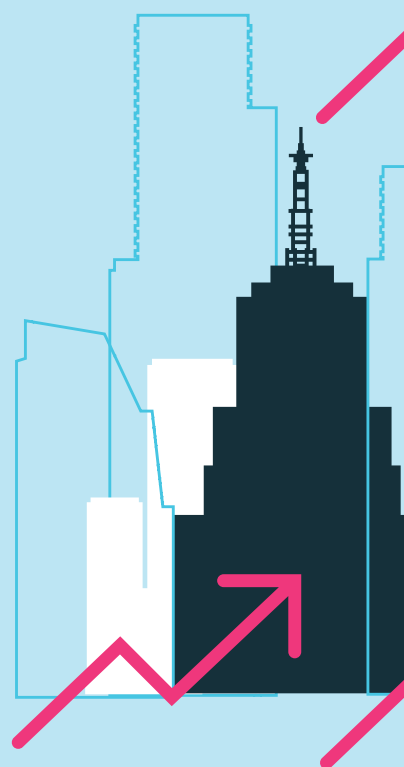


CIPPEC<sup>®</sup>

# Clima de negocios en ciudades: marco conceptual, indicadores y buenas prácticas para la acción local

Emilia Kaczmarczyk, Nicolás Ferme, María Victoria Boix

Programa Estado y Gobierno  
Marzo 2026



# Índice

Introducción	3
Marco analítico: cinco pilares para el impulso del clima de negocios local	4
<b>Pilar 1:</b> Marco regulatorio	5
<b>Pilar 2:</b> Servicios públicos y calidad de vida	6
<b>Pilar 3:</b> Eficiencia gubernamental	8
<b>Pilar 4:</b> Gobierno abierto y finanzas públicas transparentes	9
<b>Pilar 5:</b> Talento humano e innovación local	10
Hacia un sistema de indicadores del clima de negocios local	11
Pertinencia y dimensiones del sistema de indicadores	12
Gobernanza sugerida del sistema de indicadores de clima de negocios	15
Buenas prácticas e iniciativas innovadoras para el clima de negocios	15
Buenas prácticas en la Ciudad de Mendoza	16
Iniciativas inspiradoras: ¿qué están haciendo en otras ciudades?	25
Conclusiones	30
Bibliografía	31

## Resumen

En un contexto de creciente competencia entre ciudades por atraer inversiones, generar empleo y dinamizar sus economías, el clima de negocios se consolida como una dimensión estratégica de la política pública local. Los gobiernos municipales, a través de sus regulaciones, servicios, procesos administrativos y capacidades institucionales, inciden de manera directa en las condiciones que enfrentan empresas y emprendedores.

Sin embargo, la mayoría de los marcos conceptuales disponibles para analizar el clima de negocios han sido desarrollados a escala nacional, lo que dificulta su aplicación en el ámbito municipal. Al mismo tiempo, muchas ciudades avanzan en iniciativas concretas de mejora sin contar con herramientas sistemáticas que permitan ordenarlas, medirlas y compararlas.

Este documento busca contribuir a cerrar esa brecha mediante tres aportes principales.

En primer lugar, propone un marco conceptual aplicado al nivel municipal, estructurado en cinco dimensiones clave: marco regulatorio, servicios públicos y calidad de vida, eficiencia gubernamental, gobierno abierto y finanzas públicas y, por último, talento humano e innovación. Este enfoque permite identificar los principales factores que inciden sobre la actividad económica a nivel local y ordenar las intervenciones públicas en torno a ellos.

En segundo lugar, desarrolla un sistema de indicadores que traduce estas dimensiones en métricas concretas, lo que facilita su monitoreo, comparación y uso para la toma de decisiones.

En tercer lugar, el documento recopila un conjunto de buenas prácticas e iniciativas implementadas en diferentes ciudades de Argentina y América Latina. Estas experiencias muestran cómo distintas políticas —como la simplificación de trámites, la digitalización de procesos, la apertura de datos o el desarrollo de herramientas de inteligencia territorial— pueden contribuir a mejorar el entorno de negocios.

El análisis permite identificar algunos aprendizajes clave para la gestión pública local. La simplificación normativa y administrativa emerge como uno de los factores de mayor impacto sobre el clima de negocios. La digitalización resulta efectiva cuando está acompañada de rediseño institucional e interoperabilidad. La disponibilidad de información pública reduce asimetrías y fortalece la confianza, así como la articulación entre actores del ecosistema local es fundamental para sostener procesos de innovación y desarrollo.

Las buenas prácticas identificadas muestran que es posible avanzar en esta agenda mediante políticas concretas, progresivas y sostenidas en el tiempo, generando mejoras en distintas dimensiones del entorno de negocios. Estas experiencias evidencian que el fortalecimiento del clima de negocios no depende de una única intervención, sino de la construcción de un ecosistema más simple, eficiente y previsible.

En este marco, el documento se propone como una herramienta práctica para los gobiernos locales, orientada a facilitar el diagnóstico, la medición y la implementación de políticas que contribuyan al desarrollo económico sostenible.

## Introducción

Los gobiernos locales ocupan hoy un lugar cada vez más relevante en la promoción del desarrollo económico de sus territorios. En un contexto de creciente competencia entre ciudades por atraer inversiones, generar empleo y dinamizar sus economías, el clima de negocios se consolida como una dimensión estratégica de la política pública municipal.

A diferencia de otros niveles de gobierno, los municipios inciden de manera directa en múltiples factores que afectan la actividad económica cotidiana: la regulación de habilitaciones y usos del suelo, la eficiencia de los trámites administrativos, la calidad de los servicios urbanos, la disponibilidad de información clave y los espacios de articulación con el sector privado. Estas dimensiones, muchas veces invisibles en el debate público, resultan determinantes para la decisión de emprender, invertir y producir en un territorio.

Sin embargo, abordar el clima de negocios a nivel local presenta un desafío doble. Por un lado, los marcos conceptuales existentes —como Business Ready del Banco Mundial o los índices de emprendimiento— suelen estar diseñados a escala nacional o regional, lo que dificulta su aplicación directa en ciudades. Por otro, muchas iniciativas municipales avanzan en mejoras concretas, pero sin un marco analítico común que permita sistematizarlas, medirlas y compararlas.

Este documento busca contribuir a cerrar esa brecha. A partir de la adaptación de herramientas internacionales y desarrollos locales, propone un marco conceptual aplicado al nivel municipal para analizar y fortalecer el clima de negocios en las ciudades, estructurado en cinco pilares clave: marco regulatorio, servicios públicos y calidad de vida, eficiencia gubernamental, gobierno abierto y finanzas públicas, y talento humano e innovación.

Sobre esta base, se desarrolla un sistema de indicadores que permite traducir estas dimensiones en métricas concretas, facilitando su monitoreo, comparación y uso para la toma de decisiones.

Finalmente, el documento recopila un conjunto de iniciativas y buenas prácticas, tanto de ciudades de Argentina como de América Latina, que ilustran cómo distintas políticas públicas pueden contribuir a mejorar el entorno de negocios. Estas experiencias buscan funcionar como referencia para otros gobiernos locales interesados en impulsar agendas similares.

De este modo, la guía se propone no solo como un insumo analítico, sino como una herramienta práctica para la gestión pública local, que permita ordenar prioridades, orientar políticas y promover el aprendizaje entre ciudades.

Este documento fue elaborado en el marco de un proyecto desarrollado junto a la Municipalidad de la Ciudad de Mendoza y el Consejo Empresario Mendocino, orientado a fortalecer el clima de negocios a nivel local. La iniciativa contó con la asistencia técnica del Banco Interamericano de Desarrollo y el apoyo de Banco Galicia para promover entornos regulatorios más eficientes, transparentes y favorables para el desarrollo económico local.

## Marco analítico: cinco pilares para el impulso del clima de negocios local

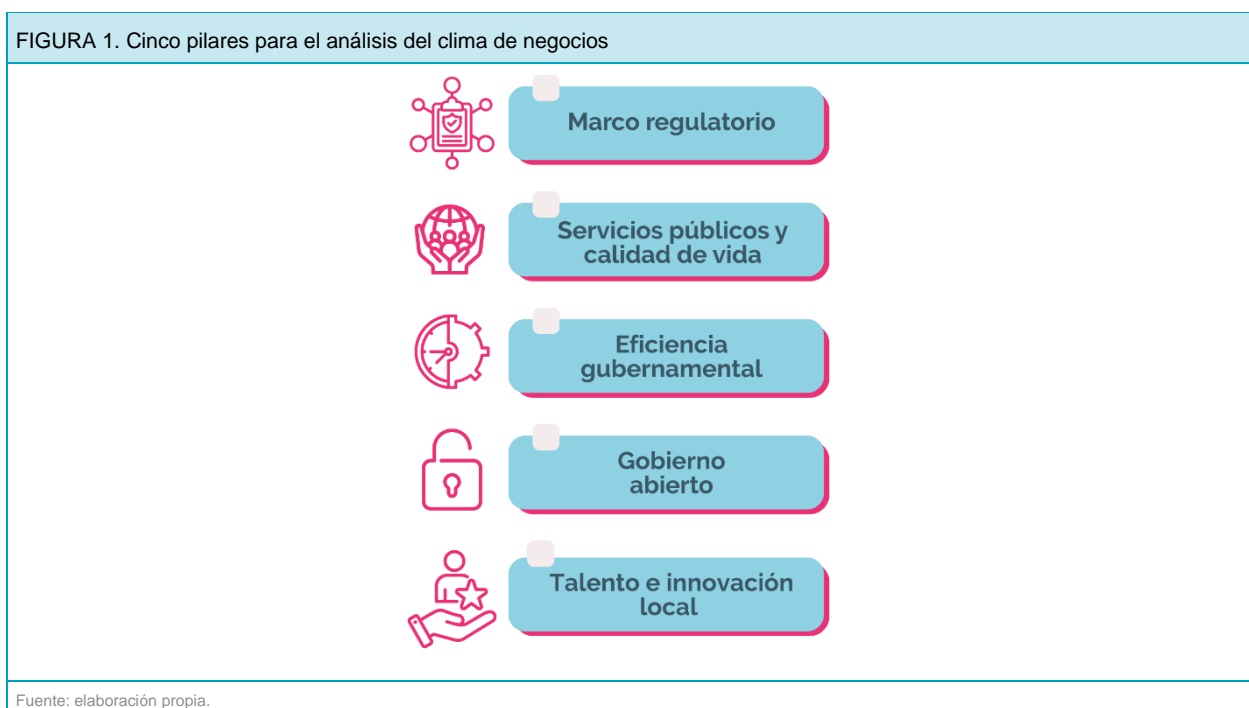
El clima de negocios refiere al conjunto de factores externos a las empresas que inciden en su comportamiento y desarrollo a lo largo del tiempo. Estos factores pueden incluir desde condiciones macroeconómicas generales hasta normativas locales específicas, prácticas administrativas municipales y la calidad de los servicios públicos, todos ellos determinantes para facilitar —o dificultar— la actividad empresarial en el ámbito local (Banco Mundial, 2024).

