

Sostenibilidad urbana y acción política: la importancia de la gestión pública en el desarrollo territorial

Urban sustainability and political action: the importance of public management in land development

Martín Sánchez

Consultor en Desarrollo Urbano y Territorial

Oficina de Urbanismo, Desarrollo y Ordenamiento Territorial (OUDOT)

martin.sanchezsouto@gmail.com - oficinaudot@gmail.com

Eje 4: El territorio y su ordenación en la agenda política

Palabras clave: desarrollo sostenible – sostenibilidad urbana – gestión para resultados en el desarrollo – efectividad en el desarrollo – cadena de resultados – valor público – gerencia pública – acción política
Key words: sustainable development - urban sustainability - management for development results - effectiveness in development - results chain - public value - public management - political action

La sostenibilidad urbana presente en la agenda regional

En septiembre de 2015, la Organización de Naciones Unidas impulsó la declaración de la Agenda 2030 con los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible. Con ellos “los países intensificarán los esfuerzos para poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático” (Naciones Unidas (ONU), 2017). El Objetivo 11 está dedicado a obtener Ciudades y Comunidades Sostenibles: “lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles” (Naciones Unidas (ONU), 2015). En él se aspira a lograr, en los próximos quince años, una serie de metas de inclusión y sostenibilidad en materia de hábitat, asentamientos humanos, vivienda, urbanización y planificación urbana, al tiempo que, en un plazo de cinco años, se exhorta a adoptar e implementar “políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres” poniendo en práctica la gestión integral de riesgos de desastres en todos los niveles (Naciones Unidas (ONU), 2015).

En octubre de 2016, en Quito, se celebró la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible, Habitat III, donde se focalizó en la construcción de una Nueva Agenda Urbana. El contexto global en el que se realizó este encuentro halla a las ciudades ocupando el 2% de la superficie del planeta, al tiempo que producen el 70% del PBI mundial, consumen el 60% de la energía global, provocan el 70% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y generan el 70% de los residuos totales (Naciones Unidas (ONU), 2016). La Nueva Agenda Urbana es más que un ideal o una meta deseada. Representa una declaración pero también un plan de acción con normas y principios para “la planificación, construcción, desarrollo, gestión y mejora de las zonas urbanas en sus cinco pilares de aplicación principales: políticas urbanas nacionales, legislación y normativas urbanas, planificación y diseño urbano, economía local y finanzas municipales e implementación local” (Naciones Unidas (ONU), 2017). Rescatando el objetivo 11 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, hay un importante reconocimiento a la íntima relación que existe entre urbanización y desarrollo, de modo que las políticas y estrategias urbanas deben apuntar a mejorar la calidad de vida de la población.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se ha hecho eco de estas declaraciones globales y ha impulsado, en los últimos años, una serie de iniciativas tendientes



a reforzar las políticas de desarrollo sostenible en la región. En mayo de 2016, en el marco de su XXXVI Período de Sesiones, la CEPAL ha presentado el documento de posición *Horizontes 2030: La igualdad en el centro del Desarrollo Sostenible*, donde se promueve la relación entre desarrollo sostenible e innovación tecnológica, en pos de evitar y mitigar el cambio climático, desde un enfoque estructuralista, fomentando la productividad y la competitividad del desarrollo de la mano de la inclusión social, y la inversión en infraestructura y energía “limpia”, centrada en “un gran impulso ambiental” (CEPAL, 2016). Este documento regional analiza la situación de América Latina en el contexto mundial actual y define las pautas básicas para consolidar la gobernabilidad, la integración y los cambios económicos estructurales necesarios para lograr un desarrollo sostenible para el subcontinente (CEPAL, 2016).

