



Gobernanza local en Córdoba: Propuesta estratégica para una gestión
articulada y participativa

Federico Gastón Fava

DNI: 40.769.323

VADP001963

Lic. en Administración Pública

Resumen

Este Reporte de Caso analiza la falta de articulación entre los niveles de gobierno y la ciudadanía en la Municipalidad de Córdoba. A partir de un enfoque teórico centrado en la gobernanza democrática, la planificación estratégica y la participación ciudadana, se realiza un diagnóstico que identifica avances institucionales dispersos y sin integración. Se propone un Plan Estratégico de Gobernanza que refuncionaliza los Centros de Participación Comunal (CPC) como nodos territoriales, crea un Consejo de Articulación Intergubernamental y nuevos dispositivos participativos, e incorpora formación y monitoreo para asegurar la sostenibilidad. Se concluye que la consolidación de estructuras colaborativas es clave para fortalecer la gestión local.

Palabras clave: gobernanza, participación ciudadana, articulación intergubernamental, planificación estratégica.

Abstract

This Case Report analyzes the lack of coordination between government levels and citizens in the Municipality of Córdoba. Using a theoretical framework focused on democratic governance, strategic planning, and citizen participation, the diagnosis reveals fragmented and uncoordinated institutional efforts. The proposed Strategic Governance Plan includes the restructuring of Community Participation Centers (CPC), the creation of an Intergovernmental Coordination Council, new participatory mechanisms, and training and monitoring tools to ensure sustainability. The report concludes that strengthening collaborative structures is essential to improve local governance.

Keywords: governance, citizen participation, intergovernmental coordination, strategic planning.

Introducción

La Municipalidad de Córdoba constituye uno de los gobiernos locales más relevantes del país, tanto por su dimensión territorial como por su densidad institucional y el tamaño de su población, que supera los 1,5 millones de habitantes. En su carácter de gobierno de cercanía, tiene a su cargo competencias clave en materia de servicios urbanos, obras públicas, salud primaria, tránsito, cultura, participación ciudadana y desarrollo territorial. A lo largo de los años, ha conformado una estructura administrativa compleja, que incluye secretarías, entes descentralizados y organismos territoriales como los Centros de Participación Comunal (CPC), los cuales representan un avance significativo en la descentralización y modernización de la administración municipal. Esta institucionalidad se inscribe en el marco del sistema federal argentino, en el cual la autonomía municipal debe articularse con relaciones intergubernamentales de cooperación, financiamiento y coordinación normativa.

A lo largo de las últimas décadas, la Municipalidad de Córdoba ha impulsado diversos procesos de modernización administrativa y fortalecimiento institucional, con resultados dispares. Entre los hitos más significativos se encuentra la creación de los Centros de Participación Comunal (CPC) en los años noventa, concebidos como espacios de descentralización territorial y acercamiento de la gestión al vecino. A ello se sumaron, más recientemente, iniciativas vinculadas al gobierno abierto, la digitalización de trámites, y mecanismos como el Presupuesto Participativo Joven (PPJ), orientado a promover la inclusión de sectores sociales específicos en la toma de decisiones. Si bien estas experiencias han representado avances importantes, en muchos casos su impacto ha estado condicionado por la falta de articulación institucional, la escasa continuidad entre gestiones y la ausencia de una planificación estratégica que permita integrarlas bajo una misma visión de largo plazo.

Desde un punto de vista teórico y empírico, la literatura sobre descentralización y gobernanza democrática señala que la modernización municipal depende tanto de fortalecer los espacios territoriales —como los CPC— como de articular eficazmente con los niveles provincial y nacional. Asimismo, los estudios en torno a la participación ciudadana subrayan que los problemas públicos no son meros “fallos de gestión”, sino construcciones sociales que requieren legitimidad, inclusión y coordinación para su

abordaje efectivo. Experiencias en otras ciudades del país y de la región han demostrado que, sin planificación estratégica, los avances en descentralización o participación corren el riesgo de fragmentarse y perder impacto.

En este contexto, la nueva gobernanza se ha consolidado en las últimas décadas como un enfoque clave para fortalecer la confianza institucional, promover la participación ciudadana y garantizar una gestión pública más eficiente, inclusiva y transparente. Este modelo de gestión reconoce que los desafíos contemporáneos no pueden ser abordados únicamente desde estructuras jerárquicas tradicionales, sino que requieren la articulación de múltiples actores en espacios colaborativos y con una visión estratégica común. En ese marco, los planes estratégicos de gobernanza surgen como herramientas indispensables para institucionalizar prácticas participativas, definir prioridades de largo plazo y construir capacidades colectivas en los territorios.

En el caso de la Municipalidad de Córdoba, se puede ver que en los últimos años hubo una serie de esfuerzos tendientes a modernizar la gestión local, fortalecer mecanismos de participación y avanzar hacia un modelo más abierto y colaborativo. Entre estas iniciativas pueden destacarse el desarrollo de programas de gobierno abierto, presupuestos participativos, espacios de formación ciudadana y acciones de descentralización administrativa a través de los Centros de Participación Comunal (CPC).

No obstante, dichos avances han carecido de una planificación estratégica integral que los articule, les otorgue continuidad y permita evaluar su impacto, con el fin de conocer el grado de éxito de estas políticas.

En este marco, el presente trabajo identifica como problemática central la falta de articulación entre los niveles de gobierno y la ciudadanía en la toma de decisiones, situación que genera fragmentación institucional, descoordinación en la implementación de políticas públicas y pérdida de legitimidad democrática. Esta problemática se ve agravada por la ausencia de un Plan Estratégico de Gobernanza que integre las iniciativas existentes bajo una hoja de ruta común. La carencia de dicho plan impide construir una visión compartida, establecer mecanismos sistemáticos de participación, definir responsabilidades interinstitucionales claras y garantizar la sostenibilidad de las políticas en el tiempo.

Diversas experiencias recientes dan cuenta de esta necesidad. Durante la emergencia sanitaria por COVID-19, por ejemplo, la Municipalidad logró articular respuestas eficaces junto a actores comunitarios y niveles provinciales, pero esas capacidades no se consolidaron institucionalmente una vez superada la crisis. Del mismo modo, las demandas ciudadanas en torno al acceso a la vivienda, expresadas en movilizaciones de 2021 y 2022, derivaron en acciones puntuales dentro del Plan Urbano Ambiental, pero sin una coordinación efectiva entre áreas ni un sistema de monitoreo participativo que garantice resultados sostenibles. A ello se suma un marco normativo aún insuficiente, que no establece lineamientos concretos ni mecanismos de evaluación para las prácticas de gobernanza local.

