINO PAOLETTA





COLECCIÓN GOBIERNOS LOCALES

# **LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN LOS MUNICIPIOS**

Guía práctica para el desarrollo  
de las políticas públicas en los municipios  
de la Argentina

**DINO PAOLETTA**



Paoletta, Dino

Las políticas públicas en los municipios : guía práctica para el desarrollo de las políticas públicas en los municipios de la Argentina / Dino Paoletta. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Konrad Adenauer Stiftung, 2025.

60 p. ; 20 x 14 cm.

ISBN 978-631-90897-7-6

1. Políticas Públicas. I. Título.  
CDD 320.82

Esta publicación de la Konrad-Adenauer-Stiftung e. V. tiene por objetivo único el de proporcionar información. No podrá ser utilizada para propósitos de publicidad electoral durante campañas electorales.

© Konrad-Adenauer-Stiftung  
Suipacha 1175, Piso 3  
C1008AAW  
Ciudad de Buenos Aires  
República Argentina  
Tel: (54-11) 4326-2552  
[www.kas.de/argentina](http://www.kas.de/argentina)  
[info.buenosaires@kas.de](mailto:info.buenosaires@kas.de)

ISBN: 978-631-90897-7-6

Prohibida su reproducción total o parcial, incluyendo fotocopia, sin la autorización expresa del autor y los editores.

# Índice

Prólogo.....	7
Sobre el autor.....	9
Resumen.....	11
1. Definición de políticas públicas y sus etapas.....	13
2. Actores y partes interesadas ( <i>stakeholders</i> ).....	15
3. La urbanización y su impacto en las políticas públicas.....	19
4. Calidad de vida urbana en los municipios.....	23
5. El ciclo de las políticas públicas.....	27
5.1. Identificación del problema.....	28
5.2. Formulación de alternativas.....	31
5.3. Adopción de una alternativa.....	34
5.4. Implementación.....	36
5.5. Evaluación.....	40
6. Inteligencia artificial en el proceso de políticas públicas.....	45
7. Impacto de las políticas públicas en las ciudades.....	49
8. Problemas urbanos.....	51

9. Reflexión final .....	53
10. Decálogo de buenas prácticas en políticas públicas municipales .....	55
Bibliografía.....	57

# Prólogo

Los puntos de encuentro entre la KAS (Konrad Adenauer Stiftung) y CIMA (Centro de Investigaciones Municipales Aplicadas) son muchos, en especial aquellos que se dan en el ámbito de la promoción del desarrollo y perfeccionamiento de la gestión municipal. El principal basamento de unión es la convicción de que la subsidiariedad es fundamental en un sistema federal, ya que permite que las decisiones se tomen en el nivel más cercano a los ciudadanos, lo cual promueve una gestión más eficiente y personalizada de los recursos y servicios. En este sentido, la autoadministración municipal fortalece la democracia local, empodera a las comunidades para que gestionen sus propios asuntos y fomenta el desarrollo sostenible y la participación ciudadana. Un enfoque subsidiario en el sistema federal garantiza que los municipios cuenten con la autonomía necesaria para atender las necesidades específicas de su población, y así mejorar la calidad de vida y aumentar la satisfacción de los ciudadanos.

Nuestra alianza comenzó a dar frutos en 2003, a través de una serie de cursos de capacitación que se dictaron en diversos municipios del país.

En todo este tiempo se fueron multiplicando las capacitaciones, las investigaciones y las actividades de asistencia directa realizadas en el ámbito de los gobiernos locales. Desde hace unos años

organizamos las Jornadas de Desarrollo Local, que nos permiten acercarnos a distintas regiones del país para dialogar con funcionarios, concejales y dirigentes sobre las problemáticas comunes a resolver para promover el desarrollo.

Las experiencias e inquietudes que salen a la luz en cada encuentro fueron generando en los equipos de KAS y CIMA la necesidad de sistematizar los saberes específicos de cada área y disciplina para tenerlos a disposición de todos. Entendimos que más allá de la disponibilidad de distinta bibliografía que buscamos facilitar –y facilitamos– en cada instancia de capacitación, era necesario generar y sumar un material accesible y de lectura ágil destinado a todos los protagonistas del quehacer municipal.

Hoy, con la presentación de esta serie de cuadernillos, comenzamos a satisfacer esa necesidad, con la certeza de que estas obras, desde su simplicidad y síntesis, podrán ser inspiradoras e incitadoras para la mejora de las prácticas en el ámbito local. Eso es lo que, en definitiva, nos proponemos con este trabajo: identificar y promover buenas prácticas que sumen al fortalecimiento de los municipios argentinos, y difundir su eficacia en todo el territorio.

Estas publicaciones nos permiten afianzar el compromiso de las dos organizaciones, contribuir al mejoramiento de las acciones y la organización de la administración pública local, fortalecer sus estructuras y facilitarles habilidades y herramientas a sus funcionarios. Los invitamos a sumarse al logro de estas metas a través de su lectura.

ENZO S. PAOLETTA

Presidente del Centro de Investigaciones  
Municipales Aplicadas

SUSANNE KÄSS

Representante de la Fundación  
Konrad Adenauer en Argentina



## Sobre el autor

**DINO ROMÁN PAOLETTA** es licenciado en Ciencias Políticas (UCA) y magíster en Políticas Públicas (Universidad Di Tella). Realizó especializaciones en Economía, Sociedad y Política en América (FLACSO), Asuntos Públicos (UCA) y Seguridad (UCA). Es profesor adscripto de la cátedra de Formulación y Evaluación de Políticas Públicas de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Argentina. Entre 2011 y 2019 se desempeñó como asesor y luego como jefe de asesores en la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Trabajó en el programa Municipios Unidos por la Infancia y la Adolescencia de UNICEF durante 2022 y 2023. Fue concejal del Honorable Concejo Deliberante de Tandil durante 2025. Es miembro del Centro de Investigaciones Municipales Aplicadas (CIMA) desde el año 2010. Actualmente se desempeña como director en la Dirección General de Asuntos Institucionales y Partidos Políticos de la Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (AGCBA).



# Resumen

Este cuadernillo pretende ser una guía práctica, ágil y de fácil abordaje tanto para políticos y funcionarios municipales como para miembros de los poderes legislativos locales. El objetivo es brindarles herramientas y consejos que les permitan a los municipios en los que ejercen su gestión poder cumplir con un proceso más claro y ordenado en el desarrollo de las políticas públicas. Para lograr ese proceso, es de suma importancia poder entender el contexto, los actores, las etapas y las principales problemáticas que pueden surgir a la hora de elaborar políticas públicas en los municipios de Argentina. Durante la lectura del siguiente cuadernillo, es importante no perder de vista lo que las políticas públicas representan: el pilar fundamental de toda acción de gobierno.



# 1.

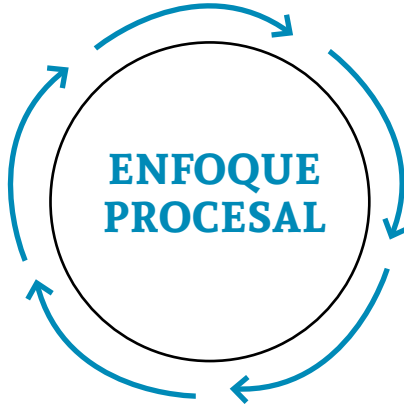
## Definición de políticas públicas y sus etapas

**Las políticas públicas son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno municipal para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios (Tamayo Sáez, 1997: 281).**

Como se mencionó en el resumen inicial de este trabajo, las políticas públicas representan, en su esencia y sin importar el nivel de gobierno en que se desarrollan, el pilar fundamental de toda acción de gobierno. Un gobierno se define por las políticas públicas que desarrolla. Tomando como referencia el *Manual de gestión municipal* publicado por la KAS y CIMA, para poder entenderlas de una mejor manera es necesario analizarlas por etapas, a través de un enfoque procesal de las políticas públicas (Serravalle Galán, 2023).