En Argentina, si bien el desarrollo sostenible sigue siendo una asignatura pendiente en muchas de las agendas políticas locales, en los últimos años, se ha trabajado en el diseño de políticas y estrategias de planificación territorial que orienten la inversión pública a nivel nacional y provincial, promoviendo el desarrollo. En 2008, con un notable trabajo realizado por un equipo encabezado por Graciela Oporto, Marta Aguilar y Mariana Kossoy, se presentó el *Plan Estratégico Territorial para la Argentina del Bicentenario 2016*, como una propuesta de instrumento de “planeamiento consensuado y muy vinculado a la definición y evaluación de escenarios posibles” capaz de definir la asignación de la inversión pública desde el Estado nacional y las provincias (Corti, El Plan Estratégico Territorial y la construcción de la Argentina deseada: La búsqueda de consensos para el despliegue territorial de la inversión pública, 2008). Este plan, que tuvo dos avances posteriores en 2011 y 2015, aún se mantiene vigente más allá de los cambios políticos. El tomo 3, *Argentina Urbana*, realiza un análisis profundo de las dinámicas y tendencias de las ciudades argentinas, de la relación entre Estado y mercado del suelo, de la gestión y la regulación del suelo y las ciudades, proponiendo algunas pautas sobre la estructura, el crecimiento, la gobernabilidad y la sostenibilidad económica de la urbanización en Argentina (Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, 2011).

En el caso de nuestra provincia, Mendoza es pionera en el tratamiento de los temas territoriales en el país. En mayo de 2009 se sancionó la *Ley de Ordenamiento Territorial y Usos del Suelo de la Provincia de Mendoza (Ley 8051)*, la única de su tipo realizada en democracia, ya que la otra jurisdicción que cuenta con una legislación equivalente es la Provincia de Buenos Aires con el Decreto Ley 8912 sancionado en 1977 por la última dictadura cívico militar y recién complementada en 2013 por la *Ley de Acceso Justo al Hábitat (Ley 8051, 2008) (Ley 14449, 2013)*. La Ley 8051 “especifica un proceso completo de planificación de la totalidad del territorio, con mucha precisión sobre los aspectos administrativos, las respectivas competencias jurisdiccionales, los instrumentos de evaluación y auditoría ambiental y los relativos a la participación ciudadana en la toma de decisiones” si bien “aparecen solamente esbozados los mecanismos de recuperación del valor generado por la acción pública y social sobre el territorio, y muy desdibujada la consideración del acceso universal al suelo, la vivienda y los servicios urbanos que constituyen la esencia del Derecho a la Ciudad” (Corti, La Ley de Ordenamiento Territorial y Usos del Suelo de Mendoza: Un análisis crítico de la legislación argentina (I);, 2009). Más allá de los principios rectores que la Ley 8051 determina, establece una serie de instrumentos de planificación y gestión territorial entre los que están el *Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia de Mendoza*, presentado en 2010, y el *Plan Provincial de Ordenamiento Territorial (PPOT)*, que, con la sanción de la Ley, comenzó a gestarse en el ámbito político, con el aporte académico del Instituto CIFOT y su equipo, el Consejo Provincial de Ordenamiento Territorial y organizaciones de la sociedad civil que participaron de las audiencias públicas llevadas a cabo. Fue presentado, en una primera instancia, en mayo de 2014, siendo rechazada esta primera versión por sectores políticos y académicos, para ser