La relevancia del caso radica en que Córdoba, como una de las principales ciudades del país por su población, peso económico y dinamismo social, tiene el potencial de convertirse en referente de innovación democrática y gestión participativa. Contar con un Plan Estratégico de Gobernanza permitiría no solo potenciar los avances logrados, sino también institucionalizar una nueva forma de entender lo público, basada en la corresponsabilidad, el diálogo intersectorial y la planificación a largo plazo, independientemente de los gobiernos de turno.

En función de este diagnóstico, el presente trabajo desarrolla una propuesta concreta de Plan Estratégico de Gobernanza para la Municipalidad de Córdoba, centrada en refuncionalizar los Centros de Participación Comunal (CPC) como nodos de planificación, articulación intergubernamental y participación ciudadana. La propuesta incluye objetivos operativos, acciones específicas, mecanismos de evaluación y una estrategia de implementación en tres etapas, con el fin de mejorar la eficacia institucional, promover una gestión más transparente y reforzar el vínculo democrático entre el Estado local y la comunidad.

Análisis de Situación

La Municipalidad de Córdoba, como uno de los principales gobiernos locales del país, viene impulsado en los últimos años una serie de políticas orientadas a la modernización de su gestión, la transparencia institucional y la promoción de mecanismos de participación ciudadana. A través de iniciativas como el presupuesto participativo, programas de gobierno abierto, digitalización de trámites y descentralización mediante los Centros de Participación Comunal (CPC), se han generado avances en distintas dimensiones.

Sin embargo, dichos esfuerzos han sido parciales y, en muchos casos, desarticulados entre sí, lo que ha limitado su impacto sostenido en el tiempo y ha impedido que se traduzcan en transformaciones estructurales. Esta situación se observa también en la subutilización de los Centros de Participación Comunal (CPC), creados como espacios de descentralización, pero que en la práctica se encuentran limitados a tareas administrativas, perdiendo potencial como nodos de articulación territorial y participación.

El presente diagnóstico parte de la problemática central identificada: la fragmentación institucional que se manifiesta tanto en la débil articulación entre los niveles de gobierno (municipal, provincial y nacional) como en la limitada incorporación de la ciudadanía en la definición y seguimiento de políticas públicas locales. Esta desarticulación genera consecuencias concretas: debilita la capacidad del Estado local para planificar a largo plazo, impide el aprovechamiento eficiente de recursos interjurisdiccionales, produce superposición de competencias y retrasa la implementación de políticas integrales. Asimismo, dificulta la participación ciudadana en la identificación de prioridades, la ejecución de programas y la evaluación de resultados, lo que reduce la legitimidad democrática y la sostenibilidad de las políticas.

En este sentido, lo que se propone es identificar y descomponer las distintas dimensiones del problema, como paso previo e insoslayable para diseñar un Plan Estratégico de Gobernanza que sea realista, pertinente y aplicable a la realidad cordobesa.

La articulación efectiva entre niveles de gobierno y ciudadanía es un componente central de toda gobernanza democrática moderna, ya que garantiza que las políticas públicas respondan a demandas reales, estén respaldadas por consensos amplios y se sostengan en el tiempo más allá de los ciclos políticos.

Desde un abordaje profesional vinculado a la gestión pública, el análisis se guía por dos fundamentos clave. En primer lugar, el principio de subsidiariedad en la administración pública local, que implica que muchas problemáticas urbanas requieren respuestas multiescalares y coordinadas entre niveles de gobierno. Este principio reconoce que el municipio es el actor más próximo a la ciudadanía, pero que muchas competencias relevantes (como transporte, salud, infraestructura o vivienda) requieren de articulación con instancias provinciales y nacionales.

En segundo lugar, la importancia de institucionalizar mecanismos de participación ciudadana como vía para legitimar las decisiones públicas y construir políticas más equitativas y sostenibles. Esta participación no puede ser únicamente simbólica o esporádica: debe estar integrada a los procesos de planificación, seguimiento y control.

Desde una perspectiva profesional específica, el perfil del egresado de la Licenciatura en Administración Pública exige una sólida capacidad analítica, operativa y estratégica para diagnosticar problemas organizacionales, proponer soluciones de política pública y liderar procesos de articulación institucional.

En este sentido, el presente análisis se enmarca plenamente en el campo de acción profesional del administrador público, ya que permitirá aplicar herramientas de gestión estratégica, establecer vínculos entre planificación y ejecución, y promover estructuras de gobernanza que superen el aislamiento funcional y político entre niveles de gobierno.

También, se refuerza una concepción emprendedora del rol del profesional en administración pública, entendido no como un mero ejecutor de procedimientos, sino como un actor clave en la dinamización de estructuras estatales, la construcción de consensos y la mejora continua de los procesos institucionales.

En un contexto como el de la ciudad de Córdoba, caracterizado por una ciudadanía activa pero una institucionalidad fragmentada, el administrador público debe actuar como un agente de enlace que facilite el diálogo entre actores, promueva el uso estratégico de la información pública, y fomente modelos de gestión que integren innovación, inclusión y eficiencia.

De esta manera, resulta indispensable incorporar al análisis el rol de los Centros de Participación Comunal (CPC), una de las experiencias institucionales más relevantes en la historia reciente de la Municipalidad de Córdoba. Estos espacios fueron creados en

los años noventa como parte de una estrategia de descentralización territorial, con el objetivo de acercar la gestión municipal a los barrios y facilitar la atención directa de trámites, reclamos y servicios.

Actualmente, la ciudad cuenta con trece CPC distribuidos territorialmente, que funcionan como sedes administrativas desconcentradas. Si bien su creación representó un avance importante en términos de accesibilidad y desconcentración, su potencial como herramientas de planificación territorial y participación ciudadana se encuentra subutilizado. En la práctica, su funcionamiento está mayormente limitado a tareas operativas, sin una vinculación efectiva con las estrategias de planificación general del municipio ni con instancias participativas sistemáticas. Esta desconexión refuerza la fragmentación institucional interna y evidencia la necesidad de revalorizarlos como espacios clave dentro de una lógica de gobernanza articulada. Integrar a los CPC dentro de un Plan Estratégico de Gobernanza permitiría recuperar su sentido original, proyectarlos como nodos territoriales de decisión y articular más eficazmente las políticas públicas con las demandas locales. Por ello, repensar y refuncionalizar los CPC se vuelve indispensable para que dejen de ser meros espacios de gestión administrativa y pasen a constituirse en pilares de un modelo de gobernanza territorial articulada.