El funcionamiento de las instituciones tiene incidencia directa en el desarrollo económico de las ciudades. Quienes buscan instalar una empresa, iniciar un emprendimiento o desarrollar una actividad comercial deben atravesar una serie de trámites y cumplir con requisitos normativos que afectan directamente los costos y los plazos de la puesta en marcha y su desarrollo.

En este contexto, las dimensiones que inciden en la conformación de un entorno favorable para los negocios son múltiples: la calidad de la regulación, la eficiencia de los procedimientos administrativos, la infraestructura disponible y el acceso oportuno a la información estratégica para la toma de decisiones.

De esta forma, se identifica un conjunto de dimensiones críticas que hacen al clima de negocios presentadas en esta Guía a través de cinco pilares estratégicos:

FIGURA 1. Cinco pilares para el análisis del clima de negocios



Estos pilares fueron diseñados en base a diferentes instrumentos construidos a nivel nacional e internacional con el objetivo de contribuir a comprender cuáles son las condiciones necesarias para la generación de entornos propicios para el desarrollo económico de los países y las ciudades.

Por un lado, está Business Ready, herramienta elaborada por el Banco Mundial, que evalúa globalmente el clima de negocios con el fin de determinar cuáles son las condiciones necesarias para un desarrollo dinámico del sector privado a nivel país en

materia de regulación, servicios públicos y eficiencia operativa. Por otro lado, el Programa Gasto público y rendición de cuentas (PEFA) es una iniciativa internacional conjunta de siete instituciones —Comisión Europea, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, y los gobiernos de Francia, Noruega, Suiza y Reino Unido— que busca mejorar la gestión de las finanzas públicas para una recaudación y asignación de recursos eficiente, transparente y con mecanismos de rendición de cuentas que permitan construir previsibilidad y confianza. Además, se utilizó el Índice de Transparencia Presupuestaria Provincial (ITPP) elaborado por CIPPEC, adaptado al nivel local, recuperando las principales dimensiones de análisis vinculadas a la transparencia de las finanzas públicas. Por último, el Índice de Condiciones para el Emprendimiento en las Ciudades (ICEC-PRODEM) aportó elementos clave para el desarrollo del marco analítico y el diseño de indicadores destinados a medir las condiciones estructurales que hacen posible el surgimiento y crecimiento del ecosistema emprendedor a nivel local.

Así, se definieron los cinco pilares claves para analizar el estado del clima de negocios a nivel municipal con el objetivo de identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora para la creación de un entorno de negocios favorable. Sobre cada uno de los cinco pilares, se diseñó un set de indicadores que permite monitorear la trayectoria del municipio en cada una de las dimensiones definidas, así como fijar metas e identificar puntos críticos a trabajar.

### Pilar 1: Marco regulatorio

En el ámbito del clima de negocios, el marco regulatorio establece las reglas de juego para empresas, emprendedores e inversores. Comprende el conjunto de normas, procedimientos e instituciones que inciden directamente en toda actividad productiva a lo largo de su ciclo de vida: desde su apertura, su desarrollo, hasta su eventual cierre. Un marco regulatorio eficaz debe generar previsibilidad, transparencia y seguridad jurídica a los actores involucrados, elementos fundamentales para cualquier inversión a largo plazo.

En este sentido, la normativa vigente en los municipios configura el sistema de incentivos para la actividad económica, así como los costos, riesgos y tiempos asociados a su inicio y desarrollo. Por lo tanto, su diseño debe orientarse a construir un entorno favorable que impulse el dinamismo para potenciar el desarrollo económico local.

Una regulación orientada a fomentar el clima de negocios debe regirse por principios rectores esenciales. Debe ser comprensible y simple, de modo que cualquier ciudadano pueda acceder fácilmente a la información sobre los requisitos necesarios para iniciar y desarrollar un emprendimiento. Debe generar estabilidad y previsibilidad, para evitar arbitrariedades y reducir riesgos, por lo que las modificaciones deben ser informadas y, en lo posible, consensuadas, promoviendo la participación del sector privado y la sociedad civil para enriquecer un diseño normativo que incentive la innovación.

La eficiencia y la agilidad también son aspectos cruciales que deben priorizarse a la hora de diseñar el marco regulatorio. Los procedimientos y trámites deben contar con plazos definidos, ser fácilmente ejecutables y estar sujetos a mecanismos de seguimiento y cumplimiento. Para ello, la transparencia y la accesibilidad de la información sobre regulaciones, requisitos, costos y formularios necesarios son requisitos que deben cumplirse en forma pública y gratuita en un portal web oficial y de manera centralizada.

Como plantea el Banco Mundial (2024), el marco regulatorio tiene un importante impacto a lo largo de todas las etapas y dimensiones del ciclo de vida de los negocios. En muchas ocasiones, es un factor determinante en el proceso de toma de decisiones por parte del sector privado.

La regulación sobre el ingreso al ecosistema de negocios de una ciudad debe orientarse a reducir las barreras de entrada, facilitando la concreción de inversiones que generen empleo e impulsen el crecimiento económico local. Procesos de apertura complejos, largos y costosos constituyen uno de los principales obstáculos para la formalización y desincentivan la creación de nuevas empresas. El objetivo debe ser establecer condiciones que permitan iniciar un negocio de forma ágil, transparente y con costos accesibles. En esta etapa inicial de creación y puesta en marcha de un negocio, son determinantes las normativas vinculadas al registro de la empresa, su habilitación, así como la obtención de licencias y permisos necesarios para operar.

Una vez en funcionamiento, la calidad regulatoria impacta en la capacidad de las empresas, comercios y emprendimientos para desarrollarse y expandirse. Normativas claras, predecibles y eficientes sobre infraestructura, condiciones operativas diarias, inspecciones y controles vinculados a la seguridad laboral y ambiental permiten a las empresas enfocar sus esfuerzos en innovar, generar valor y competir de forma sostenida.

La regulación tributaria es uno de los aspectos más acuciantes para el clima de negocios. Configura un sistema de impuestos y obligaciones, así como también de beneficios e incentivos. Una regulación que genera una carga tributaria excesiva puede impactar negativamente en las decisiones de inversión y afectar la competitividad, además de fomentar la informalidad. Esta dimensión se refiere al nivel de las tasas impositivas, así como a su cantidad y a la complejidad administrativa que pueden generar procedimientos complejos, normativas opacas y arbitrarias que imponen altos costos de cumplimiento. El diseño del esquema tributario debe funcionar como catalizador para el desarrollo, la formalización y la competitividad del sector privado.

El marco regulatorio no solo acompaña a las inversiones en todas sus etapas, sino que cumple una función esencial: generar confianza. Contar con procedimientos claros y efectivos para la resolución de conflictos y mecanismos para el cumplimiento de contratos y acuerdos resulta clave para brindar certidumbre a los actores económicos. Cuando resolver una disputa se convierte en un proceso lento, costoso e incierto, el riesgo percibido de invertir aumenta considerablemente. La existencia de mecanismos confiables y eficientes para garantizar el cumplimiento de las reglas y resolver desacuerdos fortalece la seguridad jurídica, una condición indispensable para un entorno de negocios saludable.

Por último, una economía dinámica no solo permite que las empresas nazcan, sino también que se extingan o se reestructuren de forma ordenada. Si salir del mercado es un proceso que impone castigos, se produce en consecuencia una mala asignación de recursos de capital y talento que podrían ser reasignados. Un marco regulatorio inteligente referido a la insolvencia permite una "segunda oportunidad" a los inversores, ya sea que emprendan un proceso de cierre o de reorganización.

La normativa de los municipios tiene un impacto significativo en los procedimientos administrativos, por lo que se convierte en el canal principal para los procesos de simplificación a través de la eliminación de trámites innecesarios y/o duplicados.

## Pilar 2: Servicios públicos y calidad de vida

El acceso a servicios públicos básicos —como electricidad, agua potable, transporte, conectividad digital— y las condiciones de seguridad, vivienda e infraestructura urbana son un componente central para el funcionamiento y la competitividad de las empresas en las ciudades. Cuando estos servicios presentan deficiencias, ya sea por interrupciones frecuentes, costos elevados o baja calidad, las consecuencias sobre el clima de negocios son significativas: se reduce la productividad, se incrementan los costos operativos y se limitan las posibilidades de inversión y expansión.

La calidad de vida urbana también incide en la capacidad de atracción y retención de talento y de inversiones. La proximidad a servicios esenciales como el transporte público, los espacios verdes, las escuelas y los centros de salud se convierten en ventajas comparativas para las ciudades. Son elementos que contribuyen a la elección de localización de trabajadores, atraen profesionales y emprendedores con niveles altos de capital humano y capacidades (Kantis, Federico, Menéndez & Ibarra García, 2022), así como también a empresas que necesitan de personal calificado para su desarrollo.

La seguridad pública representa una dimensión crítica del entorno de negocios. Altas tasas de criminalidad afectan la percepción de riesgo, encarecen los costos operativos –por la potencial contratación de seguros, infraestructura de seguridad y pérdida de mercancías– y deterioran la imagen de la ciudad como destino de inversión.

A su vez, existen servicios cuyo funcionamiento son básicos y esenciales para el desarrollo de cualquier actividad. Entre ellos se encuentran la energía eléctrica y el acceso a internet. En el primer caso, por ejemplo, las interrupciones en el suministro afectan directamente la continuidad de las operaciones, deterioran maquinarias y generan pérdidas en ingresos. Estos factores, que muchas veces escapan del control de las empresas, pueden representar una barrera estructural para el desarrollo económico local. Por otro lado, en un mundo cada vez más digitalizado, contar con conexión a internet de alta calidad se ha convertido en un recurso esencial para mejorar la productividad, incorporar nuevas tecnologías y participar de cadenas de valor digitales. En contextos donde la banda ancha fija es limitada o costosa –y las redes móviles no ofrecen capacidad suficiente–, las empresas enfrentan obstáculos para digitalizar procesos, competir globalmente o impulsar procesos de innovación.

La forma en la que se gestionan estos servicios e infraestructura también influye en el clima de negocios. Los marcos normativos deben garantizar transparencia, estándares de calidad y sostenibilidad, pero también procurar que los procesos para acceder a los servicios –como la conexión eléctrica o la habilitación de internet– sean simples y con costos y tiempos predeterminados. La excesiva carga administrativa o los trámites engorrosos para obtener estos servicios pueden desalentar la inversión, especialmente en PyMEs y emprendimientos de escala pequeña.

Mejorar la calidad, confiabilidad y eficiencia de los servicios públicos urbanos no sólo beneficia a la ciudadanía en general, sino que también constituye un incentivo poderoso para el crecimiento económico local. Ciudades que logran facilitar el acceso a estos recursos generan condiciones más propicias para atraer inversiones, fomentar el empleo y fortalecer su ecosistema productivo.