**Quienes tienen la responsabilidad de llevar adelante el desarrollo de las políticas van a obtener mejores resultados si logran cumplir con cada una de las siguientes etapas que se analizarán**

**más adelante: identificación del problema, formulación de alternativas, adopción de una alternativa, implementación y evaluación de las políticas públicas.**



Fuente: elaboración propia.

# 2.

## Actores y partes interesadas (*stakeholders*)

Antes de comenzar cualquier tipo de análisis, es sustancial mencionar a los principales actores que participan en el proceso de las políticas públicas, es decir, las partes interesadas, lo que comúnmente se denomina en el mundo corporativo como *stakeholders*. Cada uno de ellos tiene interés o influencia en el desarrollo del proceso.

La intervención de estos actores se manifiesta de diferente manera. La influencia de cada uno puede tener un mayor o un menor impacto, dependiendo del contexto político, social y económico de cada municipio.

**Gobiernos municipales.** Son los actores más significativos en nuestro campo de estudio porque se encargan de gestionar los asuntos públicos de un municipio. Son, además, los principales responsables de diseñar, implementar y evaluar políticas públicas a nivel municipal. Es de suma importancia comprenderlos de manera integral, ya que organizan sus instituciones, eligen sus autoridades, ordenan libremente la administración de sus bienes y del personal,

establecen tributos y recaudan e invierten sus recursos. Dentro de un mismo gobierno municipal participan diferentes áreas ejecutivas y el órgano legislativo. El contacto del “Estado” con los vecinos se da en este nivel jurisdiccional. El principal objetivo de los gobiernos municipales es lograr el bien común local, es decir, satisfacer las principales necesidades de los vecinos que habitan en su territorio y proporcionar una mayor calidad de vida.

**Gobiernos provinciales.** Este actor está formado por el conjunto de instituciones que se encargan de administrar el poder político de una provincia. Son los gobiernos que se encuentran en un nivel jurisdiccional superior a los municipios. Como analizaremos más adelante, tienen una preeminencia de poder en su relación con los gobiernos municipales. Los municipios se ordenan a partir de la constitución provincial, que marca qué pueden y qué no pueden hacer. La coordinación vertical con los gobiernos municipales delimita la capacidad de acción de los mismos. Su presencia en el ámbito local es destacada, pero en menor medida que la del gobierno municipal.

**Gobierno nacional.** Está formado por el conjunto de instituciones que se encargan de administrar el poder político del país. Al igual que los gobiernos provinciales, la coordinación vertical marca la relación con los gobiernos municipales. La capacidad de acción de los gobiernos municipales se ve limitada por las jurisdicciones superiores.

**Sector privado.** Está conformado por las empresas y las organizaciones no gubernamentales. Interviene en la dinámica diaria de los municipios. Este sector emplea a los vecinos de la ciudad, y también realiza su aporte para satisfacer las necesidades generales y el bien común local. Tanto las empresas como las organizaciones no gubernamentales tienen interés en las políticas públicas



que afectan el entorno económico, regulaciones, y condiciones de inversión. En ocasiones influyen a través de grupos de *lobby* y asociaciones empresariales, buscando políticas que favorezcan el crecimiento económico o quizá también regulaciones menos restrictivas.

**Sociedad civil.** Está integrada por todos los vecinos de la ciudad que desarrollan sus actividades dentro del entorno local, que interactúan con el gobierno y buscan satisfacer sus necesidades. En ocasiones son grandes impulsores de las políticas públicas, y en otros casos son quienes las validan.

**Medios de comunicación.** Representan un impulsor muy importante en el proceso de políticas públicas, principalmente en la etapa de identificación del problema. Facilitan la transparencia y el acceso a la información. Los medios informan y generan opinión pública. Ejercen su influencia tanto en el gobierno como en la ciudadanía respecto a las políticas. Pueden ser críticos o aliados de determinadas decisiones.

**Academia.** Está conformada por las instituciones educativas, que tienen una reputación destacada y forman parte de los círculos de consulta, investigación y demás tareas para los vecinos de la ciudad y para el sector público y privado. Las universidades, centros de investigación y expertos en temas específicos proporcionan datos, investigaciones y análisis que ayudan a fundamentar las políticas públicas. Sus contribuciones son significativas para asegurar que las decisiones se encuentren sustentadas en evidencia y no solo en intereses políticos.

**Organismos internacionales.** Son las organizaciones supranacionales que, en muchos casos, especialmente en países en

desarrollo, aportan financiamiento, asesoramiento y asistencia técnica. Su influencia puede ser muy significativa, especialmente en temas de desarrollo, sostenibilidad y derechos humanos. Algunos ejemplos pueden ser el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Europeo de Inversiones.

# 3.

## La urbanización y su impacto en las políticas públicas

Para comprender mejor el contexto en el que se desarrollan las políticas públicas, en primer lugar, es fundamental acercarse a la estructura demográfica del continente americano como así también de nuestro país. **Este enfoque resulta de interés, ya que la urbanización es uno de los procesos sociales, económicos y territoriales más significativos que enfrenta la humanidad en la actualidad.** Aunque los beneficios económicos derivados de la urbanización a menudo se ven opacados por problemas y conflictos sociales como la pobreza y la desigualdad, lo cierto es que la urbanización es un fenómeno que no puede ser ignorado. Según los datos más recientes, alrededor del 54% de la población mundial reside hoy en áreas urbanas, y esta cifra ha ido en aumento durante la última década, con un incremento de dos puntos porcentuales cada año.

Este crecimiento constante y acelerado de la población en las ciudades se debe a una serie de factores, entre los que destacan el aumento de la esperanza de vida, la mejora en los servicios como la salud y la educación, y la disponibilidad de empleo, fenómeno que se da principalmente en países en vías de desarrollo. A pesar de las

problemáticas asociadas a la urbanización, como la contaminación, la falta de infraestructura adecuada y el aumento de la pobreza urbana, las ciudades siguen siendo los motores de crecimiento económico y de acceso a oportunidades para la gran parte de la población mundial.

Uno de los indicadores más importantes para analizar el fenómeno urbano es la densidad de población, un concepto que se destaca a la hora de entender las características del crecimiento urbano y sus implicancias. Cuando hablamos de densidad de población hacemos referencia al número de personas que habitan en un área determinada, usualmente expresada en términos de habitantes por kilómetro cuadrado o por hectárea. Este indicador es fundamental, no solo porque refleja el nivel de concentración de la población en una zona, sino también porque tiene un impacto directo en la calidad de vida de las personas que viven en ciudades y en las decisiones relacionadas con el urbanismo y las políticas públicas.

**Características de la urbanización en América Latina.** La densidad poblacional en las ciudades de América Latina es notablemente más alta que en Europa y América del Norte (Goytia y Sanguinetti, 2017). De acuerdo con los datos del Banco de Desarrollo de América Latina, la densidad promedio de población en América Latina es de 90 habitantes por hectárea, una cifra que es un 80% superior a la de Europa, que registra solo 51 habitantes por hectárea, y más de cuatro veces mayor que la de América del Norte, con apenas 21 habitantes por hectárea. Este nivel relativamente elevado de concentración de la población en América Latina puede explicarse, en gran medida, por la alta densidad de las grandes metrópolis, aquellas ciudades con más de tres millones de habitantes. Estas grandes urbes tienen una densidad promedio de 120 habitantes por hectárea, lo que marca una diferencia significativa con las ciudades de otras regiones.

