

# Adyacencias

## La coordinación de políticas de desarrollo sostenible, sus alcances y límites

**Federico Frascheri**

Universidad de Buenos Aires, Argentina

federico.frascheri@gmail.com / ORCID: 0009-0009-1217-8272

**Recibido:** 30 de abril de 2024. **Aceptado:** 10 de diciembre de 2024.

### Resumen

La coordinación de políticas públicas entre distintos órganos de decisión es uno de los desafíos más importantes, pues la anticipación de su éxito depende en gran medida de que los agentes estatales tengan capacidad y voluntad de reunir, de analizar información, que se lleven a cabo negociaciones complejas con actores organizados y en asimilar y ejecutar conceptos asociados a la diferenciación, integración e interdependencia de funciones. En ese marco, el estudio de las capacidades estatales y las desigualdades que se dan entre dependencias son un elemento oportuno para reflexionar sobre los alcances y límites en la gestión de políticas públicas.

En esta ocasión, presentamos un avance de investigación sobre los desafíos de implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) analizando los casos del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales y de la Municipalidad de Bragado, en la que se presentan los logros y desafíos que encontraron las dependencias para abordar los ODS, así como las condiciones previas que favorecieron un mejor alcance y cómo se adaptaron para enfrentar los obstáculos.

**Palabras clave:** Objetivos de Desarrollo Sostenible | coordinación | implementación | gobernanza | políticas públicas

### Adjacencias

The coordination of sustainable development policies, its scope and limits

### Abstract

The coordination of public policies among different decision-making bodies is one of the most important challenges, as its anticipated success depends largely on state agents' ability and willingness to gather and analyze information, carry out

complex negotiations with organized actors, and assimilate and execute concepts associated with the differentiation, integration, and interdependence of functions. In this context, the study of state capacities and the inequalities that exist between agencies are a timely element for reflecting on the scope and limits of public policy management.

On this occasion, we present a research preview on the challenges of implementing the Sustainable Development Goals (SDGs), analyzing the cases of the National Council for the Coordination of Social Policies and the municipality of Bragado. The report presents the achievements and challenges encountered by the agencies in addressing the SDGs, as well as the preconditions that favored greater achievement and how they adapted to address the obstacles.

**Keywords:** Sustainable Development Goals | coordination | implementation | governance | public policies

---

## 1. Introducción

Tal como menciona Oszlak en “Políticas públicas y regímenes políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas”, el proceso de implementación de políticas públicas es complejo porque en un régimen democrático-liberal el sistema de autoridades es más bien poliárquico, lo que les brinda mayor autonomía funcional a las instituciones, pero también un mayor aislamiento y un posible desarrollo de funciones duplicadas entre organismos (Oszlak, 1980). Todo ello se reconfigura cuando aparece una variable exógena a las agencias estatales, como lo son los actores de la sociedad civil, y que profundiza la posibilidad de que surjan políticas sinuosas, incoherentes o contradictorias. De acuerdo al autor, la solución está asociada a la capacidad de las instituciones en incorporar los conceptos de diferenciación, integración e interdependencia y en saber ejecutarlos. Complementa O’Donnell (2015) advirtiéndole que las dificultades en la intervención en políticas públicas y en la anticipación de su éxito depende en gran medida de que los agentes estatales tengan capacidad y voluntad de reunir y analizar información compleja y que se lleven a cabo negociaciones complejas con actores organizados. Estas afirmaciones ponen de relieve los desafíos en lo que a articulación interinstitucional se refiere, a los posibles impactos de la descoordinación y a la desigual distribución de capacidades estatales a lo largo del territorio argentino.