En este sentido, la calidad de vida y la provisión de servicios públicos no solo impacta en la operación diaria de las empresas y de las personas, sino que se convierte en un criterio determinante al momento de definir su localización. La decisión de ubicación de una empresa o negocio, cualquiera sea su tamaño, es realizada tomando en cuenta cuestiones como el acceso a clientes/consumidores, mano de obra, proveedores, conectividad, costos logísticos y también en el tipo de regulaciones, impuestos y obligaciones que deben cumplirse.

Las empresas buscan entornos donde puedan desarrollar su actividad con estabilidad, previsibilidad y respaldo institucional. Por eso, la calidad de vida y cobertura de los servicios públicos actúan como factores diferenciales a la hora de atraer inversiones. Las ciudades que garantizan la provisión de estos servicios en condiciones accesibles, confiables y transparentes son percibidas como más seguras para establecer negocios, generando ventajas competitivas frente a otras jurisdicciones.

Este conjunto de elementos refleja la calidad institucional y de gestión de una ciudad, y por ende su capacidad para fomentar un ecosistema económico dinámico, confiable y sostenible en el tiempo.

### Pilar 3: Eficiencia gubernamental

En el marco del clima de negocios, el Banco Mundial (2024) define a la eficiencia como la facilidad para cumplir con el marco regulatorio y el uso ágil, accesible y económico de los servicios públicos que posibilitan la actividad empresarial. Implica la capacidad del gobierno local para ejecutar sus funciones de manera sencilla, ágil y con un uso racional de los recursos disponibles. En un entorno donde el tiempo y los recursos son limitados, la eficiencia gubernamental se convierte en un factor estratégico para atraer inversiones, de modo de agilizar los procesos administrativos que implica una reducción de costos, aportar previsibilidad y fortalecer la competitividad del territorio.

Contar con instituciones locales eficientes constituye una ventaja comparativa para los municipios. En un contexto de alta movilidad de capital y talento, las ciudades compiten por ofrecer mejores condiciones para emprender, operar y expandirse. La existencia de procesos ágiles, confiables y de bajo costo puede posicionar a un territorio como un entorno institucional sólido, capaz de generar espacios para la innovación, las inversiones y nuevas oportunidades de desarrollo.

Para lograr este objetivo, no es suficiente diseñar un marco regulatorio que reduzca las barreras a la actividad económica: la normativa debe traducirse en eficiencia operativa. En este sentido, la simplificación administrativa, la incorporación de nuevas tecnologías y el fomento a la innovación resultan herramientas esenciales para transformar la gestión pública y fortalecer su desempeño.

El uso estratégico de la tecnología abre múltiples oportunidades para rediseñar procesos, simplificar trámites y mejorar la prestación de servicios, y ha sido la estrategia principal de los gobiernos para aumentar la eficiencia. La digitalización dinamiza tanto al sector público como al privado: mientras las empresas adoptan herramientas tecnológicas para aumentar la productividad, innovar y generar empleo calificado, los gobiernos locales tienen la posibilidad de convertirse en administraciones más ágiles, accesibles y transparentes.

De esta forma, la adopción de nuevas tecnologías se convierte en un medio para construir gobiernos más eficientes, lo que favorece el clima de negocios local. Sin embargo, no genera por sí sola la simplificación de los procesos gubernamentales. La digitalización puede tener lugar sin realizar cambios en los trámites vigentes, solo modificando su modalidad física a la virtual. Sin embargo, para lograr impactos significativos en materia de eficiencia es necesario trabajar en dos dimensiones anteriores: la simplificación administrativa y la interoperabilidad (BID, 2018).

Por un lado, la digitalización tiene como principal beneficio el ahorro de tiempo para los ciudadanos brindando portales amigables con información accesible sobre los requisitos y tiempos de los trámites a realizar. Pero debe ser acompañada por un proceso de racionalización de los requisitos y la información solicitada, que muchas veces implica realizar una reingeniería del trámite adaptando la normativa y el formato a un contexto digital.

Además, para aprovechar las ventajas y oportunidades brindadas por la transformación digital, es necesario que los gobiernos trabajen sobre la interoperabilidad dentro de su estructura de funcionamiento: un intercambio automático de información entre las áreas gubernamentales involucradas que permita no solo la automatización de ciertos procesos, sino también ahorrar tiempo eliminando el pedido de información ya existente a lo largo del Estado.

La incorporación de tecnología a la gestión pública transforma el funcionamiento de las administraciones públicas y la relación Estado-ciudadanía, con aspectos positivos, pero también configurando desafíos complejos. Por un lado, la existencia de brechas digitales actúa como barrera al acceso a servicios provistos por el Estado de manera virtual (OCDE y CAF, 2024), como así también las preferencias de un segmento de la

población que opta por la atención presencial (BID, 2018). Esto implica la necesidad de pensar en el impulso de la digitalización en conjunto con estrategias de mejora de la infraestructura digital, el fortalecimiento de las habilidades digitales y una atención presencial eficiente para garantizar el acceso a toda la población.

La eficiencia produce impactos en el clima de negocios desde el momento en que se inicia el camino de cumplimiento de los requerimientos necesarios para empezar a operar como empresa o emprendimiento –registro, permisos, licencias–, extendiéndose en múltiples dimensiones que afectan en su desarrollo –por ejemplo, las obligaciones tributarias–, hasta el momento de cierre o reestructuración.

#### Pilar 4: Gobierno abierto y finanzas públicas transparentes

El enfoque de Gobierno abierto propone un modelo integral de gestión pública basado en tres ejes: la tecnología como herramienta para la interacción entre la ciudadanía y el Estado, la transparencia de los actos de gobierno y la participación ciudadana a través de espacios de diálogo sobre los asuntos públicos (Oszlak, 2013). No se trata únicamente de publicar información, sino de transformar la relación entre el Estado y la ciudadanía mediante herramientas y mecanismos que hacen del gobierno un actor más abierto, colaborativo e inteligente.

Este cambio de paradigma tiene un impacto directo sobre el clima de negocios. Empresas, emprendedores e inversores dejan de ser vistos como meros contribuyentes para convertirse en socios estratégicos del desarrollo local. Para ello, es necesario construir un entorno basado en la confianza, la previsibilidad y la toma de decisiones informadas, generando espacios de intercambio y colaboración entre los distintos actores que conforman el entorno económico de los municipios.

Contar con canales de participación ciudadana y espacios de colaboración y trabajo en conjunto con el sector privado tiene impactos positivos. Nadie mejor que los propios actores económicos para identificar los obstáculos que enfrentan las empresas y emprendedores en su operatoria cotidiana. Involucrar al sector privado en el diseño y evaluación de normativas, mediante consultas abiertas y espacios de co-creación, favorece regulaciones más eficaces, legítimas e innovadoras, así como una mayor adhesión a su cumplimiento.

La transparencia como principio implica que toda la información producida y administrada por los gobiernos es pública, y debe estar disponible de forma proactiva, accesible, comprensible y en formatos reutilizables. La apertura de datos reduce las asimetrías de información y los riesgos de discrecionalidad, lo que en consecuencia promueve condiciones equitativas para competir e invertir. Además, permite a las empresas y al gobierno tomar decisiones informadas, planificar inversiones, diseñar estrategias y evaluar el impacto de las políticas públicas.

Además, los mecanismos de rendición de cuentas no solo permiten acceder a información sobre la gestión pública, sino también exigir explicaciones y responsabilidades cuando las acciones se desvían del marco legal. Esto contribuye a generar un entorno más seguro para los negocios, brindando certeza jurídica y fortaleciendo la confianza en las instituciones. Además, la divulgación de resultados de gestión mediante indicadores estratégicos permite medir la calidad de los servicios públicos que impactan en las empresas, abriendo camino a procesos de mejora continua.

Por otra parte, la información fiscal es otro elemento que resulta estratégico para el clima de negocios local. Para una empresa, cualquiera sea su tamaño, la carga tributaria debe traducirse en inversiones en el territorio donde opera, con un retorno en forma de bienes y servicios públicos de calidad. Este tipo de información es decisiva a la hora de elegir dónde hacer una inversión, abrir un comercio o radicar una empresa. Su publicación permite tomar decisiones de negocios de manera informada y obliga a las

administraciones públicas locales a trabajar en pos de mejores resultados en sus cuentas públicas con el fin de generar un entorno atractivo para las inversiones e impulsar el crecimiento económico.

Transparentar las finanzas públicas fortalece la confianza en las instituciones gubernamentales, un aspecto que, a lo largo del mundo se ha ido erosionando: en Argentina, el 67% de la población tiene poca o nula confianza en el Gobierno, fenómeno que se extiende a lo largo de América Latina según los últimos datos de Latinobarómetro (2024). Esto presenta importantes desafíos institucionales y tiene efectos negativos sobre el desarrollo económico.

La divulgación de información fiscal se asocia con presupuestos de mayor calidad, mejores resultados y una asignación de recursos más eficiente (Szenkman y Lacunza, 2024). Medir el comportamiento de las finanzas municipales en términos de ejecución del presupuesto, resultados fiscales y composición de los ingresos —particularmente el peso relativo de la deuda y de las transferencias— permite evaluar la sostenibilidad de las decisiones presupuestarias. Estas métricas ofrecen una aproximación clara al equilibrio fiscal, la dependencia financiera externa y la capacidad de generar excedentes que puedan destinarse a inversión.

La salud financiera de una ciudad es un indicador importante de riesgo para la inversión a largo plazo. Una ciudad con cuentas equilibradas, bajo endeudamiento y ejecución eficiente del gasto transmite estabilidad a los actores económicos. Toda la información debe ser publicada de manera proactiva, accesible a la ciudadanía en general y en formatos utilizables que permitan el monitoreo de la gestión.

## Pilar 5: Talento humano e innovación local

El talento humano conforma uno de los activos estratégicos más relevantes para el desarrollo económico local. Esta dimensión se asienta sobre capital educativo, pero también abarca la presencia de habilidades técnicas y blandas alineadas con las demandas del entramado productivo en conjunto con la capacidad del territorio para movilizarlas y potenciarlas.

Lejos de tratarse únicamente de un componente social, esta dimensión se erige como una ventaja competitiva clave en la generación de un entorno favorable para los negocios, especialmente en un contexto de transformación digital, transición productiva y creciente movilidad del capital y del conocimiento.

La calidad del capital humano incide directamente en la productividad de las empresas, su capacidad de innovación y su potencial de crecimiento. Su alineación con las trayectorias sectoriales y la posibilidad de ser absorbido por un ecosistema empresarial dinámico se vuelven claves para evaluar su impacto real.

En este sentido, el desarrollo de talento debe entenderse como una política activa de articulación entre el sistema educativo, los programas de formación profesional, los espacios de aprendizaje continuo y las estrategias de inserción laboral y emprendedora. Asimismo, las ciudades que apuestan por el fortalecimiento de sus capacidades locales promueven una cultura colaborativa que conecta a los distintos actores del ecosistema productivo: empresas, universidades, centros de formación, organizaciones de la sociedad civil y gobiernos. La calidad y presencia de estos actores, así como su capacidad de generar conocimiento aplicado, constituyen una base crítica para impulsar procesos de innovación endógena.