Este modelo de urbanización en América Latina tiene implicancias profundas para el diseño y la implementación de políticas públicas. La alta densidad poblacional genera una serie de retos en términos de provisión de servicios básicos como agua potable, electricidad, limpieza, vivienda y transporte. Además, la rápida expansión de las ciudades ha dado lugar a la formación de barrios populares, donde la informalidad en la construcción y la falta de acceso a servicios esenciales son comunes. Esto crea un círculo perverso en el que las poblaciones más vulnerables quedan atrapadas en condiciones de vida precarias, a pesar de vivir en ciudades que teóricamente deberían ofrecer más oportunidades y mejores condiciones de vida.

**Argentina y su concentración urbana. En el caso de Argentina, al igual que en el resto de América Latina, la urbanización ha avanzado de manera significativa. Según los últimos datos disponibles, el 92% de la población argentina reside en ciudades.** De hecho, la Región Metropolitana de Buenos Aires y otras grandes áreas urbanas, como Córdoba, Santa Fe-Rosario, Mendoza y la ciudad de Tucumán, concentran casi el 50% de la población del país. Esta concentración en áreas urbanas implica un alto nivel de desigualdad territorial, ya que las grandes urbes tienden a concentrar los mayores recursos, infraestructura y oportunidades de empleo, mientras que las zonas rurales y menos urbanizadas siguen rezagadas en términos de desarrollo económico y social.

Un ejemplo claro de esta tendencia es la provincia de Río Negro, ubicada en la Patagonia argentina. En esta provincia, casi el 90% de la población vive en ciudades, principalmente en la ciudad de General Roca y sus alrededores. A pesar de estar en una región con vastos recursos naturales y un importante potencial agrícola y turístico, la urbanización ha sido un factor determinante

para la concentración de la población en ciertas áreas, lo que ha generado desigualdades en el acceso a servicios y a la generación de empleo en otras zonas rurales de la provincia.

El crecimiento de la población urbana requiere una planificación cuidadosa y sostenida, con el objetivo de garantizar que las ciudades sigan siendo lugares atractivos, accesibles y sostenibles para todos sus habitantes. Las políticas urbanas deben centrarse en mejorar la infraestructura y garantizar el acceso a servicios básicos para que los municipios puedan aproximarse al bien común local.

# 4.

## Calidad de vida urbana en los municipios

**Como se mencionó anteriormente, uno de los principales objetivos de los gobiernos municipales es garantizar una mejor calidad de vida para los vecinos que habitan el municipio.** En este sentido, la función del municipio no solo se limita a la administración de recursos y la provisión de servicios, sino que implica la creación de un entorno favorable para el bienestar físico, emocional y social de sus habitantes.

**Una de las preguntas que se plantean frecuentemente es: ¿qué busca una persona cuando elige un municipio o una localidad para establecerse?**

En términos generales, las personas buscan una serie de condiciones que les permitan vivir de manera segura, cómoda y saludable, con acceso a recursos y servicios que mejoren su calidad de vida. La elección de un municipio no solo está determinada por la proximidad al lugar de trabajo o a la familia, sino por factores relacionados con el bienestar personal y colectivo.

**El concepto de calidad de vida urbana hace referencia al bienestar y al grado de satisfacción de los habitantes con la ciudad o municipio en el que viven.** Es una medida comprendida por cierta subjetividad que incluye tanto los aspectos tangibles como los intangibles del entorno urbano.

Para medir la calidad de vida, es necesario considerar un conjunto de variables que nos acerquen a las necesidades de las personas en su entorno municipal. Estas variables son múltiples y pueden modificarse según las características de cada individuo, como la edad, el sexo, el lugar que ocupa en la sociedad, su nivel socioeconómico y otros factores. Además, la percepción de la calidad de vida puede cambiar según las condiciones particulares de cada municipio y de los recursos disponibles en cada contexto.

**Acceso a la salud y a la educación.** A lo largo de su vida, los habitantes de un municipio aspiran a contar con un acceso amplio y de calidad a servicios de salud y educación en todos sus niveles. En el caso de la salud, muchas personas en edad adulta priorizan residir en localidades que garantizan una atención médica oportuna y eficiente. De manera similar, en el ámbito educativo, numerosos jóvenes deciden trasladarse a ciudades que ofrecen oportunidades de formación universitaria al finalizar sus estudios secundarios.

**Oportunidades laborales.** La disponibilidad de empleo es uno de los factores más determinantes al elegir un lugar para vivir. El crecimiento urbano en la actualidad está directamente relacionado con la mayor oferta laboral que ofrecen las ciudades. Esto explica por qué las migraciones internas suelen dirigirse desde zonas con escasas oportunidades de trabajo hacia aquellas con una economía más dinámica y diversificada.



**Seguridad pública y prevención del delito.** La búsqueda de entornos seguros y con menor incidencia delictiva es una prioridad para muchas personas. En Argentina, la inseguridad ha sido históricamente una de las principales preocupaciones de la población. Municipios que garantizan una mayor protección y reducen la exposición al crimen suelen ser los más elegidos, ya que contribuyen significativamente a mejorar la calidad de vida de sus residentes.

**Acceso a vivienda y servicios básicos.** Contar con una vivienda digna y acceso a servicios públicos esenciales, como agua potable, electricidad y gas, es una de las demandas más recurrentes entre los ciudadanos. La dificultad para acceder a una vivienda adecuada suele derivar en problemáticas urbanas, como la expansión de asentamientos informales o los procesos de gentrificación, que analizaremos más adelante.

**Entorno urbano y calidad barrial.** Dentro de la estructura urbana de un municipio, las condiciones del entorno y la infraestructura juegan un papel fundamental. Aspectos como el estado de las calles, de las veredas y la disponibilidad de espacios verdes, como plazas y parques, son altamente valorados para la recreación y el bienestar. Estas características suelen influir en la decisión de las familias al establecerse en una zona determinada.

## **REPASAMOS: ¿para que desarrollamos políticas públicas?**

*Para mejorar las condiciones y la calidad de vida de la comunidad. Las políticas públicas que desarrollan los municipios deben apuntar a mejorar el conjunto de variables que componen la calidad de vida urbana.*



# 5.

## El ciclo de las políticas públicas

Como menciona Cecilia Serravalle Galán, "... el desarrollo de una política pública se explica a partir de un ciclo que permite la mejora o corrección de la política planificada, y que tiene como etapa final la evaluación" (Serravalle Galán, 2023: 226). Es una serie de etapas sucesivas que explica el camino que debe seguir una política pública para contribuir a un mejor desarrollo con mejores resultados. Cuando se habla de ciclo también hacemos referencia a una cierta retroalimentación desde la etapa final hasta la inicial nuevamente. Que el ciclo de una política atraviese todas las etapas no asegura el éxito, pero probablemente nos acercaremos a los resultados esperados.

El ciclo del enfoque procesal de las políticas públicas está compuesto por cinco etapas o fases. Estas etapas se dividen en una etapa inicial, donde nuestra tarea es identificar el problema. Luego, en la etapa siguiente, nos vamos a enfocar en la formulación de alternativas para resolver ese problema. A continuación, nuestra tarea se va a centrar en la adopción de alguna de esas alternativas o de alguno de esos cursos de acción formulados. Lo que sigue es una implementación de un curso de acción y, finalmente, una etapa de evaluación (Arraiza, 2015: 47).



Fuente: elaboración propia.