En los últimos tiempos, la agenda internacional se ha orientado a considerar la incidencia de la dimensión territorial en el bienestar de la población, atendiendo a los sistemas urbanos conformados, su antropización y la forma en que son planificados y gestionados. En este marco, los Objetivos del Desarrollo Sostenible constituyen el horizonte acordado por líderes mundiales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Incluye acciones, metas e indicadores que deben ser abordados y monitoreados para alcanzar dichos objetivos. Entre los desafíos encontrados se encuentra el de alcanzar una adecuada aproximación de dichas medidas acordadas a nivel global para las realidades locales y el de atender el carácter interjurisdiccional de múltiples medidas, muchas de ellas transversales: uno de los principios fundamentales contemplados es la importancia de la gobernanza multinivel, que implica la coordinación de acciones entre distintas esferas de gobierno y sectores de interés para llevar adelante una agenda común sobre aspectos diversos como erradicar el hambre y la pobreza, garantizar el crecimiento económico y el trabajo decente, reducir las brechas de género y las desigualdades, alcanzar una educación de calidad, llevar adelante una acción por el clima que

permita garantizar la sostenibilidad futura y desarrollar instituciones sólidas que permitan llevar adelante todos los objetivos, entre otros. En este marco, la Argentina definió al Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS) como punto focal encargado de coordinar la adaptación al contexto local los indicadores propuestos.

El proyecto de investigación se enmarca en una línea de trabajo llevada adelante por el Observatorio Urbano Local - Buenos Aires Metropolitana, correspondiente a la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires. Como parte de la Red de Observatorios Globales de Naciones Unidas, el instituto monitorea el desenvolvimiento de indicadores sociohabitacionales de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y es en ese marco que se apuntó a comprender los desafíos institucionales que encuentra el organismo encargado de coordinar a nivel nacional, federal y local a la hora de implementar la Agenda 2030 y sus interlocutores. Entre los objetivos del proyecto se encuentra el de analizar las gestiones, procesos, acuerdos y compromisos para la promoción de los ODS sobre los cuales han avanzado los diferentes niveles de gobierno. La metodología para abordar la cuestión se basa en la revisión de fuentes secundarias y primarias para identificar cómo las distintas dependencias han incorporado a sus sistemas de gestión interna y externa las metas enumeradas en los ODS, lo que incluye la revisión de informes específicos realizados por las dependencias gubernamentales, el relevamiento de noticias en portales web, el desarrollo de entrevistas en profundidad a informantes clave de la administración pública para indagar sobre la incorporación o no de las metas, el mecanismo de monitoreo y evaluación de las mismas.

El presente es un artículo que le da continuación a un trabajo iniciado en 2022 en el que habíamos destacado el contraste entre lo singular y lo particular, la distancia entre propuestas y aspiraciones globales ambiciosas y las realidades nacionales y locales, lo que se traduce en una brecha de implementación. En esta oportunidad el objetivo es avanzar con nuevas reflexiones, para lo que se desarrollaron entrevistas con funcionarios de las últimas dos gestiones de gobierno federal, con representantes del tercer sector y con gobiernos locales en las cuales se echa luz sobre las respectivas experiencias y la articulación respectiva.

## **2. La conformación del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales y la gestión de ODS en la Argentina**

La génesis institucional para la implementación de la Agenda 2030 en la esfera federal estuvo asociada –por antecedentes, pero también en el sistema de designaciones dadas que recae en el presidente de la Nación– a la búsqueda de la articulación transversal de políticas sociales con foco en los procesos de generación de información, monitoreo y transparencia. Esto se dio así porque la dependencia encargada de realizar el trabajo de abordar los Objetivos del Milenio primero, y la Agenda 2030 después, fue el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, que en 2002 absorbió al Consejo Nacional de la Mujer, a la Comisión Nacional Asesora para la Integración de Personas Discapacitadas (CONADIS) y al Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO).

Desde el comienzo se concibió como un espacio de articulación entre distintas áreas para alcanzar las metas propuestas de los organismos que absorbía, y en particular para abordar la gestión de lo que entre 2000 y 2015 fueron los Objetivos de Desarrollo del Milenio propuestos por Naciones Unidas. Con la renovación de metas dada a través de la Agenda 2030 y mediante la firma del Decreto N° 499/2017, se le encomendó al Consejo la coordinación de actividades para alcanzarlas, lo que incluía la implementación de una agenda de trabajo interministerial e intersectorial.