En los últimos años, la Municipalidad ha desarrollado programas innovadores como Córdoba Govtech, que busca generar soluciones tecnológicas públicas en colaboración con startups, con el apoyo del BID Lab (Municipalidad de Córdoba, 2022). También se ha lanzado la Diplomatura en Sostenibilidad Urbana junto a la Universidad Libre del Ambiente, para capacitar a funcionarios en gestión socioambiental (Municipalidad de Córdoba, 2024). Estas acciones evidencian un compromiso con la modernización, pero siguen sin integrarse bajo un marco estratégico general que articule actores, herramientas y resultados.

En el plano participativo, iniciativas como el Presupuesto Participativo Joven (PPJ) intentan involucrar a sectores sociales históricamente excluidos, como la juventud, en la toma de decisiones públicas (Secretaría de Participación Ciudadana, 2024). Sin embargo, la continuidad y la incidencia real de estos mecanismos no están aseguradas sin una estructura de gobernanza consolidada que los sustente.

A su vez, el reciente Plan de Metas 2024-2027 presenta una planificación ambiciosa basada en los pilares “conectar, integrar y humanizar”, pero no explicita cómo

se coordinarán las acciones entre áreas ni cómo se integrará a la ciudadanía en su implementación y seguimiento (Municipalidad de Córdoba, 2024). En todos estos casos se observa el mismo patrón: iniciativas valiosas, pero fragmentadas y sin una estrategia común que las integre en un modelo sostenible de gobernanza.

La problemática de la falta de articulación entre los niveles de gobierno y la ciudadanía en la toma de decisiones públicas no solo representa una barrera para la eficiencia institucional, sino que también debilita el vínculo de confianza entre el Estado municipal y la comunidad. En Córdoba, esta situación se manifiesta especialmente en la desconexión entre planes formulados por el gobierno central y las necesidades expresadas desde los territorios, como ocurre en zonas periféricas donde las demandas habitacionales, ambientales y de servicios no son abordadas de forma integral ni coordinada.

Asimismo, la fragmentación institucional interna, sumada a la escasa articulación con los niveles provincial y nacional, repercute directamente en la implementación de políticas públicas. Casos como la urbanización de villas, la gestión ambiental o la inclusión digital requieren intervenciones conjuntas, sostenidas en el tiempo y participativamente construidas, lo que hoy no se encuentra asegurado.

La necesidad de resolver esta problemática radica en avanzar hacia un modelo de gobernanza local que reconozca la complejidad de los problemas públicos actuales y responda con estructuras colaborativas, abiertas y estratégicamente planificadas. Un Plan Estratégico de Gobernanza permitiría dotar al municipio de una hoja de ruta clara, que promueva la cooperación intergubernamental, institucionalice mecanismos de participación y evalúe los resultados en función de indicadores de impacto.

Además, permitiría integrar y escalar experiencias ya existentes —como el Presupuesto Participativo Joven, las plataformas de datos abiertos o la Diplomatura en Sostenibilidad Urbana— dentro de un marco que garantice su sostenibilidad, articulación y orientación a resultados.

Esta propuesta no pretende partir de cero, sino capitalizar los avances, identificar las brechas y construir sobre ellos un esquema de gobernanza democrática que refuerce la confianza institucional, mejore la calidad de las políticas públicas y promueva una ciudadanía activa, corresponsable y vinculada de forma permanente a los procesos de toma de decisión.

Para ordenar el diagnóstico se utilizarán herramientas de análisis organizacional y contextual. Por un lado, se aplicará un análisis PESTEL para identificar los factores externos de carácter político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal que condicionan o habilitan la construcción de una gobernanza articulada y efectiva. Esta herramienta permite comprender el contexto más amplio en el que se inserta la Municipalidad de Córdoba, ofreciendo un marco para reconocer oportunidades y restricciones al momento de impulsar una estrategia de gobernanza.

En segundo lugar, se desarrollará un análisis FODA, orientado a examinar las capacidades institucionales internas de la Municipalidad y los factores inmediatos que inciden en su funcionamiento. Esta herramienta permite realizar una mirada introspectiva sobre la organización, complementando la visión externa aportada por el PESTEL.

Análisis PESTEL

Político	La Municipalidad de Córdoba opera en un contexto político caracterizado por desafíos de articulación intergubernamental. Si bien comparte alineamientos políticos con el gobierno provincial en distintos períodos, persisten tensiones vinculadas a la asignación de recursos, la superposición de competencias y la coordinación normativa, lo que dificulta la consolidación de políticas públicas integradas. La ausencia de espacios institucionalizados de diálogo estable entre los distintos niveles de gobierno impide construir consensos sostenidos y afecta la implementación de políticas de impacto colectivo.
Económico	Las restricciones presupuestarias y la dependencia de fondos de origen nacional o internacional limitan la autonomía financiera del municipio, dificultando la continuidad de programas innovadores en el tiempo. Además, la necesidad de eficientizar el gasto público choca con la fragmentación administrativa actual, lo que refuerza la urgencia de avanzar hacia modelos de gobernanza integradora que optimicen recursos.
Social	Existen fuertes demandas sociales por mayor equidad territorial, acceso a servicios básicos y participación en la toma de decisiones. La ciudadanía cordobesa ha demostrado altos niveles de organización y movilización en torno a temas como el hábitat, la educación, el ambiente y los derechos digitales. A su vez, la Municipalidad articula con centros vecinales, los CPC y mesas de diálogo con organizaciones sociales, que constituyen espacios claves para canalizar demandas y definir prioridades. Estos

	procesos requieren mecanismos de articulación y decisión participativa que trasciendan lo consultivo y se traduzcan en políticas públicas.
Tecnológico	Si bien la ciudad ha avanzado en procesos de digitalización, aún persisten importantes brechas digitales que limitan su alcance y profundizan desigualdades. Estas brechas se expresan en distintas dimensiones: socioeconómicas, generacionales, educativas e infraestructurales, relacionadas con la dispar cobertura de internet de alta velocidad en distintos barrios de la ciudad. En este marco, el potencial de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) no ha sido plenamente aprovechado para generar una gobernanza basada en datos, innovación y participación ciudadana inclusiva.
Ambiental	Córdoba enfrenta crecientes desafíos vinculados al cambio climático, la expansión urbana desordenada y la presión sobre los recursos naturales. La ausencia de un enfoque interjurisdiccional y multisectorial en la planificación urbana impide abordar estas problemáticas de forma integral. La articulación entre áreas municipales, actores comunitarios y gobiernos provincial y nacional es clave para diseñar políticas sostenibles.
Legal	El marco normativo local vinculado a la planificación estratégica, la transparencia y la participación ciudadana resulta insuficiente y fragmentado. Si bien existen ordenanzas sobre gobierno abierto y presupuestos participativos, no hay una normativa que estructure de forma sistémica un modelo de gobernanza municipal moderno. Esto impide escalar y sostener en el tiempo muchas de las experiencias innovadoras iniciadas por la gestión.