## 5.1. Identificación del problema

La identificación del problema es la etapa inicial y fundamental en el proceso de políticas públicas, ya que determina qué asuntos serán considerados prioritarios y, por lo tanto, susceptibles de intervención por parte de los gobiernos municipales. Esta etapa está determinada por factores políticos, sociales, económicos y culturales. La realidad de los municipios es compleja y los problemas o desafíos a resolver suelen ser diversos. Identificar correctamente el o los problemas nos va a permitir resolver dificultades posteriores. Si no logramos identificar correctamente el problema, los resultados no van a ser los esperados. Es importante tener en cuenta, antes de desarrollar esta etapa, que a la hora de desarrollar una política pública siempre va a haber beneficiarios y perjudicados. Nuestra tarea es que los beneficiarios sean los máximos posibles, así como también buscamos el menor número de perjudicados.

Identificar problemas implica reconocer la diferencia entre la situación actual y la deseada. Un problema público debe cumplir con tres condiciones básicas:

- **Visibilidad:** el problema debe ser reconocido por la sociedad o por actores clave. Los medios de comunicación, las organizaciones no gubernamentales y los líderes políticos juegan un papel crucial en este aspecto.
- **Urgencia:** debe existir una sensación de necesidad inmediata de acción. Por ejemplo, una crisis económica o un desastre natural pueden acelerar la inclusión de un problema en la agenda.
- **Factibilidad:** debe ser posible abordar el problema con los recursos disponibles. Si un problema se percibe como demasiado complejo o costoso, es menos probable que sea priorizado.

**La agenda pública es el espacio donde se priorizan los problemas que requieren atención.** “La agenda nos muestra cuál es la percepción de los poderes públicos, en un instante concreto, sobre lo que se debe resolver” (Subirats, 1994: 5). Existen diferentes tipos de agenda, cada una con un alcance y nivel de influencia específico:

- **Agenda global:** incluye problemas que trascienden las fronteras nacionales, como el cambio climático o las crisis migratorias. Estos problemas suelen ser identificados por organismos internacionales y requieren cooperación entre países.
- **Agenda de gobierno:** comprende los problemas que son percibidos como relevantes por la sociedad y los actores políticos. Aquí, los medios de comunicación y los movimientos sociales juegan un papel clave en la visualización de los problemas.
- **Agenda institucional:** se refiere a los problemas que las instituciones gubernamentales deciden abordar. No todos los problemas de la agenda de gobierno llegan a esta etapa, ya

que su inclusión depende de factores como la viabilidad política y la disponibilidad de recursos.

- **Agenda organizacional:** incluye los problemas que son prioritarios para una organización o entidad específica dentro del gobierno. Esta agenda está influenciada por los objetivos y recursos de la organización.

Es importante destacar que la transición de un problema desde la agenda de gobierno hasta la institucional no es automática, sino que depende de la capacidad de los actores o, como mencionamos al principio de esta guía, los *stakeholders*, para movilizar recursos y generar consenso (Tamayo Sáez, 1997).

La identificación de problemas también está influenciada por los valores predominantes en una sociedad y los diferentes grupos de interés pueden movilizar recursos para que un problema específico sea reconocido, mientras que otro grupo puede intentar minimizar su importancia (Subirats, 2008). En esta etapa también se debe considerar, como mencionamos anteriormente, que algunos problemas pueden afectar de manera desproporcionada a ciertos grupos de la población.

La fase de identificación de los problemas suele enfrentar varios desafíos. En primer lugar, la cantidad de problemas que compiten por atención puede superar la capacidad de las instituciones para abordarlos, es decir, que se puede dar una sobrecarga de problemas para tener en cuenta. En segundo lugar, es habitual que se den sesgos en la percepción, es decir, que los actores pueden priorizar problemas que afectan sus intereses o que son más visibles, en detrimento de otros que son igualmente importantes pero menos conocidos. Finalmente, en muchos casos se puede dar un estado de incertidumbre cuando los problemas no están claramente definidos

o sus causas son complejas, lo que dificulta su identificación y priorización.

Una vez definido el problema, se va pasar a la segunda etapa del enfoque procesal: la formulación de las políticas públicas.

## 5.2. Formulación de alternativas

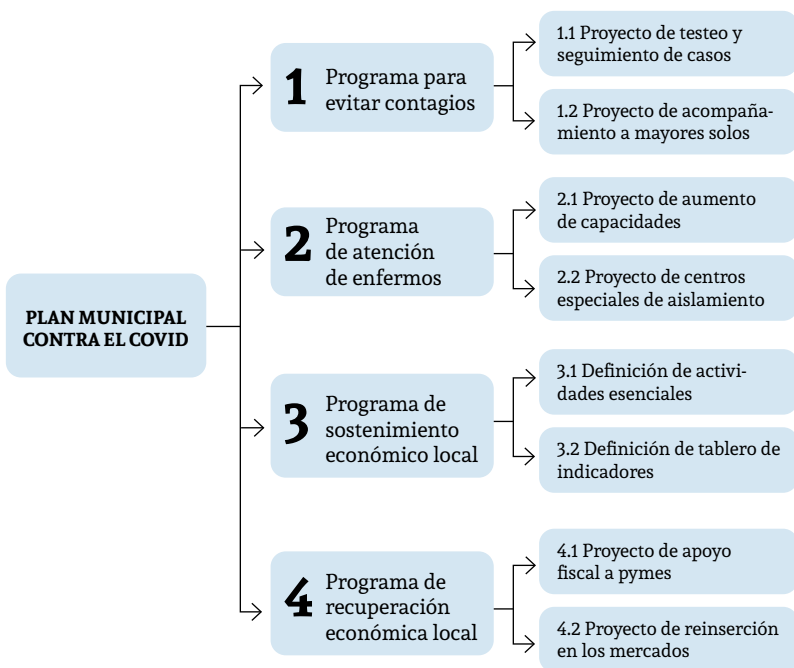
La etapa de formulación de alternativas es la segunda y una de las fases más relevantes en el proceso de diseño de políticas públicas. En esta etapa, se generan y evalúan diversas opciones para abordar un problema público identificado. La formulación de alternativas es un proceso que implica la generación de opciones de acción que puedan resolver un problema público. Este proceso no es lineal ni estático, sino que está sujeto a ajustes y revisiones constantes. La formulación de alternativas debe ser un ejercicio plural y participativo, donde se consideren las perspectivas de diversos actores, incluyendo a los ciudadanos, expertos y funcionarios públicos (Subirats, 2008). Las alternativas deben ser viables tanto en términos de recursos como de apoyo político y social.

Es importante destacar que cuando se habla de la formulación de alternativas a nivel municipal hacemos referencia a las principales líneas de acción, según sea su alcance: **planes, programas, proyectos**. Estas líneas representan distintos niveles de acción en la implementación de políticas públicas, y cada uno tiene un alcance específico y diferenciable. Mientras que los planes abarcan una visión estratégica y general, los programas son más específicos y los proyectos son acciones puntuales. En el enfoque procesal de las políticas públicas, estos elementos están interrelacionados y son dinámicos, lo que permite ajustar y reformular alternativas a lo largo del proceso, asegurando que las decisiones sean flexibles

y estén siempre alineadas con las necesidades cambiantes de la sociedad y los actores involucrados. La formulación de alternativas, al igual que la etapa anterior, enfrenta varios desafíos, ya que los formuladores de políticas a menudo operan bajo condiciones de incertidumbre y limitaciones de tiempo y recursos (Lindblom, 1959). Esto puede llevar a la adopción de soluciones subóptimas o a la simplificación excesiva de los problemas.

Todas las acciones que se diseñan son para atender el problema o los problemas que se identifican en la etapa anterior.

### PLAN – PROGRAMA – PROYECTO





Desde la teoría existen dos enfoques a la hora de diseñar las políticas públicas:

- Racional
- Incremental

El enfoque racional se centra en diseñar una política completamente nueva y óptima mediante un análisis exhaustivo, mientras que el enfoque incremental se enfoca en realizar ajustes pequeños y progresivos a políticas ya implementadas, adaptándose a las circunstancias y buscando soluciones prácticas en el corto plazo. Ambos enfoques, aunque diferentes, ofrecen valiosos marcos para entender cómo se diseñan y se implementan las políticas públicas en la práctica.