revisado por la actual gestión junto a los organismos de consulta y sancionado definitivamente en agosto de 2017 como Ley 8999. Promulgada la Ley 8999 por el Gobernador y publicado el PPOT en el Boletín Oficial, en septiembre de 2017, la Provincia y los gobiernos locales tienen un plazo limitado para realizar los Planes Sectoriales, el Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial y los Planes Departamentales de Ordenamiento Territorial en cada distrito. Dado a conocer con su promulgación, el PPOT “establece como prioridad equilibrar el territorio provincial a través del fortalecimiento de las ciudades y localidades menores, como también, acciones concretas para dinamizar las áreas más deprimidas” apostando a “un modelo de ciudad compacta, que evite los procesos de expansión urbana indiscriminada, el consumo innecesario de recursos naturales y de suelo, la fragmentación del territorio y la segregación social”. El PPOT es una norma que contiene un conjunto de directrices y lineamientos pero también cuenta “con instrumentos de planificación, gestión, ejecución, control y coordinación que permiten orientar y administrar el desarrollo del territorio” con una vigencia de treinta años (Observatorio de Economías Regionales - ACOVI, 2017).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), siguiendo con los postulados de la agenda internacional y regional, promueve un desarrollo urbano sostenible para nuestras ciudades latinoamericanas, basado en cuatro líneas de acción: infraestructura y servicios urbanos, vivienda, hábitat urbano y gobernanza. El *Programa Ciudades Emergentes y Sostenibles* (CES) es un programa de asistencia técnica no-reembolsable que provee apoyo directo a los gobiernos centrales y locales en el desarrollo y ejecución de planes de sostenibilidad urbana, aplicando un enfoque integral e interdisciplinario para identificar, organizar y priorizar intervenciones urbanas en las ciudades latinoamericanas (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2017). En Argentina ya hay 15 ciudades sumadas a este programa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En Argentina, particularmente y como un ejemplo a seguir por otros países de la región, se implementa, desde el año 2010, el Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior (DAMI), que ya se encuentra en su fase II, con el objetivo mejorar la calidad de vida de casi 20 millones de habitantes de 21 conglomerados urbanos de todo el país. El programa promueve la implementación de mecanismos innovadores de gestión para la ejecución de programas y proyectos y la prestación de servicios en áreas metropolitanas de distinto tamaño y complejidad, con el foco puesto en la construcción de la gobernabilidad metropolitana, su fortalecimiento institucional destinado a apoyar los procesos de consolidación de capacidades provinciales y municipales para atender sus problemáticas, e inversiones demostrativas en bienes y servicios destinadas a la solución de problemas que requieren de la acción coordinada de más de dos jurisdicciones territoriales como sistemas de parques y espacios públicos, manejo integrado de cuencas hidrográficas, gestión integrada de residuos sólidos urbanos, sistemas de movilidad sustentable incluyendo vías peatonales y para ciclistas, así como otras intervenciones de mitigación y adaptación al cambio climático (Programa DAMI, 2011-2017) (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2010) (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2016).

Sostenibilidad urbana, gestión estratégica y creación de valor

Desde el enfoque del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la sostenibilidad urbana abarca tres ejes fundamentales íntimamente relacionados: la gestión de riesgos ante el cambio climático, el desarrollo urbano integral sostenible y la sostenibilidad económica y fiscal – asociada al concepto de gobernabilidad y transparencia- (Bonet & AA.VV., 2011). Cada uno de estos ejes posee distintas metas a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. El primer eje está relacionado con la mitigación y la adaptación al cambio climático, tanto con la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) como con la gestión del riesgo de desastres



y la vulnerabilidad al cambio climático respectivamente. El segundo eje mencionado debe contemplar la atención de las siguientes características: desigualdad, informalidad, desempleo y competitividad; seguridad y convivencia ciudadana; agua, saneamiento y gestión de residuos; energía; sistemas de transporte y planificación urbana. Por último, el financiamiento del desarrollo urbano mediante la propia valorización del suelo y las herramientas que provee la economía urbana son fundamentales para la planificación y la gestión de nuestras ciudades latinoamericanas. El carácter económico de la sostenibilidad implica, entonces, buscar instrumentos que no comprometan los recursos económicos y financieros de las ciudades, sus futuros gobiernos locales y sus habitantes.

El carácter sistémico y holístico –e interdisciplinar- del concepto de la sostenibilidad urbana nos permite comprender que determinadas políticas, estrategias o proyectos en una determinada área o un sector de nuestras ciudades pueden impactar positivamente en otras áreas o sectores urbanos. Cuando operamos en el territorio, por medio de acciones públicas, ya sea por cambios en la normativa o por obras de infraestructura, valorizamos o desvalorizamos el suelo en cada sitio sin que los propietarios hayan realizado esfuerzo alguno al respecto (Morales Schechinger, 2016). Esto es lo que denominamos comúnmente como plusvalía urbana. La plusvalía urbana se define como la “parte o totalidad del incremento del valor del suelo que ha sido generado por acciones ajenas al propietario, tales como inversiones públicas en infraestructura o cambios administrativos en las normas y regulaciones sobre el uso del suelo” (Smolka, 2013). Basadas en el principio de cargas y beneficios (Montaña, 2016), las herramientas tributarias y regulatorias pensadas para recuperar esas valorizaciones del suelo generadas en el territorio, junto con las herramientas tributarias tradicionales (impuestos, tasas y contribuciones), forman parte de los instrumentos de la economía urbana que permiten el financiamiento de obras de infraestructura y desarrollo urbano, fortaleciendo los recursos y las cuentas públicas municipales y asegurando la sostenibilidad urbana de nuestras ciudades latinoamericanas. El concepto de sostenibilidad urbana, entonces, apunta a proveer calidad de vida para los habitantes de nuestras ciudades latinoamericanas, sin comprometer a sus generaciones futuras, tanto en la utilización de los recursos materiales y financieros como en el medio ambiente.