Análisis FODA

FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
Experiencia previa en mecanismos participativos (Presupuesto Participativo, CPC).	Ausencia de un plan estratégico de gobernanza integral.
Recursos humanos capacitados en distintas áreas técnicas.	Falta de articulación efectiva entre niveles de gobierno.
Infraestructura digital en expansión (plataformas de trámites, datos abiertos).	Escasa sistematización y evaluación de los mecanismos participativos actuales.
Capacidad de articulación con universidades y organizaciones sociales.	Fragmentación interna entre áreas municipales.

OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
Mayor demanda social de transparencia y participación.	Alta rotación de autoridades y falta de continuidad en políticas públicas.
Potencial de cooperación técnica con organismos multilaterales.	Tensiones políticas entre niveles de gobierno que dificultan la cooperación.
Agenda global orientada a la gobernanza abierta e inclusiva.	Desigualdades territoriales que generan brechas de acceso a servicios.
Existencia de marcos normativos nacionales que pueden apoyar la estrategia local.	Riesgo de descreimiento ciudadano si los canales de participación no son efectivos.

Conclusión diagnóstica

Como resultado del análisis realizado, queda claro que la Municipalidad de Córdoba ha impulsado múltiples iniciativas de modernización y participación, pero su impacto ha sido parcial y limitado por dos factores centrales: la fragmentación institucional —tanto interna como en su vínculo con los niveles provincial y nacional— y la falta de planificación estratégica que articule dichas iniciativas bajo una visión común de largo plazo. Esta situación repercute en la eficacia de las políticas públicas y en la legitimidad democrática del municipio, especialmente en un contexto donde los problemas urbanos son cada vez más complejos y transversales.

Un ejemplo claro de esta debilidad es el rol actual de los Centros de Participación Comunal (CPC). Si bien representan una innovación importante en la descentralización de la gestión municipal, en la práctica se encuentran subutilizados, funcionando más como ventanillas administrativas que como nodos de gobernanza territorial y espacios de participación ciudadana. Su refuncionalización aparece, por lo tanto, como una condición necesaria para revertir la fragmentación y fortalecer la articulación institucional.

Por ello, resulta imprescindible establecer un Plan Estratégico de Gobernanza que integre los avances alcanzados, potencie el rol de los CPC y resuelva las debilidades detectadas. Esta herramienta permitirá articular capacidades institucionales, consolidar la participación ciudadana y coordinar esfuerzos entre actores, asegurando que las políticas sean sostenibles, inclusivas y mejor evaluadas. Así, se genera una base sólida para que las acciones que se diseñen y ejecuten a continuación sean coherentes con la realidad cordobesa y contribuyan efectivamente a la mejora de la gestión local.

Marco Teórico

La formulación de un Plan Estratégico de Gobernanza para la Municipalidad de Córdoba exige en primer término la construcción de un marco teórico que permita comprender e interpretar los conceptos fundamentales involucrados en el análisis y la propuesta. A tal fin, se consideran relevantes los enfoques vinculados con la gobernanza democrática, la planificación estratégica pública, la articulación intergubernamental y la participación ciudadana, así como el rol del Estado local en contextos complejos y fragmentados.

El concepto de gobernanza se ha desarrollado con fuerza desde la década de 1990 como un paradigma alternativo a las formas jerárquicas y centralizadas de gestión pública. De acuerdo con la definición de Soto y Ramírez, la gobernanza implica “una forma de conducción de los asuntos públicos basada en la cooperación, la corresponsabilidad y la interacción entre múltiples actores del sistema político y social” (Soto & Ramírez, 2018, p. 49). Este enfoque reconoce la necesidad de construir consensos entre actores diversos, sean gubernamentales o no gubernamentales, para enfrentar problemáticas que trascienden las capacidades del Estado en solitario.

En este marco, la planificación estratégica se presenta como una herramienta clave para alinear acciones institucionales con una mirada a futuro, basada en diagnósticos participativos, objetivos claros y mecanismos de seguimiento. Según Nievas, la planificación estratégica en el ámbito municipal “permite ordenar prioridades, articular programas y coordinar recursos, a partir del reconocimiento de las capacidades y restricciones del entorno institucional y político” (Nievas, 2011, p. 67). No se trata solo de definir metas, sino de construir una lógica de gestión pública orientada a resultados y legitimada socialmente.

Ya haciendo referencia a la problemática de articulación intergubernamental, se refiere a la necesidad de coordinación entre los distintos niveles del Estado a fin de evitar superposiciones, vacíos o conflictos de competencias. En el caso de nuestro país, esta coordinación se encuentra limitada por múltiples factores estructurales e institucionales, como la autonomía municipal, la dependencia de fondos extrapresupuestarios y la escasa institucionalización de espacios de concertación. Pérez sostiene que “la falta de

articulación territorial en las políticas públicas municipales genera ineficiencia, fragmentación e inequidad en la distribución de los recursos” (Pérez, 2020, p. 104).

En paralelo, la participación ciudadana se presenta como un principio y un instrumento fundamental en la gobernanza contemporánea. Más allá de la consulta ocasional, implica generar condiciones efectivas para que la ciudadanía incida en las decisiones públicas, mediante dispositivos estables, accesibles y vinculantes. Tal como plantea Rofman, “la participación no puede pensarse como un complemento de la gestión, sino como su núcleo legitimador en los contextos democráticos” (Rofman, 2007, p. 128). La implementación de mecanismos como el presupuesto participativo, las audiencias públicas o las mesas barriales son expresiones de esta lógica.