Una vez generadas las alternativas, es necesario evaluarlas en función de diversos criterios, principalmente en términos de su eficacia, eficiencia, equidad y viabilidad política. La eficacia se refiere a la capacidad de la alternativa para resolver el problema; la eficiencia, a la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos; la equidad, a la distribución justa de los beneficios y costos; y la viabilidad política, a la posibilidad de que la alternativa sea aceptada e implementada.

En esta etapa del proceso son muy importantes los liderazgos participativos, para que todos los que intervienen en la formulación tengan la información completa y puedan opinar decidir y controlar (Estévez y Esper, 2007).

## COSTOS, BENEFICIOS Y PLAZOS

**En la formulación de alternativas de políticas públicas, un análisis detallado de los costos, beneficios y plazos es crucial. Este análisis ayuda a:**

- **Justificar la viabilidad económica y social de la política pública.**
- **Priorizar acciones que generen un mayor impacto.**
- **Establecer expectativas posibles para los ciudadanos y los actores involucrados, con el fin de evitar fracasos y maximizar los resultados.**

Un buen análisis va a permitir proyectar políticas públicas más exitosas, y una formulación de alternativas bien realizada puede aumentar la efectividad y la legitimidad de las políticas públicas, lo cual contribuye a resolver los problemas públicos de manera más eficiente.

En el ámbito legislativo y específicamente en los concejos deliberantes, las reuniones de comisión representan un escenario democrático importante en la formulación de las políticas públicas. En ese marco se debaten y se enriquecen las posibles alternativas para desarrollar políticas públicas.

Una vez que se puedan generar y evaluar diversas opciones para abordar el problema público identificado, se pasa a la siguiente etapa.

### 5.3. Adopción de una alternativa

La tercera etapa del proceso corresponde a la adopción de alternativas, que implica la selección de una opción específica entre varias posibles para abordar el o los problemas identificados. Al igual

que las demás etapas, la adopción de alternativas se encuentra influenciada por los actores que participan y los factores políticos, sociales, económicos y culturales que la determinan. En esta etapa son muy importantes los consensos y acuerdos que se puedan lograr (Pérez Bourbon, 2020).

Únicamente cuando se han analizado diversas alternativas se pasa a la etapa de adopción de una política pública. Pero en situaciones de crisis, esta puede ser la etapa inicial, ya que se debe adoptar por una alternativa rápidamente. Por ejemplo, en caso de una catástrofe, el gobierno debe salir a actuar.

La adopción de alternativas es el proceso mediante el cual los tomadores de decisiones seleccionan una opción específica para resolver un problema público. En esta etapa del proceso se determina el curso de acción que seguirá el gobierno y, por lo tanto, tiene implicaciones directas sobre la sociedad (Subirats, 1994).

La adopción de alternativas puede seguir diferentes mecanismos, dependiendo del contexto político e institucional. Volviendo a la teoría, algunos de los más comunes son:

- **Decisión racional:** este enfoque supone que los tomadores de decisiones evalúan todas las alternativas disponibles en función de criterios objetivos, como la eficiencia, la efectividad y la equidad.
- **Incrementalismo:** las decisiones se toman de manera incremental, es decir, a través de pequeños ajustes a políticas existentes. Este enfoque reduce la incertidumbre y los costos políticos, ya que se basa en experiencias previas y en el consenso entre los actores.

La adopción de alternativas está influenciada por la presión de grupos de interés y por la agenda mediática, lo que puede llevar a decisiones que no necesariamente responden a las necesidades más urgentes de la sociedad.

La adopción a nivel municipal se realiza mediante diferentes instrumentos, según lo requiera cada temática:

**A. Leyes (ordenanzas)**

**B. Decretos**

**C. Resoluciones**

“Puede ser que para algunos casos se necesite una ordenanza, puede ser que se necesite un decreto, o eventualmente pueden implementarse algunas acciones a través de resoluciones” (Arraiza, 2021: 58). También ocurre que en ocasiones la política pública adoptada requiere únicamente de un aumento en la partida económica.

Lograr amplios consensos va a permitir una mayor durabilidad. No es lo mismo que una ordenanza se sancione en un concejo deliberante por unanimidad del cuerpo, que una que se sancione con el número justo de votos. Tampoco es lo mismo que haya consenso en una decisión que toma el gobierno municipal, que no sea consensuada. El proceso político administrativo de toma de decisiones es sumamente complejo debido a la multiplicidad de actores con intereses variados.

Solo cuando se ha adoptado uno de los cursos de acción alternativos se procede a su implementación.

## 5.4. Implementación

La implementación de políticas públicas es la etapa más sensible del enfoque procesal, ya que es el momento en que las decisiones y

diseños teóricos se materializan en acciones concretas. En esta etapa se busca impactar en la realidad problemática que se quiere modificar.

Esta etapa implica la puesta en práctica de las estrategias diseñadas durante la formulación, y su éxito depende de una serie de factores que incluyen la coordinación entre actores, la disponibilidad de recursos y la capacidad de adaptación a contextos específicos. La implementación es el proceso mediante el cual las políticas públicas se traducen en acciones concretas. La implementación no es una mera ejecución de decisiones previas, sino un proceso dinámico que puede estar sujeto a ajustes y reinterpretaciones (Subirats, 2008). En esta etapa es necesario destacar la importancia de la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y los actores involucrados en la implementación. La eficacia de la implementación depende en gran medida de la capacidad de los actores para alinear sus objetivos y recursos en función de los resultados esperados (Tamayo Sáez, 1997).

Existen varios factores que influyen en la implementación de políticas públicas a nivel local. Entre estos factores se encuentran:

- Recursos disponibles: la disponibilidad de recursos financieros, humanos y técnicos es fundamental para la implementación efectiva de las políticas.
- Capacidad institucional: la capacidad de las instituciones para gestionar y ejecutar las políticas es otro factor crítico. Esto incluye la existencia de estructuras organizativas adecuadas, así como la presencia de personal capacitado y motivado.
- Participación ciudadana: la inclusión de los ciudadanos no solo aumenta la legitimidad de las políticas, sino que también puede mejorar su efectividad al incorporar conocimientos y perspectivas locales.

En esta etapa es muy importante el monitoreo sistemático y continuo de recolección, análisis y uso de información para realizar un seguimiento del progreso y desempeño de un proyecto, programa o política pública. Es una herramienta clave en la gestión de políticas públicas, ya que permite evaluar si se están alcanzando los objetivos establecidos y si los recursos se están utilizando de manera eficiente.

La implementación puede demorarse, modificarse, reducirse y adaptarse o distorsionarse de otro modo para ajustarse a las nuevas circunstancias. De esta fase depende el éxito o el fracaso de las políticas públicas (Pressman y Wildavsky, 1998).

Supongamos que el gobierno ha iniciado la construcción de un hospital como parte de una política pública para mejorar el acceso a servicios de salud en una región específica. El monitoreo en este caso sería fundamental para garantizar que la obra se complete en tiempo, con calidad y dentro del presupuesto asignado.

Objetivos del monitoreo en la obra pública:

- Verificar el avance físico de la obra: asegurar que la construcción del hospital esté progresando según el cronograma establecido.
- Controlar el uso de recursos: supervisar que los recursos financieros, materiales y humanos se utilicen de manera eficiente y transparente.
- Garantizar la calidad: asegurar que los materiales y técnicas de construcción cumplan con los estándares de calidad y seguridad.