Para lograr estas metas de sostenibilidad en las distintas ciudades de la región, debemos enfocarnos en la búsqueda de la *efectividad en el desarrollo*, la cual es fundamental para, haciendo foco en los impactos más que en los productos obtenidos en los procesos, lograr la transformación social deseada que conduzca al desarrollo. La Gestión Estratégica para Resultados en el Desarrollo (GpRD) es la encargada de guiar a los gestores de políticas e iniciativas destinadas a la búsqueda y logro del valor público como también de la efectividad en el desarrollo. El marco para la GpRD nos da una unidad de visión integral del desarrollo, comprendiendo la totalidad del territorio, sus actividades y los actores implicados en las iniciativas a llevar a cabo. En los años ochenta, el planeamiento estratégico se integra con otros procesos de la gestión produciéndose una descentralización y delegación de las responsabilidades. Los planificadores dejan de ser los estrategas para pasar a ocupar su lugar los gerentes de línea, ahora responsables del desarrollo y la implementación de la estrategia. Los fines de la gestión estratégica pueden resumirse en: dar dirección estratégica (objetivos, enfoque y visión), concentrar el esfuerzo en una única dirección, ejercer prioridades en el uso de los recursos, establecer estándares de calidad, gestionar y mitigar los riesgos, dar una base objetiva para el control, el monitoreo y la evaluación del proceso de gestión (Gutiérrez, s/d).

Si bien debemos superar la visión burocrática de la gestión pública para dar paso a una visión gerencial, la gestión estratégica pública posee diferencias significativas con la gestión estratégica privada. La gerencia, en el ámbito privado, debe enfocarse tanto en la organización como en la línea programática de trabajo. En el ámbito público, entra en juego también el



componente político. A diferencia del mundo empresarial, la gerencia pública tiene que responder, no ante accionistas o empresarios, sino ante la ciudadanía, que es quien controla los recursos que manejaremos en el proceso gerencial. Si bien los resultados esperados en el ejercicio gerencial estarán directamente relacionados con la “creación de valor”, esa creación de valor, esos resultados esperados, estarán, en lo público, directamente vinculados con “encontrar contribuciones explícitas y concretas al desarrollo” de los países, o localidades, y a la mejora de la calidad de vida de sus habitantes (Bonney & Ugo, Programa de Efectividad en el Desarrollo: El Desarrollo y su Gerencia, 2017). La eficacia y la eficiencia en la búsqueda de resultados, en lo público, estará determinada por generar valor público y resolver las necesidades de los controladores de la organización -en este caso el Estado-, que son los ciudadanos, con base a compromisos y propósitos comunes, en pos de la oportuna entrega de los bienes y servicios buscados, de modo que impacten positivamente y amplifiquen las acciones para el desarrollo de los países y comunidades locales.

La gerencia pública, así, enfrenta ocho desafíos íntimamente relacionados con el valor público:

1. Crear valor público.
2. Enfocarse en los impactos y efectos (no en los productos), es decir, el valor derivado de la gestión.
3. Enfocar la atención en garantizar los siguientes tres aspectos de la organización pública:
 - a. El financiamiento
 - b. La relación con la comunidad
 - c. Su legitimidad o apoyo político
4. Discernir, a través del proceso político, lo que es valioso para la sociedad.
5. Interactuar con individuos y grupos sociales en sus distintos roles: como ciudadanos y como usuarios, clientes y obligados.
6. Trabajar en procesos intra e inter organizacionales del sector público.
7. Trabajar en la formación de la gerencia pública para el personal.
8. Enfocar los incentivos y los premios en los resultados de los procesos de desarrollo (impactos) y no en los logros (productos).