La combinación entre saberes técnicos y habilidades blandas constituye una base sólida para mejorar la empleabilidad de la población, facilitar la creación de empresas, favorecer la reconversión productiva y reducir las brechas estructurales de acceso al

empleo. El dinamismo empresarial y la existencia de sectores productivos especializados permiten aprovechar el capital humano disponible, generar empleo calificado y fomentar procesos de transformación territorial.

Esto es relevante para el ecosistema emprendedor, entendido como el “conjunto de actores, factores, relaciones y procesos que actúan e interactúan moldeando las condiciones para la creación, desarrollo y expansión de las empresas en un espacio geográfico determinado” (Federico et al, 2020). En este ámbito, si bien existen condiciones nacionales y amplias que exceden a los gobiernos municipales y que afectan al clima de negocios, estos pueden construir entornos a nivel local que fomenten el desarrollo y la innovación local a través de políticas de apoyo para el nacimiento y proliferación de emprendimientos.

Por otra parte, las capacidades locales también comprenden el fortalecimiento institucional del propio gobierno municipal y de sus actores clave en el desarrollo económico. La profesionalización del recurso humano del sector público, el diseño de estrategias de atracción y retención de talento, y la creación de redes de cooperación son condiciones esenciales para implementar políticas eficaces y sostenibles. En este sentido, la creciente complejidad de los desafíos que enfrentan las administraciones públicas para coordinar soluciones digitales ha impulsado la aparición de iniciativas innovadoras, como el ecosistema GovTech. Se trata de un espacio de colaboración público-privada en el que los gobiernos nacionales y locales trabajan junto a empresas y startups que aplican tecnologías digitales para mejorar la provisión de servicios y abordar problemáticas públicas (CAF e IE, 2020).

En ese marco, son varios los componentes que pueden contribuir a un ecosistema virtuoso de intercambio y aprendizaje en las ciudades: desde el rol de las universidades que pueden contar con incubadoras de empresas para acompañar proyectos de sus estudiantes, hasta alianzas público-privadas y el involucramiento de instituciones de ciencia y tecnología.

Los gobiernos locales tienen la oportunidad de generar espacios de conexión entre los actores que hacen al talento y la innovación local como los emprendedores, las universidades, instituciones vinculadas a la investigación y las empresas. Estos espacios fortalecen el capital humano, generan capacidades para emprender e incluso contribuyen a concretar ideas de negocios que atiendan necesidades territoriales o puedan expandirse más allá del municipio (Kantis et al., 2022).

## Hacia un sistema de indicadores del clima de negocios local

La construcción de un sistema de indicadores representa un paso fundamental para dotar a las ciudades de una herramienta objetiva y comparable que permita evaluar de manera integral su clima de negocios. Este apartado busca presentar los fundamentos que justifican su creación, las dimensiones que abarca y la metodología empleada para su diseño, así como una propuesta de esquema de gobernanza que asegure su implementación y sostenibilidad en el tiempo. El sistema está concebido no solo como un insumo técnico para la gestión pública, sino también como un instrumento estratégico que oriente la toma de decisiones y facilite el seguimiento de las políticas en materia de desarrollo económico local.

A continuación, se abordan dos ejes centrales: la pertinencia de los indicadores seleccionados con la metodología y las fuentes de información que sostienen las mediciones y el esquema de coordinación institucional que garantiza la coherencia y validez de los datos. El resultado es un tablero que permite observar la evolución de las condiciones locales para emprender, invertir y generar empleo, al tiempo que refuerza la transparencia y la rendición de cuentas frente a la ciudadanía y el sector privado.

## Pertinencia y dimensiones del sistema de indicadores

El conjunto de indicadores seleccionados aborda las principales dimensiones que conforman el clima de negocios en una ciudad. En términos prácticos, permite transformar en evidencia cuantificable aspectos que suelen percibirse de manera abstracta, como la claridad normativa, la agilidad administrativa, la confiabilidad de los servicios públicos o la calidad del entorno emprendedor.

Estos indicadores no solo capturan el funcionamiento del sector público, sino también su impacto sobre la actividad privada. De este modo, permiten analizar de qué manera la normativa, los procesos y los servicios que brinda el municipio influyen en la capacidad de las empresas y emprendedores para desarrollarse en condiciones favorables.

En particular, el set incorpora dimensiones que abarcan:

- Marco regulatorio, incluyendo la previsibilidad normativa y la adecuación de los trámites administrativos.
- Servicios públicos y calidad de vida, con énfasis en acceso a vivienda, infraestructura urbana, transporte y servicios básicos.
- Eficiencia, para evaluar el tiempo y la agilidad con la que funcionan los procedimientos administrativos.
- Finanzas públicas y transparencia, vinculadas con la rendición de cuentas, la eficiencia en el gasto y la claridad de la información presupuestaria.
- Entorno productivo y emprendimiento, que mide la capacidad de la ciudad para atraer y sostener iniciativas innovadoras, con foco en talento, y digitalización.
- Capital humano y empleo, considerando la formación, la inserción laboral y la adaptación de la fuerza de trabajo a las demandas de los diferentes sectores económicos.

Su relevancia también radica en que están contruidos a partir de marcos conceptuales y metodológicos ampliamente reconocidos, lo que les otorga comparabilidad y legitimidad. La integración de referencias internacionales, como el marco Business Ready (B-READY) del Banco Mundial, orientado a medir el entorno regulatorio, la provisión de servicios y la eficiencia operativa, asegura que los indicadores reflejen dimensiones alineadas con estándares globales. Del mismo modo, la incorporación de criterios del marco PEFA, utilizado para evaluar la gestión de las finanzas públicas, refuerza la atención en la transparencia y la rendición de cuentas.

Por otro lado, el set incorpora aprendizajes de metodologías desarrolladas en Argentina, como el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento en Ciudades (ICEC-PRODEM), que permite captar la dinámica emprendedora y digital en contextos urbanos, y el Índice de Transparencia Presupuestaria Provincial (CIPPEC), adaptado a la escala municipal. Estas referencias aseguran que los indicadores sean pertinentes para el contexto local, al tiempo que mantienen coherencia con las tendencias internacionales en materia de evaluación del clima de negocios.

En consecuencia, la relevancia de este set de indicadores se apoya en dos aspectos centrales: su capacidad para traducir factores complejos en información objetiva y verificable y su alineación con marcos metodológicos reconocidos, lo que les otorga validez técnica y utilidad práctica para la gestión pública y para el diálogo con el sector privado.

Cada uno de los indicadores fue construido siguiendo un esquema homogéneo que garantiza su claridad y comparabilidad. Para ello, se definieron de manera sistemática los siguientes componentes:

- **Dimensión:** ámbito temático dentro del cual se organiza el indicador (ej. marco regulatorio, servicios públicos).
- **Indicador:** medida específica que refleja un aspecto relevante de la dimensión analizada.
- **Descripción:** explicación sintética de qué mide el indicador y por qué es relevante.
- **Línea de base:** valor inicial de referencia contra el cual se evaluarán los cambios en el tiempo.
- **Variables consideradas:** componentes o datos que se utilizan para construir el indicador.
- **Método de cálculo:** fórmula o procedimiento mediante el cual se obtiene el indicador.
- **Notas metodológicas:** aclaraciones técnicas que ayudan a interpretar correctamente el indicador (ej. supuestos, limitaciones).
- **Frecuencia de actualización:** periodicidad con la que se recolectan y publican los datos (mensual, anual, etc.).
- **Fuente de información:** institución, registro o base de datos de la cual se obtienen los datos.
- **Área responsable:** dependencia municipal o entidad encargada de recopilar, validar y actualizar el indicador.

Este formato común asegura transparencia en el proceso y facilita tanto la interpretación de los resultados como la posibilidad de replicar el sistema en otros contextos.

La **Tabla 1** reúne la primera sistematización de los indicadores diseñados y ofrece una visión integrada de las dimensiones priorizadas. El detalle metodológico completo de cada indicador —incluyendo definiciones, fórmulas de cálculo, fuentes y periodicidad— se desarrolla en el Anexo.

TABLA 1. Indicadores para el análisis del clima de negocios local.

Dimensión	Indicador
Marco regulatorio	Cantidad de interacciones para la habilitación de un comercio (#)
	Cantidad de interacciones para la habilitación de una obra (#)
	Trámites realizados de forma online (%)
	Regulaciones publicadas de manera online, centralizada y de acceso ciudadano (%)
	Simplificación tributaria local (%)
	Trámites de obra aprobados sin excepciones normativas (%)
	Trámites de habilitaciones comerciales aprobados sin excepciones normativas (%)
Servicios públicos y calidad de vida	Hogares con acceso a internet (%)
	Velocidad de la conexión de internet (Mbps)
	Salarios mínimos necesarios para el acceso a un alquiler promedio
	Cobertura de proximidad a equipamientos (%)
	Cobertura de hogares con acceso a servicios esenciales (agua, electricidad, pavimento, gas y cloacas) (%)

	Tasa de robos cada 100.000 habitantes
	Tasa de homicidios cada 100.000 habitantes
Eficiencia gubernamental	Número de días promedio para obtener permisos de obra (#)
	Número de días promedio para obtener habilitación definitiva de un comercio (#)
	Nivel de digitalización de la gestión tributaria municipal (%)
	Uso efectivo de medios digitales por parte de los contribuyentes (%)
	Tasa de resolución de reclamos
	Tiempo promedio de resolución de reclamos
	Gobierno abierto e información fiscal
Porcentaje de datasets disponibles en formatos reutilizables (%)	
Publicación de leyes presupuestarias (últimos 3 años)	
Presupuesto Abierto	
Publicación de ejecución de gastos y cuenta AIF	
Resultado primario municipal	
Calificación de riesgo crediticio del municipio	
Talento humano e innovación local	Capital humano con formación superior
	Cantidad de empresas cada 1000 habitantes (#)
	Tasa de nacimiento de empresas
	Especialización de sectores productivos a nivel local
	% del presupuesto destinado a I+D
Fuente: elaboración propia.	

El sistema de indicadores se organiza a partir de tres componentes complementarios. Por un lado, se incluyen indicadores simples, que permiten medir fenómenos puntuales de manera directa y comprensible, como el tiempo promedio de tramitación de un permiso de obra o el costo de un alquiler mensual. Por otro, se construyen indicadores complejos presentados en forma de índices, que integran distintas variables y ofrecen una visión sintética de dimensiones más amplias, tales como la transparencia fiscal, la calidad de los servicios públicos o el dinamismo del ecosistema emprendedor.