- Identificar riesgos y problemas: detectar posibles retrasos, sobrecostos o incumplimientos de normativas para tomar acciones correctivas.
- Cumplimiento de metas sociales: verificar que la obra genere empleo local y cumpla con los compromisos sociales establecidos.

Metas del monitoreo:

- **Meta 1:** alcanzar un 30% de avance físico de la obra en los primeros 6 meses.
- **Meta 2:** mantener el presupuesto dentro del margen de  $\pm 5\%$  del costo estimado.
- **Meta 3:** realizar inspecciones de calidad semanales para garantizar el cumplimiento de normas técnicas.
- **Meta 4:** identificar y resolver el 90% de los problemas detectados en un plazo máximo de 15 días.
- **Meta 5:** generar al menos 100 empleos directos para la comunidad local durante la construcción.

El monitoreo es una herramienta esencial para garantizar que las obras y las políticas públicas en general cumplan con sus objetivos y beneficien a la sociedad de manera efectiva.

En esta etapa del proceso es necesario atender la **coordinación vertical**, que contempla la articulación entre diferentes niveles de gobierno o jerarquías dentro de una misma organización, y la **coordinación horizontal**, que se refiere a la colaboración entre actores que se encuentran en un mismo nivel jerárquico o entre entidades sin relación de subordinación.

En la teoría se destacan tres modelos de implementación de las políticas públicas:

**A. Modelo *top down*** (de arriba hacia abajo): este modelo se caracteriza por una implementación de políticas públicas que comienza en los niveles superiores de gobierno (nacional o provincial) y se ejecuta hacia los niveles inferiores (municipales). La toma de decisiones es centralizada, y los municipios actúan como ejecutores de las directivas superiores (Tamayo Sáez, 1997).

**B. Modelo *bottom up*** (de abajo hacia arriba): este modelo se basa en la participación activa de los actores locales (ciudadanos, organizaciones sociales, gobiernos municipales), en la identificación de problemas y la formulación de políticas públicas. Las iniciativas surgen desde la base y luego son escaladas a niveles superiores de gobierno (Tamayo Sáez, 1997).

**C. Modelo *policy network*** (red de políticas): este modelo se basa en la colaboración y coordinación entre múltiples actores (gobiernos, organizaciones no gubernamentales, sector privado, academia) para la implementación de políticas públicas. Se caracteriza por la interdependencia y la cooperación entre los distintos niveles de gobierno y la sociedad civil.

## 5.5. Evaluación

El enfoque procesal entiende la evaluación como una etapa integradora que retroalimenta todo el proceso. A diferencia de enfoques más tradicionales, este modelo enfatiza la importancia de analizar no solo los resultados, sino también los procesos, actores y contextos que influyen en la implementación (Subirats 1994, 2008). Por esta razón la evaluación debe acompañar todas las etapas del



ciclo de las políticas públicas: en la identificación del problema, para su definición; en la formulación de alternativas; al momento de hacer el análisis de prefactibilidad; en la adopción de acuerdo con la factibilidad política y técnica; y en la implementación a través del monitoreo (Rodríguez, 2005).

La evaluación es al mismo tiempo fin y comienzo. En esta etapa se retroalimenta el ciclo de las políticas públicas. Sin la evaluación no hay orientación a resultados. Una política pública no se reduce a un acto concreto considerado aisladamente (Meny Thoenig, 1992).

Para llevar a cabo la evaluación, se deben tener en cuenta tres elementos:

**A. Recolección sistemática de la información:** incluye la planificación de recolección de información acerca del programa o política de gobierno con rigor metodológico en diferentes momentos. Ej.: encuestas, censos, relevamientos, etc.

**B. Méritos y deméritos de un programa o servicio:** el análisis de la información recabada pretende identificar logros y desafíos de la política de gobierno. Se evalúan la conceptualización y el diseño de la gestión, ejecución y la utilidad de los programas de intervención social.

**C. Toma de decisiones:** las conclusiones y lecciones aprendidas de las instancias de evaluación deben ser una herramienta para el proceso de toma de decisión de la política pública, de manera que sirva de *input* para modificar o ajustar el curso de la política actual o de políticas prospectivas.

La evaluación de las políticas públicas a nivel municipal es importante por varias razones, pero las principales se enumeran a continuación:

- a) Medir la eficacia y la eficiencia del gobierno.
- b) Asignar adecuadamente recursos económicos.
- c) Fundamentar nuevas políticas de gobierno.
- d) Analizar la pertinencia y coherencia de una política de gobierno.
- e) Rendición de cuentas.

Para fortalecer la evaluación de políticas públicas en el ámbito municipal, es necesario adoptar un enfoque integral que combine la rigurosidad técnica con la participación ciudadana. Algunas propuestas concretas incluyen:

**Desarrollar sistemas de monitoreo y evaluación:** es fundamental contar con sistemas que permitan recopilar y analizar información de manera sistemática y oportuna. Esto incluye la definición de indicadores claros y la capacitación del personal municipal en técnicas de evaluación.

**Fomentar la participación ciudadana:** la evaluación debe ser un proceso participativo que involucre a los ciudadanos en la identificación de problemas y la formulación de soluciones. Esto no solo mejora la legitimidad de las políticas, sino que también contribuye a generar un sentido de corresponsabilidad.

**Adaptar los criterios de evaluación al contexto local:** es importante que los criterios de evaluación sean flexibles y adaptados a las particularidades de cada municipio. Esto implica considerar factores como la disponibilidad de recursos, las características de la población y las prioridades locales.

**Promover una cultura de la evaluación:** para superar la resistencia al cambio, es fundamental fomentar una cultura que valore la evaluación como una herramienta de mejora continua. Esto incluye

la difusión de buenas prácticas y la creación de incentivos para la innovación y el aprendizaje.

Más allá de que en el próximo capítulo analizamos la inteligencia artificial y su influencia en el proceso de las políticas públicas, también existen otras herramientas brindadas por el avance de la tecnología. Por ejemplo, en la actualidad, los gobiernos de diversas jurisdicciones brindan acceso a plataformas que permiten obtener datos públicos. Estos recursos son fundamentales para fundar, comparar o elegir mejores políticas, ya que ofrecen transparencia y permiten a los ciudadanos y organizaciones participar activamente en el diseño de soluciones. Un ejemplo destacado es Buenos Aires Data, una iniciativa que pone a disposición datos abiertos para fomentar la innovación, la investigación y la mejora en la gestión pública.

Desde el Poder Legislativo municipal existen diversas herramientas para evaluar las políticas públicas, como los pedidos de informes, que son resoluciones que funcionan principalmente como una herramienta de la oposición, como así también a partir de las comisiones de seguimiento y evaluación. La rendición de cuentas de funcionarios y su presencia en el recinto a pedido del cuerpo integran también una herramienta para evaluar desde los concejos deliberantes.

La etapa de evaluación en el enfoque procesal de las políticas públicas es un componente esencial para garantizar la efectividad y sostenibilidad de las acciones implementadas. **Solo a través de una evaluación rigurosa y participativa será posible construir políticas públicas más eficaces, equitativas y legítimas.** No debemos perder de vista que la evaluación debe servir para tener mejores políticas públicas.



# 6.

## Inteligencia artificial en el proceso de políticas públicas

En la necesidad de dar respuesta a los ciudadanos, los gobiernos locales deben valerse de las nuevas herramientas tecnológicas que existen para dar una mejor y más rápida solución a los problemas. Entre ellas se encuentra, sin lugar a dudas, la inteligencia artificial (IA). La RAE define la IA como la “Disciplina científica que se ocupa de crear programas informáticos que ejecutan operaciones comparables a las que realiza la mente humana, como el aprendizaje o el razonamiento lógico”. Es decir que la IA intenta emular las capacidades humanas mediante algoritmos y modelos computacionales. En Argentina, diversos municipios han comenzado a incorporar herramientas de IA con el propósito de mejorar la eficiencia y efectividad de sus políticas públicas. En este contexto, su aplicación abarca múltiples etapas del proceso de formulación e implementación de políticas.