La diversidad de interlocutores con los que ha tenido que dialogar a partir de la encomienda impartida en el decreto mencionado da una idea de la complejidad que ha debido afrontar la institución: todos los ministerios del gobierno federal con competencia en alguna de las metas, los gobiernos provinciales y municipales, organizaciones de la sociedad civil y del sector privado interesados en participar en su implementación o monitoreo y la respectiva vinculación con los organismos internacionales competentes.

Como primera medida, las autoridades del Consejo definieron las metas e indicadores a monitorear con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y luego se invitó a los ministerios a revisarlos, readecuarlos y darles seguimiento, para lo que se designaron puntos focales designados por los principales funcionarios de las áreas respectivas. De manera simultánea, a través de la firma de convenios se procuró invitar a los gobiernos provinciales y municipales para que de manera colaborativa se construyeran los marcos comunes de abordaje de la Agenda 2030.

Todas las tareas mencionadas requirieron articulaciones constantes. Fueron varios los elementos que marcaron los límites y dificultades que una política transversal de coordinación, monitoreo y reporte puede tener en un país federal, entre ellos: la limitación en los recursos disponibles, la amplitud de metas y objetivos y la inicial falta de conocimiento sobre sus significados, la falta de criterios claros de distribución de roles y funciones y el establecimiento inicial de una estrategia de construcción gradual, vertical y restringido a un número limitado de actores en la construcción de indicadores y de herramientas.

Los desafíos dados por la articulación se centran en tres esferas que el Consejo Nacional tuvo que enfrentar de manera simultánea: la coordinación entre los diversos ministerios del gobierno federal, la vinculación con los gobiernos provinciales y municipales y el diálogo con el sector privado, el tercer sector y Naciones Unidas.

A pesar de la coordinación del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales que procuró avanzar en la articulación con todas ellas, las restricciones mencionadas tuvieron como contracara que las estrategias de abordaje de los ODS quedaran en un comienzo a interpretación de los organismos intervinientes. Muchas de las dependencias se concentraron en algunos de los objetivos en función de las competencias dadas y postergaron las tareas de relevamiento, monitoreo y reporte de los ODS o directamente los obviaron.

Más allá de los desafíos, las actividades del Consejo permitieron rescatar algunos de los elementos principales originales planteados y el surgimiento de elementos nuevos.

### **3. Alcances y límites de una política con múltiples objetivos y transversal en un país federal**

Como hemos mencionado, la implementación de los ODS apunta a mejorar una vasta red de cuestiones de manera ambiciosa, todas ellas en las que concurren gobiernos de distintas esferas. Por ejemplo: poner fin a la pobreza, eliminar el hambre, poner fin a epidemias, poner fin a todas las formas de discriminación a las mujeres, lograr la gestión sostenible de los recursos naturales, entre otros.

Si bien no es el aspecto central que apunta a solucionar –pueden desprenderse de los objetivos 16 y 17 que son los últimos del Desarrollo Sostenible–, la consecución de estos objetivos es incidida por un ámbito central en la generación de políticas públicas y muchas veces relegada: la coordinación de actividades, la implementación de modelos de monitoreo y evaluación, la rendición de cuentas y la transparencia en la toma de decisiones y de los avances realizados como insumos para tomar decisiones tomadas en evidencia.

En buena medida los Objetivos del Desarrollo Sostenible han tomado la forma de una herramienta de gestión para el monitoreo de procesos, productos, resultados e impacto en las políticas públicas. Depende de la buena acción en estos procesos de gestión para alcanzar avances en los primeros 15 objetivos, y si bien ha sido uno de los focos prioritarios del Consejo, por lo general es un aspecto mayormente postergado por las instituciones encargadas de implementar las acciones que permitan alcanzar los objetivos. Es en las adyacencias, en el margen amplio de interpretaciones entre los impactos, los productos y los procesos asociados a los ODS, a las intenciones del Consejo y los resultados en el diálogo con otras organizaciones, que se observan los avances y límites.

Partiendo de estos diagnósticos y reflexiones, hemos hecho un intento por identificar algunos de los problemas asociados a la desafiante implementación de la Agenda en todos sus ámbitos.