A estos dos bloques se suma un tercer grupo, más acotado, compuesto por indicadores que requieren un proceso específico de captura de datos. Aunque en número son menores, su incorporación es clave porque aportan información estratégica en áreas donde no existen registros administrativos consolidados o estadísticas periódicas. Estos indicadores pueden incluir, por ejemplo, relevamientos a empresas o encuestas a usuarios de servicios, cuyo objetivo es complementar la información oficial con la percepción y la experiencia directa de los actores económicos.

La construcción de este sistema se apoya principalmente en fuentes de información oficiales y verificables. En el plano municipal, los registros administrativos constituyen el insumo esencial: permisos de construcción, habilitaciones comerciales, ejecución

presupuestaria y datos sobre servicios urbanos básicos. A nivel provincial, los ministerios, direcciones y organismos aportan estadísticas sobre empleo, consumo, precios y actividad sectorial, junto con información proveniente de las áreas de educación, salud y seguridad. En el plano nacional, el INDEC ofrece censos y encuestas de hogares y de actividad económica; el Ministerio de Trabajo provee registros de empleo formal y salarios; y el ENACOM brinda datos sobre conectividad y telecomunicaciones.

De esta forma, el sistema combina indicadores de fácil lectura, índices integradores y un conjunto de métricas estratégicas de captura específica. Esta estructura asegura tanto la continuidad temporal de la medición, como la profundidad analítica necesaria para orientar políticas públicas basadas en evidencia y para abrir un diálogo informado con el sector privado y la ciudadanía.

### Gobernanza sugerida del sistema de indicadores de clima de negocios

Se sugiere que la implementación y actualización del sistema de indicadores de clima de negocios sea liderada por un área de coordinación transversal del municipio, que actúe como instancia rectora del proceso y articule el trabajo entre las distintas áreas involucradas. Esta área puede contar con el apoyo técnico y metodológico de equipos especializados en gestión y análisis de datos, responsables de asegurar la calidad de la información y la consistencia del marco analítico. El funcionamiento del sistema se apoyaría en la coordinación de flujos de información que provienen de diversas áreas municipales —como habilitaciones comerciales, obras privadas, servicios públicos y hacienda—, complementados con los procesos de información administrativa provincial y nacional. Esta articulación exigiría un trabajo conjunto con otros niveles de gobierno, a fin de garantizar la disponibilidad, coherencia y actualización de los datos que nutren al tablero.

La gobernanza del sistema no se limitaría a la recopilación de información. Implicaría también establecer mecanismos claros de validación y revisión, que aseguren que los indicadores mantengan un estándar técnico uniforme y que sus resultados sean confiables para la gestión pública y para los actores privados que los consulten. En este sentido, los equipos de datos e innovación cumplirían un rol clave al integrar metodologías de análisis de datos y herramientas digitales que facilitan la interoperabilidad entre distintas fuentes.

Asimismo, se promovería la articulación con universidades, cámaras empresarias y centros de investigación, tanto para validar los resultados como para enriquecer el sistema con nuevas perspectivas. De esta manera, el proceso combinaría liderazgo institucional con participación de actores estratégicos, lo que refuerza su legitimidad y sostenibilidad.

Finalmente, el área encargada tendría la responsabilidad de asegurar que los indicadores se publiquen con una periodicidad preestablecida, de modo que puedan ser utilizados para la toma de decisiones en tiempo real y al mismo tiempo sirvan como herramienta de rendición de cuentas hacia la ciudadanía. Este esquema de gobernanza convertiría al sistema de indicadores en un proceso transversal, colaborativo y sostenible, capaz de generar información estratégica para la gestión municipal y para el desarrollo económico local.

### Buenas prácticas e iniciativas innovadoras para el clima de negocios

En los últimos años, distintas ciudades de América Latina diseñaron e implementaron iniciativas para mejorar su clima de negocios e impulsar el desarrollo económico local.

A través de procesos de simplificación administrativa, instituciones más eficientes, la adopción de nuevas tecnologías en la gestión pública y un mayor acceso a información estratégica para la toma de decisiones, estas experiencias reflejan caminos posibles para generar entornos más propicios para la inversión y el emprendimiento.

En este apartado presentamos una selección de experiencias locales con el objetivo de identificar aprendizajes valiosos que puedan ser adaptados y replicados por otros municipios. El foco está puesto en iniciativas que promueven condiciones más dinámicas, transparentes y accesibles para el desarrollo tanto de empresas como emprendimientos.

En particular, se analizan experiencias de la Ciudad de Mendoza y de otras ciudades de Argentina y América Latina. A partir del trabajo en conjunto realizado con la Ciudad de Mendoza y el Consejo Empresario Mendocino, se relevaron iniciativas impulsadas en el marco del proyecto que contaron con la asistencia técnica del Banco Interamericano de Desarrollo y el apoyo de Banco Galicia. En este sentido, las acciones desarrolladas por el municipio constituyen no solo ejemplos relevantes de innovación y mejora del entorno regulatorio local, sino también resultados concretos de un proceso de colaboración entre diferentes sectores orientado a fortalecer el clima de negocios y la transparencia a nivel local.

### Buenas prácticas en la Ciudad de Mendoza

La Ciudad de Mendoza se encuentra avanzando en la construcción de un entorno más ágil y atractivo para emprendedores, comerciantes, inversores y empresas. Para implementar acciones concretas que contribuyan al clima de negocios local, el municipio identificó los desafíos que enfrentan estos actores a la hora de desarrollar sus actividades.

Algunos datos muestran la existencia de trámites confusos o información de difícil acceso o comprensión: según la información publicada por GovTech LATAM (2024)<sup>1</sup> el 41% de los comerciantes tuvo dificultades para informarse sobre los usos permitidos del suelo, y un 70% no consideró las regulaciones y requisitos establecidos por la normativa vigente que determina las condiciones necesarias para la habilitación comercial, lo que provocó demoras en la realización de los respectivos trámites. Es decir, los comerciantes no conocían las herramientas disponibles para iniciar el proceso de habilitación comercial o no sabían dónde consultar.

Frente a estas dificultades, el municipio se encuentra implementando una agenda de transformación institucional centrada en la eficiencia, la simplificación administrativa y la apertura de datos que tienen impacto directo no solo en el funcionamiento del Estado, sino también en el entorno de negocios.

A continuación, se presenta una serie de buenas prácticas impulsadas por la Ciudad de Mendoza que ilustran este camino de mejora continua. Estas experiencias ofrecen aprendizajes valiosos y replicables para otros gobiernos locales que buscan consolidar un entorno de negocios más transparente, ágil y previsible.

#### Habilitación online de comercios

<sup>1</sup> <https://www.govtechlatam.org/retos/visuaizacion-de-datos#Contexto>

## RECUADRO 1

Marco regulatorio

Eficiencia  
gubernamental

En 2024, la Ciudad de Mendoza realizó una modificación normativa a través del Decreto N°982/2024, que dio lugar a la digitalización del trámite de habilitación comercial a través de la web del municipio, simplificando los pasos necesarios e implementando adicionalmente el silencio administrativo positivo de 24 horas (habilitación automática en caso de que no haya objeciones en ese plazo).

## → Descripción

La habilitación comercial online permite iniciar, gestionar y obtener la habilitación de un comercio de manera 100% digital. En conjunto con la implementación del silencio administrativo, una figura jurídica que otorga la habilitación automática ante la falta de respuesta del área gubernamental correspondiente en una determinada cantidad de tiempo, configura un plazo máximo de 24 horas hábiles para contar con los permisos necesarios una vez presentados los documentos solicitados por el sistema. La digitalización de este trámite promueve la modernización de los procesos administrativos, contribuye a la agilidad en los tiempos, seguridad y accesibilidad de la información a la ciudadanía, eliminando la necesidad de trámites presenciales y optimizando la gestión municipal.

El trámite se realiza mediante la plataforma oficial de la municipalidad, requiere la creación de un usuario y la posterior carga de la documentación necesaria especificada en la web, en que se declara la actividad y selecciona el inmueble donde funcionará el comercio. A partir de allí, el sistema evalúa automáticamente la documentación presentada y acusa el inicio del trámite, dando lugar a la posibilidad de realizar observaciones por parte de las autoridades competentes. Si en un plazo de 24 horas no se realizan observaciones, se otorga la habilitación provisoria del local comercial y una cuenta transitoria de comercio hasta concluir con los trámites previstos por la normativa vigente.

→ Este procedimiento representa un avance considerable en términos de eficiencia y reducción de tiempo para abrir un comercio, simplificando el proceso para los comerciantes y emprendedores, como también hacia el interior de la administración pública local. Alcance y actores involucrados

Su alcance se extiende a comerciantes y emprendedores que desean regularizar su actividad en el territorio del municipio sin trámites presenciales. La normativa diferencia la documentación técnica requerida según la superficie total del local correspondiente y excluye a los locales comerciales contruidos con adobe, los usos no permitidos o condicionados, cuyo trámite debe ser iniciado de manera presencial para garantizar la seguridad en su desarrollo.

La digitalización de las habilitaciones comerciales tiene impactos concretos en la eficiencia de los trámites administrativos. El silencio administrativo positivo reduce significativamente los tiempos habituales correspondientes a la presencialidad, y en consecuencia disminuye la carga administrativa y los costos para los comerciantes y la Municipalidad.

Su implementación es liderada por la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo de la Ciudad de Mendoza, y se encuentran involucradas la Subsecretaría de Ambiente y Cambio Climático, las direcciones de Comercio, de Catastro, y de Rentas, como así también la Ventanilla Única.

## → Aprendizajes

La digitalización de los trámites aporta a la desburocratización de la administración pública, sirviéndose de las posibilidades que brinda la tecnología para agilizar los procedimientos administrativos, promoviendo la transparencia y reduciendo las asimetrías de información. Sin embargo, este proceso no está exento de desafíos. Los aprendizajes e impactos derivados de su puesta en práctica son fundamentales para su mejora y su implementación en otros contextos.

- La implementación de la habilitación online tuvo su mayor éxito en la etapa de solicitud y habilitación precaria debido a la implementación del Silencio Administrativo Positivo. Esto se tradujo en un incremento del 42% en solicitudes de habilitación virtual por sobre las presenciales permitiendo al usuario evitar la asistencia constante al establecimiento por motivos del trámite.
- La digitalización requiere, no solo de la aplicación de tecnología a un procedimiento administrativo, sino también de claridad normativa, sistemas interoperables y criterios definidos que permitan automatizar los procesos que están detrás de la revisión de la documentación para su aprobación. Es por ello que fue necesario repensar de manera integral el diseño del trámite online en sí para garantizar su funcionamiento correcto y eficiente.
- Para garantizar la accesibilidad y eficacia del trámite en su versión online, es fundamental que la plataforma sea clara y de fácil manejo para los usuarios. Además, debe ser complementado con instancias de atención ciudadana presencial en caso de requerirlo.
- A lo largo de su funcionamiento, se identificó la necesidad de mejorar la comunicación con el solicitante para el seguimiento de correcciones o subsanaciones del trámite correspondiente. Ante estas situaciones, se sugiere poner en marcha otras herramientas – como los chatbots – para mejorar el sistema de notificaciones a la persona solicitante y evitar los retrasos en la gestión de la habilitación.