De modo que, a partir del concepto de valor público, podemos tener un claro rumbo hacia dónde debe estar enfocada la gerencia pública y la búsqueda de resultados en su gestión (Bonney & Ugo, Programa de Efectividad en el Desarrollo: El Desarrollo y su Gerencia, 2017).

Gráfico 1: Marco de Resultados para el Desarrollo



Fuente: INDES – Banco Interamericano de Desarrollo

En la búsqueda de ese valor público, la GpRD plantea que toda iniciativa es una apuesta. Esta apuesta se apoya en la teoría del cambio. La apuesta, entonces, es una hipótesis de trabajo que puede ser reformulada a lo largo de todo el proceso. En la construcción de esa hipótesis, identificamos los principales logros por obtener en cada etapa del proceso: los resultados deseados. Es esta construcción a la que llamamos cadena de objetivos, cadena de valor, cadena de resultados o, bien, Marco de Resultados para el Desarrollo (MRD). Cada eslabón de la cadena se basa en objetivos (resultados) de cada etapa del proceso de la iniciativa: actividades, productos, efectos e impactos, que conducen a la transformación social deseada (TSD) esperada, el norte de la iniciativa (Bonney & Ugo, 2017 (2011)). Los resultados de nivel actividad y producto están directamente vinculados con la acción y la eficacia del equipo de gestión. Los cambios intermedios en la política pública (de nivel efecto) son los más importantes, esperados como resultado de una iniciativa de desarrollo, y se reflejan en las modificaciones inducidas en los hábitos y comportamientos de la población objetivo a partir de los resultados de nivel producto. El ámbito de los resultados en el desarrollo está dado en los efectos e impactos. Los resultados de nivel impacto se dan por la sumatoria de los distintos resultados de nivel efecto y tienen un alcance en el ámbito de la política pública en el que se encuadra la iniciativa. La responsabilidad en los resultados de nivel efecto e impacto será entonces compartida. Múltiples iniciativas tributan a un resultado de nivel impacto. Toda intervención de desarrollo se enmarcará en el espacio de una o varias políticas públicas, cuya meta “podrá encontrarse explícitamente mencionada en sus documentos o hallarse implícita tras el conjunto de intervenciones que lleva a cabo un gobierno, o ambas cosas simultáneamente no siempre congruentes entre sí” (Bonney & Ugo, 2017 (2011)). Desde la economía, existe una metáfora para referirnos al concepto de efecto: la creación de estructuras de incentivos, refiriéndonos, en las iniciativas de desarrollo, tanto a las incitaciones materiales como a los estímulos llamados intangibles. De modo tal que, en toda iniciativa de desarrollo, encontraremos un ámbito de resultados del hacer y un ámbito de resultados del hacer que otros hagan (efectos), sobre los que nos responsabilizamos. Nuestra estrategia de intervención, definida como “una determinada combinación entre los productos a elaborar y los actores involucrados necesarios para lograrlos”, tendrá que alcanzar los resultados de nivel efecto que le demanda la política pública (Bonney & Ugo, 2017 (2011)).

Valor público y acción política

En el MRD habrá supuestos críticos y factores de riesgo que pueden poner en jaque la hipótesis de la iniciativa, debiendo constantemente revisarse las distintas etapas del proceso, de modo de poder alcanzar los objetivos deseados para el desarrollo (efectos e impactos buscados). Estos riesgos estarán ubicados en el entorno general, caracterizado por la sociedad y el medio ambiente donde se ejecuta la iniciativa, y en el entorno específico, configurado por los actores que se hallan involucrados en la iniciativa. La gestión de esos riesgos es fundamental para el replanteo de la hipótesis y el encauzamiento del MRD por nuevos caminos que conduzcan a los efectos e impactos deseados.