#### **3.1. Problemas de una política transversal en el gobierno federal**

Es el primer desafío, asociado a la vinculación con dependencias de distintos ministerios. Retomamos varias de las cuestiones resaltadas en el artículo anterior (Frascheri y Abba, 2023): las dificultades encontradas en la participación de los ministerios y en la designación de puntos focales. Una de las principales autocríticas consistió en la definición de indicadores en un círculo de pocos actores para que después fueran revisados y actualizados por los puntos focales, lo que en algunos casos se tradujo en una reelaboración y en otros en la falta de actualización y monitoreo. La identificación de organismos comprometidos en el relevamiento y procesamiento de información es clave para la elaboración de indicadores adecuados y su monitoreo, aunque la asignación de dicha responsabilidad a las respectivas áreas no depende del Consejo sino de los ministerios.

Por otro lado, los cambios de gobierno implican una nueva forma de interpretar la relación entre administración pública y sociedad civil que se plasma en organigramas, redistribución de

funciones y una reestructuración generalizada de la administración y en cambios de autoridades de manera particular. El trabajo realizado durante años puede quedar comprometido por la modificación de referentes sobre el tema, lo que puede llevar a demoras en nuevos avances, asociados a que los nuevos interlocutores adquieran el conocimiento adecuado para tomar decisiones. En esa línea, el Consejo supo capitalizar su trayectoria y experiencia en cambios de gobierno, lo que se tradujo en la definición de referentes políticos y técnicos que permitan garantizar que se mantenga cierta memoria institucional y canales de comunicación a pesar de los cambios periódicos de autoridades.

## **3.2. Desafíos del federalismo**

La adhesión de la Argentina a la Agenda 2030 definida en septiembre de 2015 no es vinculante para los gobiernos provinciales y municipales. Llevó más de cuatro años y de dos gestiones de gobierno interesar y comprometer a todas las provincias, y todavía es un trabajo en desarrollo con los municipios.

A todo ello se le suma las brechas de capacidad y de articulación: sobre las primeras, los gobiernos provinciales y municipales tienen responsabilidades que afectan a su actividad cotidiana, lo que posterga y restringe las posibilidades de que le puedan dedicar tiempo a una adecuada implementación de los ODS a la agenda pública. Sobre las segundas, el gobierno federal debe articular con 23 jurisdicciones provinciales y con más de 2.300 municipios, lo que condiciona su capacidad de alcance a todos los rincones del país.

Para esto, la instancia provincial es clave en el éxito y coordinación de gobiernos locales y distribución de roles y responsabilidades: si no asume esta función o no la ejerce de manera adecuada, se dificulta el trabajo temático entre gobiernos. Dada la diversidad de temas que aborda, es conveniente que sea transversal y de coordinación y con capacidad de recopilar datos sobre distintas dependencias, porque si se focaliza en uno de los primeros 15 objetivos, la gestión cobra la forma y las prioridades del área en la que recae y posterga la cobertura del resto.

Como sucede en cada ministerio del gobierno federal, la decisión sobre en qué área del organigrama provincial y municipal recae el punto focal depende de cada gobierno. Las dificultades de articulación entre gobierno federal y provincial marcaron los límites para avanzar hacia una adecuada gobernanza metropolitana.

## **3.3. Déficits de la institución**

Algunas limitaciones surgen de las entrevistas realizadas durante 2022 y que vale la pena detallarlos. Para coordinarse con 23 gobiernos provinciales, más de 2.300 gobiernos locales, el sector privado, el tercer sector y los organismos internacionales, el Consejo contaba con once personas. La combinación entre un número limitado de recursos y la amplitud de metas condicionó la posibilidad de abrir el diálogo sobre la definición de metas e indicadores a la sociedad civil, las que quedaron sujetas al vínculo que sostenían previamente con los organismos subnacionales.