La gestión de la experiencia de usuario resulta fundamental en los procesos de digitalización de trámites administrativos, ya que el foco debe desplazarse gradualmente hacia el solicitante como eje de la política pública, y no únicamente hacia los requisitos de cada área involucrada o la normativa que los respalda (BID, 2018).

#### Portal de información fiscal

##### RECUADRO 2

Gobierno  
abierto

El portal de información fiscal de la Ciudad de Mendoza es un espacio que pone a disposición información sobre con los recursos y gastos de la gestión municipal, a través de cuatro dimensiones: el presupuesto, la ejecución y rendición de cuentas, los recursos y la divulgación proactiva.

#### → Descripción

La Ciudad de Mendoza cuenta con dos portales a través de los cuales se publica de manera centralizada una amplia cantidad de información fiscal del municipio. Por un lado, un portal que contiene sus balances contables, información fiscal en general, información sobre el presupuesto de la ciudad y los anexos requeridos por la Ley de Responsabilidad Fiscal N° 7.314. Por otro lado, pone a disposición los datasets posibilitando su reutilización por parte de la ciudadanía.

En materia de presupuesto, la municipalidad publica el documento de presupuesto, tanto actualizado como el histórico, aprobado a través de las ordenanzas correspondientes de manera detallada y con los anexos que contienen la clasificación por finalidad y función, por institución, el cálculo de recursos y financiamiento, las erogaciones, como también el presupuesto por programa detallando las metas para el año correspondiente. Además, incluye una comparación del presupuesto ejecutado y proyectado para el año previo, el proyectado para el año actual, y para el cálculo de los recursos. La ordenanza de presupuesto también incluye proyecciones de resultado financiero en que se detallan los supuestos utilizados para su cálculo referidos a la eficiencia de la recaudación, el crecimiento de la economía, la variación de precios, entre otras cuestiones. Por último, la publicación pone a disposición indicadores agregados fiscales y financieros a partir de la información proyectada en el presupuesto.

Además, publica una guía sobre el presupuesto municipal en el que integra información sobre qué es, la normativa vigente, las diferentes clasificaciones utilizadas, su rendición a través de la Cuenta Ahorro-Inversión-Financiamiento (AIF) y las leyes referidas a la participación municipal.

Con respecto a la rendición de cuentas, los portales contienen información sobre la ejecución y los recursos en formato reutilizables y también a través de los balances contables del último año fiscal completado y anteriores, publicando el estado de situación patrimonial, la ejecución del presupuesto según gastos, recursos y financiamiento, el resultado financiero del ejercicio, la situación del tesoro, la deuda pública, información sobre los bienes del Estado, evolución de patrimonio neto, el régimen de participación municipal, entre otra información.

La ciudadanía puede encontrar información fiscal municipal al último mes disponible sobre la ejecución de obra, el informe de calificadora de riesgo –elemento fundamental para las inversiones–, información sobre la planta de personal, la ejecución de recursos y gastos y su comparación mensual.

Por último, el portal cuenta con la información exigida por la Ley de Responsabilidad Fiscal que tiene por objetivo el equilibrio presupuestario. Se publica la información al último trimestre disponible en que se incluye la programación financiera, la ejecución del presupuesto según diferentes criterios, la evolución de la deuda pública y flotante, los detalles de juicios, detalle de personal de plata y contratos de locación, indicadores sobre diferentes conceptos exigidos por la ley, entre otros elementos determinados por la ley.

#### → Alcance y actores involucrados

Los portales disponibles tienen un alcance amplio y robusto tanto en la dimensión de la información que abarca como también en el uso que puede darle la ciudadanía. Estas herramientas transparentan información acerca del presupuesto de manera completa y desagregada, con metas anuales, proyecciones e indicadores que permiten monitorear la salud fiscal. También permiten un acceso fácil con la posibilidad de reutilización de datos sobre la ejecución de recursos y gastos y obras públicas, con variaciones mensuales y anuales que permiten hacer un análisis comparativo. Por último, incluyen información sobre deuda del municipio, entre otras cuestiones vinculadas a la planta de personal.

Este alcance también se traduce en los usuarios potenciales. Estos portales pueden ser utilizados por la ciudadanía, que tiene la posibilidad de monitorear la evolución de las cuentas públicas, participar de manera informada en instancias de presupuesto participativo que tiene la Ciudad, y ejercer su derecho de acceso a la información pública

garantizando una rendición de cuentas integral sobre el manejo de los recursos públicos.

También puede tener un uso técnico-académico por parte de universidades –estudiantes y docentes–, investigadores, organizaciones y el sector privado con interés en estos datos que permiten hacer análisis comparativos y procesar información fiscal.

En la actualidad, el portal se encuentra gestionado por las áreas de Hacienda, Finanzas y Tesorería Municipal.

#### → Aprendizajes

- Contar con un portal de información centralizada y e intuitivo permite transparentar las cuentas públicas para que la ciudadanía pueda evaluar la utilización de los recursos locales fortaleciendo la confianza en las instituciones. Además, informa el debate público y empodera a la ciudadanía a la hora de involucrarse en instancias como el presupuesto participativo.
- La publicación proactiva de información completa y desagregada requiere de un uso responsable de los datos de cada municipio, de formatos uniformes que permitan su comparación a lo largo del tiempo y su recolección de manera sistemática y ordenada, como así también de un lenguaje claro acompañado de herramientas que expliquen conceptos básicos para informar de manera efectiva a la ciudadanía.

#### Gestión de reclamos – Adopción de MuniDigital

##### RECUADRO 3

Eficiencia  
gubernamental

Gobierno  
abierto

MuniDigital es una herramienta utilizada en más de 1.000 municipios de 10 países y adoptada por la Ciudad de Mendoza en noviembre de 2022 con el objetivo de contribuir a la transparencia y eficiencia de los gobiernos modernizando los procesos administrativos y acercando el Estado a la ciudadanía.

#### → Descripción

Contar con mecanismos accesibles y eficientes de gestión de reclamos permite a la ciudadanía canalizar sus solicitudes y reclamos además de facilitar al gobierno local la identificación de áreas de mejora en la prestación de servicios públicos. Para ello, el municipio de Mendoza adoptó MuniDigital, una plataforma de software digital desarrollada para atender necesidades de gobiernos que fomenta la transformación y la transparencia de la gestión pública en el procesamiento de solicitudes de los ciudadanos.

Su adopción tiene como objetivo optimizar y automatizar las actividades de gestión diaria del municipio, incrementando la eficiencia en la gestión de procesos. Además, genera información georreferenciada y en tiempo real, potenciando la toma de decisiones informada. Su gestión como herramienta se basa en cuatro ejes: 1) un enfoque interno para generar información al municipio sobre los reclamos más urgentes, 2) el empoderamiento del agente público a la hora de tomar de decisiones de manera informada y eficiente, 3) la implementación de procesos de mejora continua, y 4) el involucramiento de la ciudadanía como sujeto de co-creación.

La plataforma cuenta con módulos de trámites y múltiples gestiones, lo que permite integrar el funcionamiento a lo largo del municipio, facilita el seguimiento de la información y el intercambio de datos entre las áreas involucradas. De esta forma, su utilización se traduce en una mayor eficiencia mediante la reducción de recursos públicos necesarios para atender los reclamos de la ciudadanía, el ahorro de tiempo de los trabajadores municipales y de los vecinos del municipio.

→ Alcance y actores involucrados

MuniDigital tiene un alcance dual: por un lado, la ciudadanía en general que la utiliza para la gestión de diferentes trámites disponibles a los que puede acceder y realizar mediante la plataforma; por otro lado, a los agentes públicos que se desempeñan en la administración pública del municipio de Mendoza.

La implementación de la herramienta tiene como área responsable a la Secretaría de Gestión Pública del municipio. A su vez, por su transversalidad a la hora de gestionar los trámites y reclamos realizados a partir de la plataforma, involucra a todas las áreas municipales.

→ Aprendizajes

La implementación de MuniDigital, desde 2022, ha generado lecciones aprendidas aquí recopiladas para un mejor aprovechamiento de las ventajas que provee tanto a la ciudadanía como a la gestión pública local, como también desafíos a la hora de su implementación.

- La geolocalización de las gestiones es una funcionalidad clave en su implementación. Esta posibilita la priorización del componente territorial de los servicios y trámites, lo que permite identificar rápidamente los puntos críticos con mayor demanda y tomar decisiones operativas y estratégicas concentrando los esfuerzos donde más se requieren.
- Una implementación exitosa de estas plataformas requiere de la adaptación de los equipos de trabajo. MuniDigital implicó una reconfiguración de procedimientos internos y un proceso de capacitación más extenso del previsto, considerando la cantidad de actores involucrados en la gestión integral de reclamos ciudadanos. Este proceso requirió ajustes técnicos y operativos en cada dependencia interviniente.
- Su uso continuo permite recopilar datos acerca de las demandas y expectativas ciudadanas. Esto representa una oportunidad para optimizar la planificación de servicios y políticas públicas, promoviendo una gestión centrada en las personas. Contar con información consolidada en tiempo real abre el camino hacia una toma de decisiones más ágil y basada en evidencia.
- Una lección clave identificada por el municipio es la importancia de contar con un diagnóstico de los procesos y circuitos administrativos previos a la implementación de la herramienta. Esto permite una adaptación más fluida y facilitando la incorporación tecnológica a las tareas de las áreas involucradas.
- El desarrollo de un entorno de prueba robusto previo a su implementación final es crucial para identificar posibles fallas, elaborar documentación sobre su funcionamiento y validar los procedimientos para cada etapa del circuito de gestión, con lo que minimizan errores y asegura una implementación ordenada. El compromiso de los equipos técnicos y operativos en esta fase resulta clave para el éxito del proceso.

Como resultado de su implementación, se identifica que MuniDigital ha contribuido a mejorar la transparencia y trazabilidad de los procesos hacia el interior de las áreas municipales. El registro de cada gestión e intervención permite identificar con claridad la participación de la multiplicidad de los distintos actores involucrados –ciudadanía, personal administrativo, operarios, funcionarios–, lo que permite una mayor eficiencia y control del circuito de atención.

#### Mapa Emprende – Mapa de oportunidades comerciales

##### RECUADRO 4



La Ciudad de Mendoza avanza hacia la puesta en marcha del Mapa Emprende, una herramienta que brinda información estratégica a aquellos comerciantes y emprendedores interesados en abrir un nuevo negocio.

#### → Descripción

“Mapa Emprende” se constituye como una plataforma digital diseñada por la Municipalidad de Mendoza en alianza con el sector privado destinada a impulsar el comercio local. A través de un mapa digital, busca facilitar decisiones de inversión comercial en el territorio de la ciudad mediante la provisión de información georreferenciada y actualizada sobre la viabilidad de instalar distintos tipos de actividades económicas a lo largo del territorio.