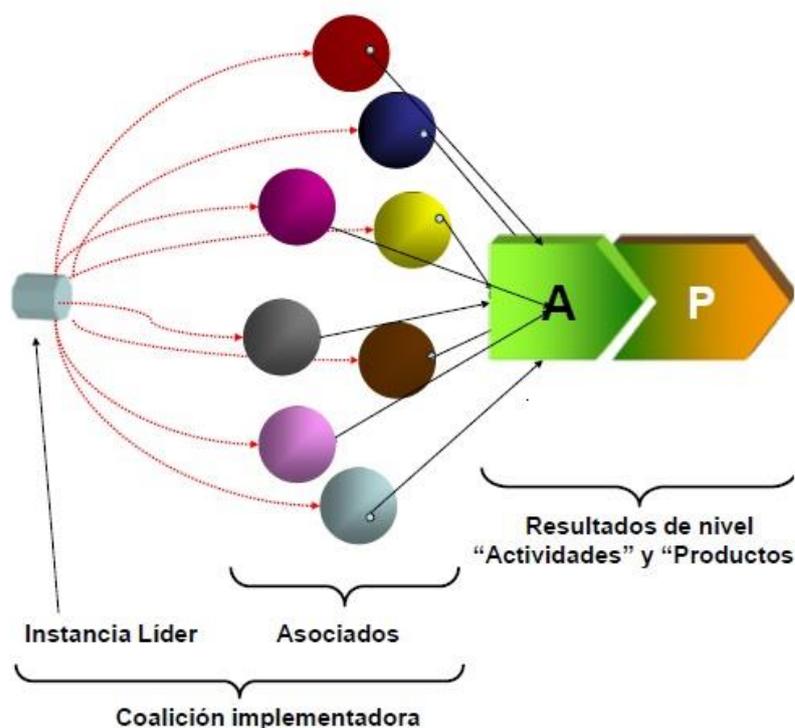
Para que los procesos llevados a cabo en la búsqueda de resultados sean verdaderamente exitosos, deben estar involucrados todos los actores, tanto los miembros de la organización como aquellos que están en el territorio y son parte de la iniciativa. Por otro lado, la capacidad de trabajar en las tres áreas de acción (programática, organizacional y política), atendiendo, al mismo tiempo, los planes, programas y proyectos específicos, la cultura organizacional, su desempeño y su capital humano, y los actores interesados (*stakeholders*) de la iniciativa, tanto internos como externos, sociales como políticos, teniendo el “norte” de mandatos, misión y visión como brújula, constituye el mapa que debe guiar a los gerentes públicos, sus equipos y



las iniciativas para el desarrollo que ejecuten, recordando que el objeto final de estos procesos es la creación de valor público (Bonney & Ugo, Programa de Efectividad en el Desarrollo: El Desarrollo y su Gerencia, 2017).

La sostenibilidad institucional de la iniciativa está dada por su estructura organizacional, conformada con sus diferentes actores como una *coalición implementadora* y puede correr riesgo sin algún tipo de liderazgo, de modo tal que deberá contar con una *instancia líder* que garantice el cumplimiento de los resultados de nivel actividades y productos para alcanzar los efectos e impactos esperados para la iniciativa y la creación de valor público (Bonney & Ugo, Programa de Efectividad en el Desarrollo: Gestión de Riesgos, 2017). Un factor que no puede dejar de considerarse es el involucramiento de actores no gubernamentales (sociedad civil) que forman parte del territorio y las problemáticas a ser abordadas dentro del proceso de gestión. De este modo, las dimensiones programática, organizacional y política se hallan contempladas de forma integral en la *coalición implementadora* de la iniciativa, fortaleciendo así la institucionalidad de las iniciativas de desarrollo en las ciudades y territorios. El MRD o cadena de resultados, en su dimensión programática, está contemplado por todos los actores institucionales en conjunto. La dimensión política es exclusiva y reservada de la *instancia líder*, encargada de lograr que los distintos *asociados* de la *coalición implementadora* realicen las acciones necesarias para el logro de los resultados de la iniciativa.