En primer lugar, en la fase de identificación del problema, la IA permite analizar grandes volúmenes de datos para detectar tendencias emergentes que pueden pasar inadvertidas con métodos convencionales. Un claro ejemplo de esto es el municipio de Rosario,

que ha implementado un sistema de cámaras de seguridad con IA capaz de monitorear el espacio público y detectar situaciones de riesgo en tiempo real, lo cual mejora la seguridad ciudadana y reduce los tiempos de respuesta ante incidentes (Municipalidad de Rosario, 2022).

En cuanto a la formulación de alternativas, el municipio de Córdoba ha recurrido a la IA para simular el impacto de diversas políticas de movilidad urbana, como la creación de ciclovías y la reorganización de rutas de transporte público, lo que ha permitido seleccionar las opciones más eficientes para reducir la congestión vehicular y fomentar la movilidad sostenible (Municipalidad de Córdoba, 2021).

Asimismo, en la etapa de adopción de alternativas, la IA facilita la toma de decisiones al proporcionar evidencia basada en datos. Un ejemplo destacado es San Miguel de Tucumán, donde se ha implementado un sistema que analiza información histórica sobre delitos y patrullajes, lo cual permite adoptar medidas más efectivas, como la redistribución estratégica de patrulleros en zonas críticas (Municipalidad de San Miguel de Tucumán, 2023).

Posteriormente, durante la implementación, la IA contribuye a optimizar la gestión y automatización de tareas, como ocurre en el municipio de General Pueyrredón, donde sensores inteligentes monitorean el alumbrado público, detectan fallas en tiempo real y optimizan el consumo energético, lo que genera así una mayor eficiencia en el servicio (Municipalidad de General Pueyrredón, 2022).

Finalmente, en la etapa de evaluación, la IA posibilita un análisis más preciso del impacto de las políticas públicas, como en el caso de Neuquén, donde un sistema de IA analiza datos de empleo

y capacitación para mejorar los programas de inclusión laboral y maximizar sus resultados (Municipalidad de Neuquén, 2023).

En definitiva, la IA está modificando la gestión pública municipal en Argentina, proporcionando herramientas innovadoras que permiten mejorar la toma de decisiones y la calidad de vida de los ciudadanos. A medida que más municipios adopten estas tecnologías, su impacto positivo seguirá creciendo, hasta consolidar una administración pública más eficiente, informada y orientada a resultados.





# 7.

## Impacto de las políticas públicas en las ciudades

Muchas de las políticas públicas que desarrollan los gobiernos locales generan un alto impacto en el valor de la tierra. Es por eso que los gobiernos deben generar una amplia gama de políticas fiscales o regulatorias, para que ese incremento en el valor de la tierra pueda ser utilizado en beneficio de la comunidad a partir de la **recuperación de plusvalías inmobiliarias**, es decir, el proceso mediante el cual el gobierno recupera una parte o el total del aumento del valor de la tierra proveniente del esfuerzo comunitario. Este aumento debe provenir de acciones de personas o instituciones distintas al propietario (Smolka, 2013).

**Tipos de herramientas para recuperar el incremento del valor de la tierra:**

### A. Impuestos sobre el valor del suelo

Los impuestos son una herramienta clave para capturar el incremento del valor de la tierra, especialmente cuando este aumento se debe a inversiones públicas o al crecimiento urbano. En Argentina, los municipios y provincias tienen competencia para aplicar

impuestos sobre la propiedad (Smolka, 2013). Por ejemplo, en la ciudad de Buenos Aires se aplica el impuesto inmobiliario, que grava el valor de la tierra y las construcciones. Este impuesto se actualiza periódicamente según la valuación fiscal, que refleja el incremento del valor del suelo debido a mejoras en infraestructura (como la extensión del subte o la renovación de espacios públicos).

### **B. Contribuciones por mejoras**

Las contribuciones por mejoras son pagos que los propietarios realizan cuando se benefician de obras públicas que incrementan el valor de sus tierras. Estas contribuciones buscan financiar parcial o totalmente las inversiones públicas que generan plusvalías (Smolka, 2013). Por ejemplo, en la ciudad de Rosario se han implementado contribuciones por mejoras en zonas donde se han realizado obras de infraestructura, como la construcción de la costanera o la renovación de espacios públicos. Los propietarios cercanos a estas obras pagan una contribución proporcional al aumento del valor de sus propiedades.

### **C. Instrumentos regulatorios**

Los instrumentos regulatorios permiten a los gobiernos capturar plusvalías a través de la planificación urbana y la regulación del uso del suelo. Estos incluyen la exacción de plusvalías, la venta de derechos de construcción y la expropiación con fines de interés social (Smolka, 2013). En San Miguel de Tucumán se han aplicado instrumentos, como la venta de derechos de construcción, en áreas donde se ha permitido una mayor densidad edificatoria. Los fondos recaudados se destinan a infraestructura y servicios públicos.

# 8.

## Problemas urbanos

Así como existen diversos tipos de herramientas para recuperar el incremento del valor de la tierra, también existen algunas problemáticas que surgen a partir del aumento del valor de la tierra que se tienen que evitar. La gentrificación y la informalidad urbana son dos fenómenos interrelacionados que surgen como consecuencia del aumento del valor de las tierras, particularmente en áreas urbanas de Argentina. Estos procesos reflejan tensiones sociales y económicas, donde el crecimiento inmobiliario y la especulación desplazan poblaciones vulnerables y generan desigualdades.

**Gentrificación: desplazamiento y exclusión.** La gentrificación ocurre cuando barrios históricamente populares o degradados son revitalizados, debido a lo cual atraen a residentes de mayores ingresos. Esto eleva los precios de las propiedades y los alquileres y, por lo tanto, desplaza a los habitantes originales. En la ciudad de Buenos Aires, el caso de Palermo es emblemático: de ser un barrio de clase media-baja se transformó en un área de moda con *boutiques*, restaurantes y edificios modernos. Este proceso expulsó a muchas familias que tradicionalmente vivían en el lugar y que no pudieron afrontar los costos crecientes. Otro ejemplo es La Boca, donde el

turismo y la inversión inmobiliaria han presionado a los residentes locales, lo cual ha generado conflictos por el uso del espacio (Smolka, 2013).

**Informalidad como respuesta a la exclusión.** Frente a la imposibilidad de acceder a viviendas formales, muchas familias recurren a la informalidad. Esto incluye asentamientos, villas miseria y ocupaciones de tierras. En el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), más del 10% de la población vive en barrios populares denominados como “villas miseria”, como el Barrio 31 en Retiro, donde la falta de planificación urbana y servicios básicos contrasta con el crecimiento de torres de lujo en zonas aledañas. En ciudades como Córdoba o Rosario, la expansión de barrios informales en zonas periféricas es una respuesta directa al encarecimiento del suelo urbano (Smolka, 2013).

Estos procesos generan una problemática espacial y profundizan la desigualdad. La gentrificación beneficia a inversores, mientras que la informalidad perpetúa la marginalidad. Además, la falta de políticas públicas efectivas agrava el problema, ya que no se garantiza el derecho a la vivienda para todos los sectores sociales.