Esta herramienta permite realizar dos tipos de consultas según la situación del potencial comerciante. Una persona que ya cuenta con un inmueble en la ciudad puede seleccionar su parcela y consultar qué tipo de actividades puede habilitar allí de acuerdo con la normativa vigente. A partir de esa consulta, el sistema muestra un conjunto de datos complementarios: rubros habilitados por la zonificación, cantidad de comercios existentes en la zona –del mismo rubro y de otros–, cercanía a instituciones educativas o puntos de interés, y datos demográficos relevantes.

La plataforma está pensada también para inversores que no poseen aún un inmueble, pero desean radicar una determinada actividad económica. En este caso, se puede consultar por tipo de actividad y el sistema disponibiliza un mapa con las zonas de la ciudad en las que es compatible con el uso del suelo. A su vez, ofrece información sobre densidad comercial, posibles áreas saturadas o subatendidas y características generales de cada zona.

El sistema se nutre de múltiples bases de datos municipales, como catastro, zonificación de uso del suelo, registros de habilitaciones comerciales y datos socioeconómicos. La tecnología utilizada permite la lectura en tiempo real de estas fuentes como resultado del alto nivel de integración de los sistemas de datos entre las áreas gubernamentales implicadas.

#### → Alcance y actores involucrados

Los destinatarios principales son comerciantes e inversores, tanto locales como de otros municipios, interesados en radicar o ampliar actividades en la ciudad. Asimismo, la herramienta está pensada para ser utilizada por áreas internas del municipio con fines de planificación territorial, seguimiento de políticas públicas y toma de decisiones estratégicas, como también por la ciudadanía en general.

Se espera que esta herramienta contribuya al clima de negocios a través del fácil acceso a información clave para los inversores de manera tal que puedan tomar decisiones sobre su actividad económica de manera informada.

El proyecto está liderado por la Dirección de Transformación Digital, Smart Cities y Gobierno Abierto de la Municipalidad de Mendoza, en articulación con el equipo de infraestructura de datos espaciales, la Dirección de Comercio y la Dirección de Emprendedores, que aportan insumos normativos y conexión con actores del ecosistema productivo. A nivel externo, cuenta con el acompañamiento técnico del BID Lab, y fue desarrollado por la empresa Datasketch, especializada en soluciones de visualización de datos.

#### → Aprendizajes

Recuperar las lecciones aprendidas y los desafíos enfrentados a la hora de desarrollar e implementar este tipo de herramientas es fundamental para promover experiencias transferibles a otros contextos. Esto no solo permite la mejora continua de la herramienta, sino también ofrecer recomendaciones concretas a otros gobiernos locales que quieran impulsar iniciativas similares. Por lo tanto, a continuación, se recopilan algunos aprendizajes útiles a tener en cuenta.

- La cooperación con otros organismos y el sector privado son claves. La participación de la red de mentoreo del Banco Interamericano de Desarrollo (BidLab) posibilitó acelerar procesos de innovación con acompañamiento técnico y validación metodológica, mientras que la delegación de la construcción del piloto en el sector privado en conjunto con el desarrollo interno a cargo del municipio aportó a coordinar las necesidades con el conocimiento técnico y, en consecuencia, a la sostenibilidad del proyecto.
- Para facilitar el trabajo en conjunto con el sector privado, es necesario diseñar procesos de contratación adecuados para la selección de empresas proveedoras de soluciones tecnológicas, o incluso promover la afectación de recursos específicos para la contratación de este tipo de servicios que permita diseñar una estrategia sostenida en el tiempo para la incorporación de la tecnología en el Estado.
- El desarrollo de la herramienta requirió de una articulación integral y sostenida entre áreas técnicas, administrativas y vinculadas al desarrollo económico del Municipio para posibilitar soluciones integradas y sostenibles, con la necesidad de una planificación clara y concreta de plazos que facilitaran la coordinación.
- La coordinación y gestión de los datos a lo largo de las diferentes áreas que participan del desarrollo de este tipo de herramientas es crucial. Se requiere de mecanismos de gobernanza de datos que minimicen los riesgos de ralentización del proyecto y de mal funcionamiento de la herramienta para brindar información completa y precisa a la población objetivo.
- El uso de la tecnología al servicio de la ciudadanía puede mejorar la transparencia y contribuir a la toma de decisiones de manera informada a los actores involucrados. Sin embargo, existen desafíos de usabilidad y accesibilidad. Es prioritario garantizar que los distintos perfiles de usuarios puedan comprender y utilizar la herramienta sin barreras.

Estos elementos ponen de manifiesto el trabajo transversal hacia el interior de la administración pública local a la hora de implementar herramientas concretas que contribuyan al desarrollo de la ciudad. Este proceso requiere de la integración de datos de las áreas del municipio, la coordinación y la planificación conjunta, la cooperación con el sector privado y el apoyo técnico de organismos internacionales que impulsen este tipo de iniciativas.

### Anillo Digital de Seguridad

#### RECUADRO 5

Servicios públicos y calidad de vida

Eficiencia gubernamental

Con el objetivo de mejorar la seguridad pública, la Ciudad de Mendoza se encuentra implementando el Anillo Digital de Seguridad que permitirá aumentar su capacidad de monitoreo para la prevención del delito.

#### → Descripción

El Anillo Digital de Seguridad consiste en una red de video vigilancia inteligente ubicada en los accesos viales principales que funcionan como límites perimetrales con los departamentos colindantes (Godoy Cruz, Las Heras y Guaymallén) a la Ciudad de Mendoza.

Mediante la combinación de la instalación de cámaras analíticas con capacidad lectora, la utilización de fibra óptica y un sistema de gestión de video, el sistema tiene como objetivo fortalecer las acciones municipales para la prevención del delito y gestionar las emergencias a partir de la incorporación de tecnologías de alto nivel en materia de vigilancia y monitoreo.

Esta iniciativa también incluye la modernización y equipamiento del Centro de Monitoreo del Municipio para el registro de patentes, la detección de conductas inusuales que puedan alertar de manera preventiva a las autoridades competentes, y el intercambio de datos e información en tiempo real con otros organismos de seguridad a nivel local y provincial.

Adicionalmente, este tipo de políticas presentan oportunidades de integración y aprovechamiento de recursos ya existentes. La integración de las cámaras de seguridad privadas tanto en locales comerciales, empresas y hogares de la población que filman la vía pública al sistema de vigilancia municipal permitiría tener una mayor cobertura y capacidad de monitoreo en tiempo real, siempre atendiendo el tratamiento ético de los datos generados y procesados.

#### → Alcance y actores involucrados

El alcance de esta política pública no solo abarca a la población residente en la Ciudad de Mendoza –alrededor de 127.000 personas–, sino también a todas aquellas que ingresan por motivos laborales, educacionales o turísticos desde otros municipios de la provincia: un flujo diario de alrededor de 400.000 personas.

En la actualidad, las áreas que lideran el proceso de ejecución y coordinación integral de la iniciativa son la Secretaría de Seguridad Ciudadana, con el apoyo de la Subsecretaría de Informática y Comunicaciones y la Dirección de Transformación Digital; Smart Cities y Gobierno Abierto. Además, se encuentran involucrados el Ministerio de Seguridad provincial y Policía de Mendoza.

### → Aprendizajes

La implementación de esta iniciativa actualmente en ejecución deja algunas lecciones aprendidas que pueden funcionar como referencias para iniciativas similares.

- El trabajo colaborativo entre áreas gubernamentales es crucial para obtener los resultados esperados a partir de la incorporación de tecnología. En el caso de la Ciudad de Mendoza, se trabaja de manera coordinada con la Dirección de Transformación Digital, Smart Cities y Gobierno Abierto, la de Catastro y el equipo de Infraestructura de Datos Espaciales para seleccionar nodos óptimos de instalación.
- Los datos brindados por este tipo de sistemas son estratégicos para la toma de decisiones en el ámbito público. La creación de un tablero abierto de indicadores en tiempo real contribuye a la transparencia de su manejo y uso. Al mismo tiempo esto también interpela al gobierno local a definir la gobernanza de los datos y establecer principios de ética algorítmica.
- La colaboración con otros sectores contribuye a ampliar la cobertura y la escala de la iniciativa. Los convenios con el sector privado que cuentan con cámaras en la vía pública significan un aporte adicional al Anillo Digital, como así también los convenios con instituciones educativas, organismos de la sociedad civil, o iniciativas de participación ciudadana como Ojos en Alerta que amplían la cobertura optimizando los recursos disponibles.
- Uno de los principales desafíos enfrentados en su ejecución se vincula con los retrasos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de planificar su implementación. Estos retrasos se vinculan no solo a los procesos administrativos de las licitaciones, sino también a la entrega de la infraestructura y equipamiento necesario para poner en marcha la política.
- Existen oportunidades de optimización de la herramienta incluso de manera previa a su implementación a través del análisis estratégico en su etapa de diseño y planificación. En este sentido, en el caso del Municipio de Mendoza el mapeo de los accesos críticos con datos de tránsito significó un ahorro de hasta el 30% de cámaras a instalar.

### Iniciativas inspiradoras: ¿qué están haciendo en otras ciudades?

Muchos municipios han puesto en marcha estrategias compuestas por múltiples iniciativas con el objetivo de fomentar las inversiones en sus territorios. Desde modificaciones normativas destinadas a la simplificación de trámites, hasta la creación de espacios de formación o la aplicación de Inteligencia Artificial en la gestión, se encuentran diferentes experiencias que han tenido impactos concretos a lo largo de los últimos años en las ciudades.

Este apartado recupera algunas de las iniciativas en el ámbito de la gestión pública que, sin ser las únicas puestas en marcha por las ciudades, se destacan en las diferentes áreas estratégicas que hacen al clima de negocios local.

Tres de Febrero (Buenos Aires): simplificación y digitalización para el fomento de las inversiones

## RECUADRO 6

Marco regulatorio

Eficiencia  
gubernamental

La Municipalidad de Tres de Febrero, Provincia de Buenos Aires, está llevando a cabo múltiples acciones con el objetivo de estimular la inversión a través de la simplificación de los procesos administrativos e impulsar la creación de empleo. Para ello, implementaron medidas que aportan a dos de los cinco pilares identificados como estratégicos para el clima de negocios.

## → Marco regulatorio orientado a la previsibilidad y simplificación

Con el objetivo de simplificar la normativa existente, la Municipalidad ha avanzado en la eliminación de capítulos de la Ordenanza Fiscal Impositiva local: se eliminaron 500 conceptos, y se simplificaron más de 35.000 trámites vigentes.

Además, establecieron un esquema que combina estabilidad tributaria y un Régimen de Incentivos para Grandes Inversiones (RIGI) municipal, congelando la creación de nuevas tasas e impuestos municipales por 30 años e introduciendo beneficios tributarios – asociados al monto de la inversión– para aquellas inversiones que generen al menos 100 empleos en el Municipio.