Gráfico 2: Estructura organizacional de la iniciativa



(Fuente: INDES – Banco Interamericano de Desarrollo)

La acción política de la iniciativa queda así reducida a la *instancia líder* encargada de conducir o empujar al conjunto de los actores interesados (*stakeholders*) en busca de los resultados deseados, fundamentalmente los efectos e impactos, que lleven a cumplir con la política pública implementada desde los estamentos superiores. Esta política pública, previamente, ha sido definida por los gobiernos locales o nacionales y debe estar en sintonía con los resultados obtenidos en los procesos de desarrollo. La definición de esa política pública está en íntima relación con el valor público, que estará determinado en el marco de la acción política de la

democracia, en el juego político entre representantes y representados, entre la dirigencia y la ciudadanía, en la arena política.

El concepto de valor público, entonces, es fundamental para entender las diferencias que existen entre la gerencia pública y la gerencia en el ámbito privado. Para bajar a tierra el concepto ambiguo de valor público, se deben especificar los mandatos, la misión y la visión de la organización y/o iniciativa pública, que constituyen su norte. La gerencia pública, entonces, deberá, a través del proceso político e interactuando con los individuos y grupos sociales en sus distintos roles, discernir qué es lo valioso para la sociedad y crear así ese valor público, al mismo tiempo que se enfoca en los impactos y efectos de los procesos de gestión, los que constituyen el valor público en la cadena de resultados. De modo que, a partir del concepto de valor público, podemos tener un claro rumbo hacia dónde debe estar orientada la gerencia pública y la búsqueda de los resultados en su gestión. Así, la acción política, junto a la trascendencia de los impactos por encima de los productos en el proceso del desarrollo, es lo que, principalmente, diferencia a la gerencia pública de la gerencia en el ámbito privado. El valor público, entonces, es una decisión colectiva, que se define en la arena política, debe lograrse a través del consenso, la armonía y la gobernabilidad y se basa en respuestas eficaces a problemas relevantes para los ciudadanos.

Reflexiones finales

Los gobiernos locales y los gobiernos nacionales deberán contemplar estos aspectos en la implementación de las estrategias orientadas a la sostenibilidad urbana, el desarrollo territorial y todo lo que ello implica. Cada iniciativa para el desarrollo, enfocada en la sostenibilidad urbana, deberá priorizar los tres ejes de trabajo (desarrollo urbano integral, gestión de riesgos ante el cambio climático y sostenibilidad económica y fiscal) a partir de las tres áreas de acción (programática, organizacional y política) de la gerencia pública, enfocándose en el fortalecimiento institucional que consolide la gobernabilidad, el logro de resultados de nivel efecto que impacten positivamente en las políticas públicas deseadas y la generación de valor público a través del proceso político en el marco de acción de nuestras democracias latinoamericanas.

Bibliografía

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID). (22 de diciembre de 2010). *Argentina mejorará el desarrollo integral de Áreas Metropolitanas del Interior con ayuda del BID*. Recuperado el 2 de septiembre de 2017, de Banco Interamericano de Desarrollo (BID): <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2010-12-22/bid-argentina-mejorara-el-desarrollo-integral-de-areas-metropolitanas-del-interior-,8883.html>

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID). (26 de octubre de 2016). *Argentina implementará programa para desarrollar áreas metropolitanas con apoyo del BID*. Recuperado el 2 de septiembre de 2017, de Banco Interamericano de Desarrollo (BID): <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2016-10-26/desarrollo-de-areas-metropolitanas-en-argentina,11614.html>

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID). (2017). *Ciudades Emergentes y Sostenibles*. Recuperado el 2 de septiembre de 2017, de Banco Interamericano de Desarrollo (BID):



<http://www.iadb.org/es/temas/ciudades-emergentes-y-sostenibles/iniciativa-ciudades-emergentes-y-sostenibles,6656.html>

BONET, J., & AA.VV. (2011). *Sostenibilidad urbana en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

BONNEFOY, J. C., & UGO, M. (2017 (2011)). *Programa de Efectividad en el Desarrollo: Marco de Resultados para el Desarrollo* (20 ed.). Washington DC: INDES - Banco Interamericano de Desarrollo.