# 9.

## Reflexión final

Las políticas públicas representan el pilar fundamental para alcanzar el bien común dentro del ámbito municipal. Es a través de ellas que se pueden definir y ejecutar las acciones necesarias para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, resolver problemáticas locales y promover el desarrollo sostenible de la comunidad. El proceso de creación y desarrollo de políticas públicas debe seguir un enfoque que garantice la participación de los distintos actores que influyen en la comunidad. Esto incluye a ciudadanos, grupos de interés, organizaciones sociales y entidades gubernamentales. Escuchar y comprender las preocupaciones, las expectativas y las demandas de estos actores es esencial para diseñar políticas más eficaces. Si los gobiernos locales se enfocan en la creación de políticas públicas que reflejen las verdaderas necesidades de la población, que incluyan nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, y que atraviesen un proceso transparente y participativo, se podrán generar condiciones para que las personas vivan mejor, con mayor bienestar y oportunidades para todos.



# 10.

## Decálogo de buenas prácticas en políticas públicas municipales

Dejamos como resultado de este cuadernillo, a modo de repaso, un decálogo de buenas prácticas en el ámbito de las políticas públicas en los municipios.

- 1.** Un gobierno se define por las políticas públicas que desarrolla.
- 2.** Cuando se desarrollan políticas públicas, se deben tener en cuenta todos los actores involucrados en el proceso.
- 3.** Se desarrollan políticas públicas para mejorar las condiciones y la calidad de vida de la comunidad.
- 4.** Quienes tienen la responsabilidad de llevar adelante las políticas van a obtener mejores resultados si logran cumplir con cada una de las etapas del enfoque procesal de las políticas públicas.
- 5.** Se debe realizar una correcta identificación e interpretación del problema para encontrar alternativas adecuadas.

6. Las alternativas formuladas deben ser viables, tanto en términos de recursos como de apoyo político y social.
7. Cuando se adopta una alternativa, se determina el curso de acción que seguirá el gobierno durante el proceso.
8. El éxito de la implementación depende de una serie de factores, que incluyen la coordinación entre actores, la disponibilidad de recursos y la capacidad de adaptación a contextos específicos.
9. Sin evaluación no hay orientación a resultados.
10. La IA está modificando la gestión pública municipal en Argentina, proporcionando herramientas innovadoras que permiten mejorar la toma de decisiones y la calidad de vida de los ciudadanos.
11. Muchas de las políticas públicas que desarrollan los gobiernos locales generan un alto impacto en el valor de la tierra, es por eso por lo que se deben generar herramientas para recuperar las plusvalías inmobiliarias.
12. Deben evitarse las problemáticas que surgen a partir del aumento del valor de la tierra, como la gentrificación y la informalidad urbana.



# Bibliografía

- Arraiza, E. (2015). *Diseño, implementación y evaluación de políticas públicas*. En M. Camusso y G. Casanova Ferro (Coords.), *Gestión pública del turismo*. Editorial UCA.
- Arraiza, E. (2021). En Enzo Salvador Paoletta. *El municipio en tiempos de crisis* (1ª ed). Konrad Adenauer Stiftung y Centro de Investigaciones Municipales Aplicadas.
- Estévez, A. y Esper, S. (2007). *El liderazgo participativo*. Polipub.org.
- Goytia, C. y Sanguinetti, P. (2017). "Hay espacio para crecer: uso del suelo y estructura urbana". En Corporación Andina de Fomento. *Crecimiento urbano y acceso a oportunidades: un desafío para América Latina*. Corporación Andina de Fomento.
- Lindblom, C. E. (1959). *The Science of Muddling Through*. Public Administration Review.
- Meny, I. y Thoenig, J. C. (1992). *Las políticas públicas*. Editorial Ariel.
- Municipalidad de Córdoba (2021). Plan de movilidad urbana sostenible mediante inteligencia artificial. Recuperado de <https://ciudadinteligente.cordoba.gob.ar/cordoba-se-une-a-la-coalicion-de-ciudades-por-la-inteligencia-artificial-ciia/>. (7.02.25).
- Municipalidad de General Pueyrredón (2022). Optimización del alumbrado público mediante inteligencia artificial en Mar del Plata. Recuperado de <https://www.mardelplata.gob.ar/Noticias/el-municipio-incorpora-un-software-de-analisis-de-video-forense>. (7.02.25).

Municipalidad de Neuquén (2023). Evaluación de programas de inclusión laboral mediante inteligencia artificial. Recuperado de <https://www.neuquencapital.gov.ar/wp-content/uploads/2024/03/INFORME-DE-GESTION-MUNICIPALIDAD-2023.pdf>. (7.02.25).

Municipalidad de Rosario (2022). Implementación de cámaras de seguridad con IA para la seguridad ciudadana en Rosario. Recuperado de <https://gestorpic.rosario.gob.ar/inicio/innovacion-en-gestion>. (7.02.25).

Municipalidad de San Miguel de Tucumán (2023). Implementación de inteligencia artificial en políticas de seguridad ciudadana. Recuperado de [https://matrizods.tucuman.gob.ar/files/pdf/Informe\\_inv\\_x\\_ODS.pdf](https://matrizods.tucuman.gob.ar/files/pdf/Informe_inv_x_ODS.pdf). (7.02.25).

Pérez Bourbon, H. (2020). *Calidad legislativa: un estudio sobre la posibilidad de aplicar normas, criterios y herramientas de gestión de la calidad en la función legislativa de un parlamento* (1a ed.). Konrad Adenauer Stiftung y Centro de Investigaciones Municipales Aplicadas, Buenos Aires.

Pressman, J. y Wildavsky, A. (1998). *Implementación. Cómo grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland*. Fondo de Cultura Económica.

Real Academia Española. (s. f.). Inteligencia artificial. En *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/inteligencia%20artificial>

Rodríguez, A. (2005). *La evaluación de políticas públicas como contribución a la democracia y al desarrollo*. Ponencia al 3º Congreso Argentino de Administración Pública – Sociedad, Gobierno y Administración. San Miguel de Tucumán.

- Serravalle Galán, C. (2023). "El gobierno local por políticas públicas". En E. Arraiza et al., *Manual de gestión municipal* (3ª ed.). Konrad Adenauer Stiftung y Centro de Investigaciones Municipales Aplicadas.
- Smolka, M. (2013). *Implementación de la recuperación de plusvalías en América Latina*. Enfoque en Políticas de Suelo. Lincoln Institute of Land Policy.
- Subirats, J. (1994). "Definición del problema". *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid, INAP.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. y Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de las políticas públicas*. Ariel.
- Tamayo Sáez, M. (1997). "El análisis de las políticas públicas". En R. Bañón y E. Carrillo (Comp.), *La nueva administración pública*. Alianza Universidad.



Somos una fundación política alemana, independiente y sin fines de lucro, comprometida con los principios del humanismo cristiano. Estamos al servicio del bien común y con nuestro trabajo contribuimos a garantizar y extender la paz, la libertad y el bienestar. Por ello, la cooperación internacional es, históricamente, uno de los campos prioritarios de nuestro trabajo. Promovemos el entendimiento internacional, la cooperación para el desarrollo y apoyamos la unificación europea. Llevamos adelante acciones para mantener la paz y la libertad en el mundo, colaboramos en el fortalecimiento de la democracia, la lucha contra la pobreza y estamos fuertemente comprometidos con la conservación del medioambiente. Tenemos un fuerte compromiso con la consolidación de las instituciones democráticas.



El Centro de Investigaciones Municipales Aplicadas -CIMA- es una organización creada en el año 2003 con el fin de contribuir a la elevación de la capacidad de gestión de los gobiernos municipales.

Los servicios brindados por CIMA contribuyen a que los municipios cuenten con una administración más efectiva y transparente, y posean herramientas que les permitan realizar una gestión eficiente y ordenada. Para el cumplimiento de estos propósitos, el CIMA está conformado por un equipo de profesionales multidisciplinario, con experiencia en la gestión local, provincial y nacional, la investigación, el dictado de cursos de capacitación, y la asistencia directa a gobiernos municipales de diversas regiones del país.