La gestión pública local, enfrenta el desafío de compatibilizar estas dimensiones dentro de marcos institucionales que muchas veces resultan rígidos, sectorizados y desarticulados. La experiencia de Córdoba, con avances significativos en iniciativas de modernización y apertura institucional, muestra sin embargo una dificultad persistente en consolidar una estrategia de gobernanza integral que articule los niveles de gobierno y fortalezca los canales de participación ciudadana. Esta carencia limita la efectividad de las políticas y debilita la confianza institucional.

Una perspectiva clave para abordar esta problemática la ofrece Luis F. Aguilar Villanueva, quien sostiene que los problemas públicos deben ser entendidos como construcciones sociales, complejas y multidimensionales. Según el autor, "un problema público no es solo una situación objetivamente dañina, sino también una situación percibida, interpretada y valorada como tal por distintos actores que disputan su definición" (Aguilar, 1993, p. 23). Esta visión sirve para comprender cómo la falta de articulación entre niveles de gobierno y ciudadanía no es solo una disfunción técnica del aparato estatal, sino también una manifestación de conflictos de poder, de prioridades y de sentidos respecto a lo público.

En definitiva, los conceptos de gobernanza, planificación estratégica, participación ciudadana y articulación intergubernamental no deben analizarse de forma aislada, sino como partes interrelacionadas de un modelo de gestión más complejo y adaptativo. En el caso de la Municipalidad de Córdoba, estos enfoques resultan fundamentales para revertir procesos de fragmentación institucional, mejorar la

coordinación entre niveles de gobierno y consolidar canales permanentes de participación ciudadana. La gobernanza aporta una lógica de corresponsabilidad entre actores; la planificación estratégica, el marco técnico para ordenar prioridades y alinear recursos; la participación, la legitimidad democrática necesaria; y la articulación intergubernamental, la coherencia y sostenibilidad de las políticas públicas. Integrar estos elementos en un mismo marco conceptual es lo que permite fundamentar y orientar el diseño de un Plan Estratégico de Gobernanza, que responda de forma situada a las particularidades de la ciudad de Córdoba y sus desafíos institucionales actuales.

En suma, el marco teórico aquí desarrollado no solo permite comprender la relevancia de los conceptos de gobernanza, planificación estratégica, participación ciudadana y articulación intergubernamental, sino también situarlos en el contexto específico de la Municipalidad de Córdoba. La falta de un plan integral que articule los avances existentes se explica, en gran medida, por las limitaciones conceptuales y prácticas señaladas en la literatura especializada. Por este motivo, este apartado no constituye un ejercicio meramente descriptivo, sino que establece los fundamentos que orientan el diseño de la propuesta de Plan Estratégico de Gobernanza. Dicho plan busca traducir los enfoques analizados en políticas públicas sostenibles, legitimadas socialmente y con capacidad de mejorar de manera efectiva la gestión municipal.

Diagnóstico y discusión

La problemática que se aborda en este trabajo es la falta de articulación entre los niveles de gobierno (municipal, provincial y nacional) y la ciudadanía en la toma de decisiones públicas en la ciudad de Córdoba. Esta situación se traduce en fragmentación institucional, dificultades para planificar a largo plazo, superposición de competencias y limitada eficacia en la implementación de políticas públicas. A pesar de contar con experiencias destacadas como los Centros de Participación Comunal (CPC), el Presupuesto Participativo Joven (PPJ), el programa Córdoba Govtech o el reciente Plan de Metas 2024–2027, todas ellas carecen de una articulación estratégica que las integre en un enfoque coherente de gobernanza.

La ausencia de planificación interinstitucional y de canales participativos sistemáticos genera una brecha entre las iniciativas gubernamentales y las demandas reales de la ciudadanía. Por ello, este trabajo parte de la necesidad de revertir esa desconexión mediante el diseño de un Plan Estratégico de Gobernanza que fortalezca la corresponsabilidad institucional y social.

Durante el análisis de situación, se identificó que, a pesar de los esfuerzos por modernizar la gestión y promover mecanismos de participación ciudadana, persisten dinámicas institucionales fragmentadas. Estas dinámicas debilitan la planificación conjunta entre los actores estatales de diferentes niveles (municipal, provincial y nacional) y obstaculizan la consolidación de prácticas participativas sistemáticas, que trasciendan la lógica de la consulta ocasional o simbólica.

Esta situación se ve agravada por factores estructurales, como la dependencia presupuestaria del municipio respecto a otros niveles del Estado, la falta de espacios formales y permanentes de coordinación interjurisdiccional, y una normativa insuficiente en materia de institucionalización de la participación. También se identifican barreras socioculturales que restringen el acceso efectivo de sectores vulnerables a los dispositivos participativos existentes.

La importancia de abordar esta problemática reside en que afecta el núcleo mismo de la gobernanza democrática. Según Aguilar Villanueva (1993), los problemas públicos no son solo condiciones objetivas desfavorables, sino construcciones sociales que revelan

disputas de sentido y de poder. En este caso, la desarticulación entre gobiernos y ciudadanía no solo reduce la eficiencia del Estado, sino que también limita las posibilidades de construir una visión compartida del desarrollo local.

El diagnóstico se apoya, además, en evidencia empírica proveniente de documentos oficiales de la Municipalidad de Córdoba y de fuentes académicas locales. Iniciativas como el Presupuesto Participativo Joven, el Plan de Metas 2024-2027, y el programa Córdoba Govtech muestran avances parciales, pero carecen de una estrategia en diferentes áreas que los vincule, los institucionalice y los proyecte como políticas de Estado. Así, se presentan como acciones valiosas pero aisladas, sin un marco integrador que potencie su impacto.

En suma, el problema diagnosticado no se limita a la carencia de mecanismos de participación o coordinación, sino que responde a la ausencia de una lógica estratégica de gobernanza capaz de articular esfuerzos, alinear objetivos y promover la corresponsabilidad entre actores estatales y sociales. Abordar esta problemática implica no solo mejorar estructuras y procesos administrativos, sino también transformar las formas en que se conciben y gestionan los asuntos públicos en la escala local.

En este marco, el diagnóstico no solo tiene un valor técnico, sino también profesional y democrático: interpela al rol del administrador público como agente clave para articular niveles de gobierno, promover la participación ciudadana y diseñar políticas sostenibles basadas en consensos.

Por lo tanto, la necesidad de un Plan Estratégico de Gobernanza se presenta como una respuesta impostergable para consolidar una institucionalidad más coordinada, capaz de integrar esfuerzos dispersos y convertirlos en políticas de Estado. Con esta propuesta, se busca establecer una hoja de ruta común, fortalecer los mecanismos de participación real y continua, y generar políticas públicas más sostenibles, legítimas y efectivas. Este cambio estructural contribuiría a reducir la fragmentación interna, optimizar los recursos intergubernamentales y, sobre todo, a consolidar un modelo de gestión pública más abierto, corresponsable y conectado con las demandas reales de los territorios.