El triple enfoque (gobierno federal - gobiernos subnacionales, gobierno federal -ministerios federales y gobierno federal - organismos del tercer sector, empresas, sindicatos y organismos internacionales) todavía tiene una mirada radial, donde el Consejo conserva el protagonismo en la articulación con los puntos focales. Como pendientes destacados por referentes del Consejo, se destacó la necesidad de crear canales fluidos entre los puntos focales de cada ministerio con los puntos focales municipales y provinciales. En esta línea, se comenzaron a dar eventos asociados a temáticas sustantivas tales como el encuentro sobre pérdidas de alimentos que fomentaron la creación de redes. Como experiencia positiva adicional, cabe destacar la existencia de una comisión interministerial sobre relevamiento estadístico, que trabajó con INDEC y direcciones estadísticas provinciales, e implementaron un programa para estadísticas locales pero que por cambio de autoridades quedó discontinuado.

## **4. La perspectiva subnacional**

En el marco de este estudio se entrevistó a un caso exitoso de articulación entre el gobierno federal y el municipal, el caso de Bragado.

El Partido de Bragado se encuentra ubicado en el Centro-Norte de la provincia de Buenos Aires, a 210 kilómetros de la Capital Federal. De acuerdo al Censo 2022, en el distrito habitan 44.972 personas. El Producto Bruto Geográfico muestra que el partido ocupa el puesto 60 sobre 135 de la provincia, con un desarrollo equilibrado entre la actividad agropecuaria e industrial (18% cada una), asociadas a la producción de soja, girasol y a los sectores del calzado, la metalúrgica y la reparación ferroviaria.

A pesar de la pronta adhesión de la Municipalidad de Bragado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible realizada en 2015, la adopción de mecanismos que permitieran relevar y sistematizar datos fue paulatina. Uno de los hitos se dio en 2019, cuando se desarrolló un trabajo realizado por la Red de Innovación Local, en el que se definió que una de las oportunidades de mejora en la gestión pública sería la generación de indicadores relevados y publicados y para lo que se creó una dirección de seguimiento, sistematización y tecnología. Otro fue con la pandemia, cuando por necesidad de abordar con mayor detalle indicadores de salud entraron en contacto con el Consejo Nacional Coordinación de Políticas Sociales motivado por un curso propuesto por la misma.

Todo ello permitió generar reportes estadísticos periódicos y desagregados por área, dar un seguimiento de las metas planteadas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión local y proponer medidas de mejora en sectores puntuales. Entre ellos se encuentra el seguimiento de la distribución por género en los poderes del estado municipal, la elaboración de un inventario de gases de efecto invernadero del distrito desagregado por sector, el rastreo y georreferenciación de áreas problemáticas asociadas a la mortalidad infantil para reducirla o el desarrollo de diagnósticos a partir de encuestas para mejorar las acciones orientadas al uso de un parque público.

Ante la consulta sobre la relevancia de la articulación con el Consejo, las autoridades locales destacaron que el diálogo con el organismo federal abrió la posibilidad de conocer nuevas experiencias y construir redes municipales para intercambiar conocimiento asociado a la implementación de modelos de gestión de otros gobiernos locales y a la posibilidad de coordinar iniciativas con otras ciudades del Mercosur a través de la iniciativa Mercociudades.

En esta línea, el acercamiento a la Agenda 2030 también les permitió identificar otras fuentes de financiamiento que podrían servir para alcanzar estos objetivos que los municipios ya tienen prefijados.

En lo que concierne a la comunicación y a la rendición de cuentas, el acercamiento a los ODS sirvió asimismo para pensar indicadores orientados a soluciones y a su impacto y hacerlos más amigables para la sociedad civil en general. Todo ello ayudó además a ordenar y tomar decisiones basadas en evidencia: a partir de la organización de indicadores se identificaron los elevados niveles de mortalidad infantil, se localizaron las zonas más vulnerables y se avanzó con iniciativas que permitieron reducir los valores para todo el municipio.

Más allá de que el caso Bragado fue una experiencia paradigmática de éxito en la implementación de los ODS, cabe destacar que el contexto previo fue decisivo para que el diálogo entre autoridades y el uso de herramientas fuera fructífero: había antecedentes y una sensibilidad previa sobre la necesidad de rendir cuentas y reportar, el valor de las decisiones basadas en evidencia y el interés por nuevas fuentes de financiamiento. Cuando se dan las condiciones previas, el marco ODS ayuda a ordenar variables que previamente no estaban. El contexto también fue decisivo para las cuestiones negativas: cuando el gobierno provincial o el gobierno federal no prioriza la Agenda o cuando el punto focal recae en una dependencia que se enfoca en alguno de los ODS, se dificulta el diálogo y el perfeccionamiento de la herramienta.