BONNEFOY, J., & UGO, M. (2017). *Programa de Efectividad en el Desarrollo: El Desarrollo y su Gerencia* (24 ed.). Washington DC: INDES - Banco Interamericano de Desarrollo.

BONNEFOY, J., & UGO, M. (2017). *Programa de Efectividad en el Desarrollo: Gestión de Riesgos* (9 ed.). Washington DC: INDES - Banco Interamericano de Desarrollo.

CEPAL. (26 de Mayo de 2016). *Horizontes 2030: la igualdad en el centro del desarrollo sostenible*. Recuperado el 28 de Junio de 2016, de CEPAL: <https://www.youtube.com/watch?v=IhlmRPIXUrU>

CEPAL. (2016). *Horizontes 2030: la igualdad en el centro del desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: CEPAL.

CORTI, M. (Abril de 2008). *El Plan Estratégico Territorial y la construcción de la Argentina deseada: La búsqueda de consensos para el despliegue territorial de la inversión pública*. Recuperado el 2 de septiembre de 2017, de Café de las Ciudades: http://www.cafedelasciudades.com.ar/planes_66_2.htm

CORTI, M. (Agosto de 2009). *La Ley de Ordenamiento Territorial y Usos del Suelo de Mendoza: Un análisis crítico de la legislación argentina (I)*. Recuperado el 2 de septiembre de 2017, de Café de las Ciudades: http://www.cafedelasciudades.com.ar/planes_82.htm

GUTIÉRREZ, C. (s/d). *Entendiendo la gestión estratégica*. Washington: Insittuto Interamericano para el Desarrollo Social - Banco Interamericano de Desarrollo.

LEY 14449. (2013). *Ley de Acceso Justo al Habitat*. La Plata, Buenos Aires, Argentina.

LEY 8051. (2008). *Ley de Ordenamiento Territorial y Usos del Suelo de la Provincia de Mendoza*. Mendoza, Argentina.

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL, INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS. (2011). *Plan Estratégico Territorial (Avance II): Argentina Urbana*. Buenos Aires: Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.

MONTAÑA, M. (2016). *Fundamentos jurídicos de las políticas de suelo para el desarrollo de los territorios*. Recuperado el 28 de septiembre de 2016, de Lincoln Institute of Land Policy: <https://www.youtube.com/watch?v=wZPVH1I-Qy0&index=4&list=PL9LNk8SU8LHt9qBGaLfBO5tsjs-fVALz3>



MORALES SCHECHINGER, C. (2016). *Plusvalías del suelo para beneficio de la ciudad*. Recuperado el 28 de septiembre de 2016, de Lincoln Institute of Land Policy: <https://www.youtube.com/watch?v=o2-gqVСуKZE&index=5&list=PL9LNk8SU8LHt9qBGaLfBO5tsjs-fVALz3>

NACIONES UNIDAS (ONU). (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas (ONU).

NACIONES UNIDAS (ONU). (2016). *Habitat 3*. Recuperado el 02 de septiembre de 2017, de The New Urban Agenda: <http://habitat3.org/the-new-urban-agenda>

NACIONES UNIDAS (ONU). (2017). *La Agenda de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 31 de agosto de 2017, de Naciones Unidas (ONU): <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>

NACIONES UNIDAS (ONU). (2017). *Nueva Agenda Urbana*. Quito: Habitat III - Naciones Unidas (ONU).

OBSERVATORIO DE ECONOMÍAS REGIONALES - ACOVI. (2017). *Análisis del Plan Provincial de Ordenamiento Territorial de Mendoza*. Mendoza: Observatorio de Economías Regionales - ACOVI.

PROGRAMA DAMI. (2011-2017). *Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior (DAMI)*. Recuperado el 2 de setiembre de 2017, de Portal DAMI: <http://www.dami.uec.gov.ar/>

SMOLKA, M. (2013). *Implementación de la Recuperación de Plusvalías en América Latina: Políticas e Instrumentos para el Desarrollo Urbano*. Cambridge, MA, USA: Lincoln Institute of Land Policy.