Plan de Implantación

Como se viene comentando en el transcurso de este trabajo, la Municipalidad de Córdoba atraviesa un proceso de modernización institucional que, si bien ha incorporado avances importantes en áreas como la digitalización, la descentralización administrativa y la apertura de datos, aún presenta serias limitaciones en términos de articulación intergubernamental y participación ciudadana efectiva. Como se ha identificado en el diagnóstico anterior, esta debilidad estructural genera fragmentación en la planificación, superposición de competencias, escasa coordinación con otros niveles de gobierno y baja incidencia de la ciudadanía en las decisiones públicas.

Para revertir esta situación, se propone el diseño e implementación de un modelo de gobernanza territorial articulada, cuya base institucional y operativa esté conformada por los Centros de Participación Comunal (CPC). Esta propuesta reconoce que los CPC, originalmente pensados como espacios de descentralización administrativa, poseen un enorme potencial para convertirse en verdaderos nodos de gobernanza local, capaces de articular actores estatales y sociales en el territorio.

El modelo plantea refuncionalizar los CPC para que operen como espacios de planificación estratégica participativa, articulación interjurisdiccional y deliberación ciudadana. Esto implica fortalecerlos institucionalmente, dotarlos de equipos técnicos con formación específica, y establecer nuevas reglas de juego que garanticen la colaboración entre niveles de gobierno y la incorporación efectiva de la ciudadanía en procesos de diseño, ejecución y monitoreo de políticas públicas.

Al mismo tiempo, el plan contempla la creación de un Consejo de Articulación Intergubernamental Local, como espacio formalizado de diálogo y coordinación entre el gobierno municipal y actores del nivel provincial y nacional, con capacidad de intervenir en la definición de políticas estratégicas.

Esta propuesta no parte de cero: recupera avances ya existentes (como el Presupuesto Participativo Joven, el Plan de Metas o Córdoba Govtech), pero los integra dentro de una visión sistémica que permite articularlos, consolidarlos y proyectarlos como políticas de Estado.

En definitiva, se busca resolver la problemática diagnosticada no solo con acciones aisladas, sino con un cambio en la lógica de gestión pública, orientado a una gobernanza más horizontal, estratégica, participativa y eficaz.

Objetivo General

Diseñar e implementar un Plan Estratégico de Gobernanza para la Municipalidad de Córdoba que fortalezca la articulación interna del gobierno municipal, integrando sus diferentes áreas y los Centros de Participación Comunal (CPC), y que al mismo tiempo promueva mecanismos sistemáticos, inclusivos y sostenibles de participación ciudadana en la toma de decisiones públicas. El propósito es consolidar un modelo de gestión colaborativa capaz de mejorar la eficacia, la legitimidad y la transparencia de las políticas locales, asegurando la sostenibilidad de los procesos más allá de cada gestión de gobierno.

Objetivos Específicos

1. Fortalecer los Centros de Participación Comunal (CPC) como nodos territoriales de gobernanza, integrándolos al Consejo de Articulación Intergubernamental Local, de modo que funcionen como espacios efectivos de participación ciudadana, planificación barrial y coordinación con otros niveles del Estado.
2. Desarrollar dispositivos participativos inclusivos que amplíen la participación ciudadana en la definición, ejecución y control de políticas públicas.
3. Capacitar a los agentes municipales en estrategias de participación y planificación estratégica para fortalecer sus competencias técnicas y operativas.
4. Establecer un sistema permanente de monitoreo y evaluación que permita medir avances, corregir desvíos y garantizar la sostenibilidad del plan.

Metas del Plan

El Plan Estratégico de Gobernanza plantea un conjunto de metas asociadas a los objetivos específicos, que permiten orientar su implementación y evaluación:

- Refuncionalizar los Centros de Participación Comunal (CPC).
- Crear el Consejo de Articulación Intergubernamental Local.
- Implementar nuevos dispositivos de participación ciudadana.
- Capacitar a los agentes municipales en temas clave del plan.

- Establecer un sistema de monitoreo y evaluación del plan.

Alcances del Plan

El Plan Estratégico de Gobernanza tiene como ámbito de aplicación a toda la ciudad de Córdoba, con un enfoque territorial que prioriza la intervención en aquellas zonas que presentan mayores niveles de fragmentación institucional, menor acceso a mecanismos de participación o que históricamente han sido menos integradas a los procesos de planificación pública. En particular, se trabajará con base en los Centros de Participación Comunal (CPC), que funcionarán como nodos de implementación descentralizada del plan.

Desde el punto de vista institucional, el alcance del plan incluye a las principales áreas del gobierno municipal vinculadas a planificación, participación ciudadana, descentralización, innovación y articulación institucional. También contempla la articulación con organismos del gobierno provincial, nacional, universidades, organizaciones sociales y vecinos/as, a través de convenios, mesas de trabajo y dispositivos de consulta o cocreación.

En cuanto al horizonte temporal, el plan está diseñado para desarrollarse en un plazo de tres años, divididos en fases anuales. Cada fase contempla actividades específicas vinculadas al diagnóstico, implementación operativa y evaluación. Si bien el horizonte inmediato es trianual, se busca sentar las bases para una política pública sostenible que trascienda los ciclos de gobierno.

Recursos necesarios

Para la implementación del Plan que se pretende realizar, serán necesarios los siguientes recursos:

- Humanos: equipos técnicos de planificación, facilitadores, personal municipal capacitado.
- Materiales: espacios físicos en los CPC, equipamiento informático, material para talleres.
- Tecnológicos: plataforma digital para participación, software para seguimiento de indicadores.

- Financieros: presupuesto para capacitaciones, desarrollo de la plataforma, logística de las mesas barriales.