El estudio de caso de Bragado también permite observar que las políticas sustantivas de los ODS asociadas a los primeros 15 objetivos, no son una novedad, sino que ya se encuentran en la cabeza de los decisores políticos. En esta ocasión, la implementación de los ODS alcanzó los objetivos originales del Consejo: permear una herramienta de monitoreo y gestión de resultados, perfeccionar el seguimiento de los indicadores y mejorar la rendición de cuentas, todo ello como medio para alcanzar los objetivos sustantivos a los que responde la Agenda 2030. Pero los pedidos de los referentes locales van más lejos: para ganar más previsibilidad, se puso de relieve la importancia de crear un marco normativo, procedimientos que permita asignar responsabilidades claras y una base para la discusión de una agenda común. Ello representa un paso superador a la firma de convenios, que deja en manos de las partes el avance en el trabajo conjunto. En su lugar, fija criterios que permitirían pensar políticas públicas a largo plazo, dado que las necesidades de los ODS son políticas a largo plazo.

## 5. Conclusiones

Los hallazgos realizados en esta instancia abren nuevas aristas institucionales sobre viejos problemas, que son los propios de un organismo con responsabilidades transversales en un país federal que abarca muchos objetivos de manera simultánea.

Un objetivo central del Consejo fue instalar capacidades de monitoreo y reporte de objetivos y acciones, para lo cual fue preciso generar y ampliar capacidades estatales, diseñar mecanismos de planificación a partir de la definición de metas y el desarrollo de indicadores de seguimiento. Hacia ello apuntaron sus actividades: crear y circular herramientas y manuales, poner en valor la importancia de recopilar datos, almacenarlos y medir metas. El éxito fue diferentes en función de diversos factores: la interpretación de cada ministerio sobre su abordaje, la designación de puntos focales y las autonomías de los gobiernos ampliaron el espectro de interpretación y condicionaron una lectura integral. Algunas dependencias supieron leer y asociarse al abordaje de los ODS como procesos y en cierta medida se constituyeron en los aciertos del Consejo. En el camino se abrieron instancias de participación y articulación con distintos actores que ampliaron las redes de gobiernos y dependencias que de otro modo no se hubieran vinculado entre sí.

Los desafíos dados por la articulación se centran en tres esferas que el Consejo Nacional tuvo que enfrentar de manera simultánea: la coordinación entre los diversos ministerios del gobierno federal, la vinculación con los gobiernos provinciales y municipales y el diálogo con el sector privado, el tercer sector y Naciones Unidas, con alcances variados.

El trabajo realizado con los ministerios demostró que la designación de autoridades interesadas en el seguimiento y con responsabilidades en tareas de monitoreo y de seguimiento es clave, pues debe recopilar datos, pero también actualizarlos y adecuarlos para que reflejen los objetivos que se apuntan a alcanzar y en el mejor de los casos adoptar un rol activo en la instalación de la Agenda a nivel nacional. Los cambios de autoridades condicionan el alcance de los objetivos, pero el Consejo apuntó a resolver este cuello de botella con referentes técnicos y políticos que permitieran resguardar la memoria institucional de los avances realizados.

Las conclusiones previas se asocian a la articulación con gobiernos provinciales y a la gobernanza metropolitana. Partes de los problemas identificados en algunos de los indicadores se asocian con la imposibilidad de encontrar interlocutores apropiados, como en el caso de los residuos sólidos urbanos o en los aspectos de hábitat. Algo similar sucedió en la articulación con gobiernos subnacionales, donde el interlocutor provincial es clave, puesto que la adhesión a la Agenda 2030 es opcional. Los casos donde se dieron mayores avances en la coordinación metropolitana de indicadores fueron aquellos donde el gobierno provincial asumió el rol de enlace y distribuidor de acciones entre gobiernos locales contiguos y con problemáticas comunes. Donde no demostró interés o la coordinación con el Consejo y la responsabilidad en llevar adelante la Agenda 2030 recayó en un área asociada a uno de los primeros 15 objetivos, el diálogo fue focalizado, esporádico y discontinuo. Lo mismo sucedió en el caso de un gobierno local no metropolitano, como Bragado, donde se verificaron diálogos con el gobierno federal que

se tradujeron en resultados positivos, tales como la construcción de redes con gobiernos pares nacionales e internacionales, la adecuación de indicadores para una mejor rendición de cuentas y la adopción de decisiones tomadas en evidencia o la identificación de fuentes de financiamiento alternativas.