Acciones concretas a desarrollar

La implementación del Plan Estratégico de Gobernanza se organizará en torno a un conjunto de acciones concretas, distribuidas según los ejes centrales de intervención: fortalecimiento institucional, articulación intergubernamental, participación ciudadana, formación del personal y evaluación del plan. A continuación, se detallan las acciones a desarrollar para cada eje mencionado:

- Acciones para la elaboración de un diagnóstico institucional y normativo: se desarrollarán acciones orientadas a la construcción de un diagnóstico institucional y normativo que sirva como base para todo el plan. Esto incluirá el relevamiento del marco legal vigente, la identificación de obstáculos organizacionales y la consulta a funcionarios, actores territoriales y ciudadanía. Dicho diagnóstico resultará clave para establecer líneas de base y orientar el diseño de los dispositivos de articulación y participación.
- Acciones para fortalecer los CPC: se procederá a la refuncionalización de los Centros de Participación Comunal (CPC), con el objetivo de transformarlos en nodos estratégicos de gobernanza territorial. Para ello, se redefinirán sus funciones, se instalarán Mesas de Gobernanza Local, se incorporará personal técnico capacitado y se establecerán protocolos que faciliten la articulación horizontal entre áreas municipales y la coordinación vertical con organismos provinciales y nacionales.
- Acciones para implementar el Consejo de Articulación Intergubernamental: en cuanto a la dimensión intergubernamental, se impulsará la creación del Consejo de Articulación Intergubernamental Local como instancia formal para la concertación de políticas entre la Municipalidad de Córdoba y los demás niveles del Estado. Esta acción comprenderá su constitución por ordenanza, la definición de una agenda común y la participación rotativa de áreas estratégicas para garantizar su efectividad y continuidad.

- Acciones para desarrollar dispositivos participativos inclusivos: simultáneamente, se promoverá el diseño y puesta en marcha de nuevos dispositivos participativos que sean inclusivos y accesibles a toda la ciudadanía. Estas acciones abarcarán la implementación de foros barriales, cabildos ciudadanos y una plataforma digital que facilite la consulta y votación de proyectos estratégicos. Todos estos dispositivos serán coordinados desde los CPC para fortalecer su alcance territorial.
- Acciones para capacitar al personal municipal: se desarrollará un plan de formación continua para agentes municipales con el propósito de fortalecer sus capacidades en planificación participativa, gestión colaborativa, comunicación pública y uso de herramientas digitales. Estas acciones formativas se llevarán a cabo en articulación con universidades y organismos especializados, asegurando contenidos actualizados y pertinentes a las necesidades del plan.
- Acciones para establecer el sistema de monitoreo y evaluación: por último, se diseñará e implementará un sistema de monitoreo y evaluación participativa que incluya indicadores de proceso, resultado e impacto. Este sistema será coordinado por un equipo técnico y supervisado por un Comité de Evaluación Mixto —con representación estatal, académica y social—, de modo que se garantice la transparencia, el seguimiento permanente y la posibilidad de ajustes a lo largo de la ejecución del plan.

Marco de tiempo

El plan se desarrollará a lo largo de tres años, organizados en tres fases consecutivas que permiten ordenar su implementación de forma gradual, coherente y sostenible. Cada fase incluye actividades específicas, vinculadas a los objetivos y metas definidos, y contempla instancias de evaluación intermedia para facilitar ajustes.

El primer año se enfocará en la construcción de las condiciones institucionales, técnicas y normativas necesarias para la puesta en marcha del plan. Se llevará a cabo el diagnóstico organizacional, se elaborará la normativa de base para la creación del Consejo de Articulación Intergubernamental, y se definirá el rediseño funcional de los CPC seleccionados. También comenzarán las primeras capacitaciones internas y se diseñarán los nuevos dispositivos de participación.

Durante el segundo año se activarán los principales dispositivos del plan. Se pondrán en funcionamiento los CPC reestructurados, se consolidará la agenda de trabajo del Consejo intergubernamental y se pondrán en marcha los mecanismos de participación ciudadana en diferentes zonas de la ciudad. Asimismo, continuará el programa de formación del personal y se iniciará el monitoreo con base en indicadores definidos.

La última etapa estará centrada en la evaluación integral del plan, la documentación de aprendizajes y la institucionalización de los procesos que hayan demostrado efectividad. Se expandirá el modelo a nuevos territorios, se sistematizarán los resultados obtenidos y se elaborarán recomendaciones para asegurar la continuidad del enfoque de gobernanza más allá del período de implementación.

De esta forma, el Plan Estratégico de Gobernanza no solo busca resolver la problemática institucional detectada, sino también consolidar un modelo de gestión local donde el administrador público actúe como articulador clave entre Estado y ciudadanía, garantizando continuidad y sostenibilidad más allá de los ciclos políticos.

A continuación, se presenta un diagrama de Gantt que permite visualizar de manera esquemática las principales acciones del plan distribuidas en el tiempo:

Cronograma General

Diagrama de Gantt



Sistema de Evaluación y Monitoreo

El plan contempla desde su diseño inicial un sistema de evaluación y monitoreo como herramienta central para garantizar el seguimiento de su implementación, mejorar la toma de decisiones y asegurar la rendición de cuentas ante la ciudadanía. Se propone un enfoque mixto que combine indicadores cuantitativos y cualitativos, integrando tanto la mirada técnica del gobierno municipal como la participación de actores externos.

La evaluación se estructurará en torno a tres tipos de indicadores:

1. Indicadores de proceso: permitirán medir la puesta en marcha de las acciones previstas. Ejemplos: cantidad de reuniones del Consejo de Articulación, número de CPC reestructurados, talleres de capacitación realizados o cantidad de dispositivos participativos habilitados.
2. Indicadores de resultado: medirán los efectos inmediatos o intermedios del plan. Ejemplos: mejoras en la coordinación entre áreas, nivel de participación ciudadana efectiva, satisfacción de los actores involucrados o mejoras en los canales de comunicación institucional.
3. Indicadores de impacto: captarán los cambios más estructurales y sostenibles a mediano plazo. Ejemplos: incremento de la confianza institucional, continuidad de políticas participativas más allá del período de gobierno o mejora en la calidad y legitimidad de las decisiones públicas.

La recopilación y análisis de indicadores será responsabilidad de un equipo técnico municipal, complementado por un Comité de Evaluación Mixto, integrado por representantes del gobierno local, organizaciones sociales, universidades y vecinos/as seleccionados mediante sorteo cívico u otros mecanismos participativos. Este comité tendrá funciones de seguimiento, revisión de informes, formulación de recomendaciones y socialización de resultados.

El sistema de evaluación se articulará con las fases del plan (diagnóstico, desarrollo y consolidación), de manera que cada etapa cuente con instancias de evaluación intermedia que permitan realizar ajustes en tiempo real. Los informes de evaluación serán públicos y se presentarán con periodicidad semestral, tanto de manera digital como en audiencias abiertas.

De este modo, el sistema de evaluación y monitoreo no solo busca garantizar una gestión basada en evidencias, sino también fortalecer la transparencia, la cultura del aprendizaje institucional y la confianza ciudadana en las políticas públicas. Al mismo tiempo, aporta a la consolidación de un ejercicio profesional de la administración pública orientado a la corresponsabilidad y la rendición de cuentas.

Conclusiones y recomendaciones

El análisis realizado muestra que, a pesar de los avances de la Municipalidad de Córdoba en modernización administrativa, digitalización y descentralización, persisten importantes dificultades para consolidar un modelo de gobernanza integral. La falta de una estrategia común ha derivado en una institucionalidad fragmentada, con esfuerzos valiosos pero aislados, baja coordinación intergubernamental y limitada incidencia real de los dispositivos participativos. Esta situación no solo restringe la eficacia de las políticas públicas, sino que también debilita su legitimidad y sostenibilidad en el tiempo.

La principal conclusión del trabajo es que Córdoba necesita superar la lógica sectorial y jerárquica que aún prevalece en buena parte de su gestión, avanzando hacia un esquema de gobernanza articulada y corresponsable. Para ello, se propone un Plan Estratégico de Gobernanza que, apoyado en la refuncionalización de los Centros de Participación Comunal (CPC) y la creación de un Consejo de Articulación Intergubernamental Local, logre integrar de manera sistemática a los diferentes niveles de gobierno y a la ciudadanía en los procesos de decisión.

El diagnóstico permitió constatar que Córdoba dispone de capacidades institucionales, experiencias innovadoras y aprendizajes acumulados —como el Presupuesto Participativo Joven, Córdoba GovTech o la Diplomatura en Sostenibilidad Urbana— que pueden ser capitalizados y proyectados dentro de un marco estratégico común. Asimismo, se identificó una demanda social sostenida por mayor transparencia y participación, lo que configura condiciones favorables para emprender este proceso de transformación.

A partir de estos hallazgos, se plantean las siguientes recomendaciones, que también pueden ser útiles para otros gobiernos locales con desafíos similares:

- Fortalecer institucionalmente los CPC, redefiniendo sus funciones y dotándolos de equipos técnicos, recursos y autonomía operativa, para que se conviertan en verdaderos nodos de planificación territorial y articulación social.
- Formalizar espacios de articulación intergubernamental, garantizando agendas compartidas, participación regular de funcionarios

municipales, provinciales y nacionales, y mecanismos eficaces de resolución de conflictos.

- Asegurar la participación ciudadana en todas las etapas del ciclo de las políticas públicas, mediante instancias deliberativas y vinculantes que trasciendan la mera consulta, y que permitan construir decisiones en sintonía con las necesidades reales de los territorios.
- Diseñar sistemas de monitoreo y evaluación participativa, con indicadores claros, accesibles y co-construidos con la ciudadanía, que faciliten la rendición de cuentas, la detección temprana de desvíos y la mejora continua de las políticas.
- Impulsar la formación continua de los agentes públicos, en alianza con universidades y centros especializados, orientada a desarrollar competencias en planificación estratégica, innovación, gestión colaborativa y comunicación pública.
- Consolidar una cultura institucional de apertura y rendición de cuentas, basada en la transparencia activa, la difusión accesible de la información y la promoción de la participación como un derecho ciudadano.

Finalmente, es importante destacar que la construcción de una gobernanza más articulada y participativa no se limita a un conjunto de herramientas técnicas. Implica una transformación profunda de las lógicas institucionales, los liderazgos políticos y la relación entre el Estado y la sociedad. Córdoba se encuentra en condiciones de convertirse en un referente nacional, demostrando que es posible construir un gobierno local más democrático, eficiente y legítimo, sostenido en la corresponsabilidad entre instituciones y ciudadanía.

Bibliografía

- Municipalidad de Córdoba. (2022). *La Municipalidad de Córdoba y BID Lab adjudican el servicio de consultoría para el desarrollo de materiales de comunicación del Proyecto Córdoba Govtech*. Recuperado de <https://fondocci.cordoba.gob.ar/la-municipalidad-de-cordoba-y-bid-lab-adjudican-el-servicio-de-consultoria-para-el-desarrollo-de-materiales-de-comunicacion-del-proyecto-cordoba-govtech/>
- Municipalidad de Córdoba. (2024). *La Municipalidad de Córdoba lanzó la Diplomatura en Gestión Sustentable de Ciudades*. Recuperado de <https://rrii.cordoba.gob.ar/la-municipalidad-de-cordoba-lanzo-la-diplomatura-en-sostenibilidad-urbana/>
- Secretaría de Participación Ciudadana. (2024). *Presupuesto Participativo Joven (PPJ)*. Recuperado de <https://yoparticipo.cordoba.gob.ar/ppj/>
- Municipalidad de Córdoba. (2024b). *Passerini presentó el Plan de Metas 2024-2027, centrado en los pilares de la gestión: conectar, integrar y humanizar*. Recuperado de <https://cordoba.gob.ar/passerini-presento-el-plan-de-metas-2024-2027/>
- Nievas, M. (2011). *Descentralización y participación ciudadana en la gestión municipal*. Editorial Universidad Nacional de Córdoba.
- Ordenanza Municipal 12984 (2019). Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba.
- Pérez, N. (2020). *Innovación y modernización en la gestión municipal: Modelos de éxito en Argentina*. Ediciones del Gobierno Abierto.
- Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales (2021). *Informe de digitalización y participación ciudadana en Córdoba*. Municipalidad de Córdoba.
- Soto, A. & Ramírez, L. (2018). *Gobernanza y transparencia en la administración local: Retos y oportunidades en el siglo XXI*. Revista de Políticas Públicas, 12(3), 45-67.
- Aguilar Villanueva, L. F. (1993). *El estudio de las políticas públicas*. México: Porrúa.
- Nievas, M. (2011). *Descentralización y participación ciudadana en la gestión municipal*. Editorial Universidad Nacional de Córdoba.

- Pérez, N. (2020). *Innovación y modernización en la gestión municipal: Modelos de éxito en Argentina*. Ediciones del Gobierno Abierto.
- Rofman, A. (2007). *Planificación estratégica para el desarrollo local*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Soto, A. & Ramírez, L. (2018). *Gobernanza y transparencia en la administración local: Retos y oportunidades en el siglo XXI*. *Revista de Políticas Públicas*, 12(3), 45-67.