Los avances y límites permiten observar que el contexto de cada articulación es clave. El caso de Bragado muestra una sensibilidad previa al vínculo, tanto en la importancia de la rendición de cuentas y transparencia como en ordenar su actividad y prioridades a la Agenda 2030. La falta de un interés previo o focalizado se traduce en una postergación de la agenda, lo que se refleja en los resultados de gestión con dependencias provinciales y con gobiernos locales y en particular muestran los límites en el abordaje de la gobernanza metropolitana en Buenos Aires, que es uno de los desafíos que todavía quedan por enfrentar.

La revisión del proceso de construcción de redes entre gobiernos e instituciones se mostró discontinuo en los procesos de diseño, implementación y actualización de las políticas públicas y puso de manifiesto el rol desafiante de una institución de alcance nacional ante el federalismo y las tareas propias de la gestión pública en general: restricciones de personal y de financiamiento, la duplicación o solapamiento de funciones, la falta de interés o de afinidad entre instituciones, los diversos niveles de prioridad que le asigna cada dependencia, todo lo cual hace mella en las posibilidades de éxito de los objetivos planteados. La importancia de alcanzar acuerdos y compromisos, fijar una agenda de trabajo continuo y de objetivos comunes es de vital importancia para alcanzar una mejora en los procesos que ya están en marcha y dar inicio en aquellos a los que les queda mucho camino por recorrer, como los procesos de gobernanza metropolitana.

## 6. Referencias bibliográficas

- Abba, Artemio y Frascheri, Federico (2022). El contraste entre lo general y lo singular en los ODS. *Café de las Ciudades*. Recuperado de <https://cafedelasciudades.com.ar/articulos/el-contraste-entre-lo-general-y-lo-singular-en-los-ods/>
- Argentina, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, CNCPS (2018 y 2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Informe País 2018 e Informe de País 2021. Seguimiento de los progresos hacia las metas de los 17 ODS*.
- Argentina, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, CNCPS (2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible, metas priorizadas e indicadores de seguimiento*.
- Argentina, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, CNCPS (2021). *Planes, programas, proyectos y estrategias alineadas a las metas priorizadas de los 17 ODS*.
- Argentina, provincia de Buenos Aires, Ministerio de Economía (2023). Producto Bruto Geográfico de la provincia de Buenos Aires por partido. *Departamento de Análisis de Estadísticas Económicas*. Recuperado de <https://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/PBG%20por%20partido%202023.pdf>

Argentina, provincia de Buenos Aires, Ministerio de Hacienda y Finanzas (2023). Análisis de los resultados provisionales del censo nacional de población, hogares y viviendas 2022 en la provincia de Buenos Aires.

*Dirección Provincial de Estadística*. Recuperado de

[https://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/informe\\_CNPHyV2022.pdf](https://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/informe_CNPHyV2022.pdf)

Banco de Desarrollo de América Latina-CAF (2015). Capacidades estatales. Diez textos fundamentales. CAF.

Recuperado de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/715>

O'Donnell, Guillermo (1993). Estado, democratización y ciudadanía. *Nueva Sociedad*, (128), 62-87.

Oszlak, Oscar (1980). Políticas públicas y regímenes políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias

latinoamericanas. *Estudios CEDES*, 3(2), Recuperado de <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3470>



Licencia Creative Commons - Atribución - No Comercial (by-nc)

Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga con fines comerciales.

Tampoco se puede utilizar la obra original con fines comerciales.

Esta licencia no es una licencia libre. Algunos derechos reservados.