En esta línea, se asignaron bonificaciones de diferentes tasas a comercios y gastronómicos, como así también exenciones en el pago de los derechos de construcción para reformas de locales de estos sectores, entre otras medidas entre los que se encuentran créditos fiscales.

## → Digitalización para una mayor eficiencia en las habilitaciones comerciales

Las habilitaciones comerciales son una cuestión clave que atender para agilizar los procesos de presentación de documentación, validación de requerimientos e inspección por parte de la Municipalidad. Estos procesos pueden acarrear ineficiencias en su funcionamiento, aumentando los tiempos y costos de abrir un comercio.

En este sentido, la Municipalidad implementó un sistema de habilitación comercial instantánea, digital y sin costo para más de 70 rubros. A través de la plataforma de la municipalidad, las personas emprendedoras y/o empresas que deseen habilitar un nuevo local pueden completar un trámite 100% en forma digital junto a una Declaración Jurada para obtener de manera automática la habilitación sujeta a posterior inspección municipal para validar los datos presentados.

## Ciudad de Córdoba: la digitalización en los trámites de obras privadas

## RECUADRO 7

Marco regulatorio

Eficiencia  
gubernamental

Con el objetivo de reducir los tiempos administrativos a la hora de aprobar proyectos de obra privada, la Municipalidad de Córdoba se ha apoyado en la tecnología para agilizar los trámites y procesos requeridos para impulsar el sector en la ciudad.

## → Plataforma Obras privadas digital

En 2023, la Ciudad de Córdoba a través de la Resolución N° creó la plataforma Obras Privadas Digital con el objetivo de establecer un canal ágil y digital que permita realizar la gestión de los trámites de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo. A través

de ella, es posible solicitar y gestionar múltiples trámites de obras de manera 100% digital permitiendo realizar un seguimiento de los mismos en tiempo real.

Esta plataforma a disposición de los vecinos de la ciudad solo requiere del registro de la identidad de los usuarios en la Plataforma de Vecino Digital vigente en el Municipio, permitiendo contar con datos de contacto para la facilitación de notificaciones sobre los trámites iniciados, y ser profesional matriculado habilitado.

Según la normativa, su funcionamiento contempla procedimientos automáticos, que no requieren de la intervención de la Autoridad correspondiente, y procedimientos digitales cuya finalización requiere un involucramiento concreto de la misma. En términos generales, una vez iniciado el trámite, se verifica el pago, la documentación presentada y la revisión de planos que, en caso de ser correctos, se da por finalizado. Esto puede variar según el trámite en cuestión, ya sea permisos de edificación, de ampliación, final de obra, entre otros. Además de la optimización de tiempos, la plataforma pone a disposición información clave sobre su uso, tutoriales, normativa y otros recursos útiles manera centralizada, fortaleciendo su accesibilidad para los usuarios.

→ Modelado inteligente de edificios

Obras Privadas Digital incluye la posibilidad de utilizar Building Information Modeling (BIM), una metodología de trabajo colaborativa para la gestión de proyectos de edificación u obra civil a través de una maqueta digital, permitiendo que los proyectos presentados en este formato sean aprobados en menos de 72 horas. Consiste en un software público y gratuito que habilita a los profesionales matriculados a comprobar en tiempo real el cumplimiento normativo de sus proyectos. Además, permite analizar planos digitales de hasta 10.000 metros cuadrados en minutos y realizar verificaciones automáticas agilizando los procesos administrativos de las habilitaciones.

A través de la utilización de la maqueta digital, conforma una base de datos clave para gestionar los activos que forman parte de la infraestructura durante todo el ciclo de vida de la obra, además de que, al identificar inconsistencias de manera temprana, se reducen los costos de impresión y se agilizan los tiempos de habilitación.

#### Ciudad de Buenos Aires (CABA): la interoperabilidad para una gestión transparente y eficiente

##### RECUADRO 8

Servicios públicos y calidad de vida

Eficiencia gubernamental

Gobierno abierto

Según el BID (2019), la interoperabilidad es "... la capacidad de las organizaciones para intercambiar información y conocimiento en el marco de sus procesos de negocio para interactuar hacia objetivos mutuamente beneficiosos, para poder compartir información y conocimiento dentro del marco de la protección, la ética y la seguridad de manera ágil, eficiente y transparente, y con el fin último de tomar decisiones basadas en hechos". De esta forma, se convierte en un aspecto central a la hora de agilizar los procesos detrás de la provisión de servicios públicos por parte de las administraciones gubernamentales. En este sentido, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires implementó X-BA, un sistema basado en la tecnología X-ROAD para gestionar la interoperabilidad de los datos entre las diferentes áreas de gobierno.

→ X-BA

Se trata de un software de código abierto que permite compartir datos de forma segura entre distintas áreas del Gobierno de la Ciudad y otros organismos no gubernamentales, garantizando la confidencialidad y el acceso a los servicios de tramitación digital. La interoperabilidad entre los sistemas de información es realizada mediante un nodo de seguridad que estandariza los servicios, con políticas de seguridad que protege los datos y garantiza la autenticidad de las transacciones realizadas en el sistema.

De esta forma, se convierte en una herramienta estratégica para aportar a la eficiencia a la hora del intercambio de información entre áreas para la toma de decisiones, automatizando procesos y contribuye a brindar mejores servicios públicos a través de la disminución de trámites necesarios por parte de la ciudadanía.

A través de su implementación, permite el ahorro de tiempo y recursos de la ciudadanía y la administración pública (un total de 25.779 días ahorrados) garantizando la transparencia y seguridad en el manejo de los datos personales. En la actualidad ofrece un total de 91 servicios, y durante el último año se simplificaron 157 gestiones como consecuencia de la interoperabilidad.

No solo son las áreas gubernamentales las que forman parte de X-BA, sino que también posibilita la participación del sector privado y de organizaciones no gubernamentales, permitiendo que cualquier organismo participante pueda consultar datos a través del servicio web, lo que evita a la ciudadanía el pedido de información ya disponible.

Este es un ejemplo de aplicación local de la tecnología X-ROAD, pero también existe a nivel provincial como es el caso de Neuquén con su Ecosistema de Integrabilidad Digital Neuquino, donde también permite el intercambio de datos entre instituciones. La iniciativa conecta sistemas de información entre los que se encuentran aquellos asociados a catastro, PyMEs y comercios, lo que contribuyen a la eficiencia y evita la necesidad de trámites y gestiones presenciales que anteriormente consumían tiempo y recursos.

#### Manizales (Colombia): articulación institucional y apoyo al ecosistema empresarial

##### RECUADRO 9

Eficiencia  
gubernamental

Talento e innovación  
local

El Municipio de Manizales, Colombia, ha implementado un modelo de colaboración entre instituciones públicas y privadas, que combina la existencia de una ventanilla única para empresas y asesorías empresariales con el fin de promover un entorno favorable para los negocios.

#### → Ventanilla Única Empresarial (VUE)

La VUE consiste en una plataforma unificada que concentra en un solo lugar los trámites y servicios requeridos para abrir, gestionar y cerrar empresas, lo que simplifica los procesos empresariales cuya implementación está a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y es operada por la Cámara de Comercio de Manizales en coordinación con el Registro Único Empresarial y Social (RUES).

Este sistema brinda agilidad, facilita la articulación con entidades públicas y privadas a nivel nacional y regional para facilitar la creación, operación y cierre de empresas, y pone a disposición del ecosistema empresarial y emprendedor la información necesaria de manera centralizada.

#### → Invest in Manizales y la Oficina Empresarial

La articulación público-privada es clave para una implementación exitosa de cualquier estrategia destinada a fomentar el desarrollo económico de una ciudad. En conjunto con la Cámara de Comercio de Manizales y la Gobernación de Caldas, la Alcaldía de Manizales cuenta con una agencia denominada Invest in Manizales para dar asesoría sin costo a los inversionistas y apoyo a lo largo de todo el proceso.

Con el objetivo de atraer inversiones nacionales e internacionales a la ciudad, construye información sectorial, brinda apoyo en la realización de trámites y el cumplimiento de regulaciones. A su vez, crea espacios de networking con actores estratégicos del sector público y privado, y monitorea las condiciones del clima de inversión. Entre 2020 y 2023, contribuyó a la instalación de 25 empresas y la creación de más de 2.500 empleos.

Por otra parte, existe la Oficina Empresarial dedicada a brindar asesorías personalizadas a emprendedores y empresas en múltiples dimensiones –estrategias comerciales, modelos de negocio, productividad operacional, planificación estratégica, por ejemplo– en conjunto con la Cámara de Comercio de Manizales, convirtiendo a la articulación en un elemento fundamental.

#### Guadalajara (México): innovación para el desarrollo urbano

##### RECUADRO 10

Eficiencia  
gubernamental

Gobierno  
abierto

En 2020, la Ciudad de Guadalajara (México) implementó la plataforma Visor Urbano, una herramienta creada con el apoyo de Bloomberg Philanthropies y liderada por la Dirección de Innovación Gubernamental del Gobierno de Guadalajara.

→ Visor Urbano: una plataforma para la digitalización de trámites

La plataforma web Visor Urbano permite gestionar de manera 100% online los trámites vinculados al desarrollo urbano y ordenamiento territorial de la Ciudad con el objetivo de minimizar los riesgos de corrupción, fomentar la toma de decisiones basadas en evidencia y eficientizar los procesos administrativos para el ahorro de tiempo y recursos de la ciudadanía (CAF, 2020).

Entre sus funcionalidades destinadas a digitalizar los trámites de habilitación de negocios y obtención de permisos para la construcción, la plataforma permite realizar consultas de uso de suelo, obtener licencias digitales para la habilitación de actividades económicas no riesgosas como también para construcciones menores, y permite a la ciudadanía reportar aquellos casos de comercios y obras que no cuenten con los permisos correspondientes.

De esta forma, fortalece la transparencia y eficiencia en los trámites, permite la geolocalización de la información, transforma la relación gobierno-ciudadanía eliminando organismos intermediarios. Al mismo tiempo, permite el intercambio de datos entre las áreas gubernamentales y posibilita generar trazabilidad de los procedimientos realizados, lo que contribuye a la rendición de cuentas.

Visor Urbano pone de manifiesto el impacto concreto que la incorporación de tecnología tiene en la gestión pública local. Sin embargo, no solo se trata de digitalizar trámites ya existentes, sino también de rediseñar los procesos gubernamentales apoyándose en la tecnología para pensar estrategias innovadoras en pos de brindar mejores servicios públicos a la ciudadanía de manera transparente y eficiente. La colaboración con el sector privado, start-ups y el apoyo de organismos internacionales son elementos clave

para el diseño técnico, la capacitación de las áreas gubernamentales involucradas para facilitar su desarrollo y lograr los objetivos de su implementación.

## Conclusiones

El fortalecimiento del clima de negocios a nivel local constituye hoy una dimensión central de la política pública municipal. Lejos de depender exclusivamente de factores macroeconómicos o de grandes inversiones estructurales, el análisis desarrollado en este documento muestra que existen márgenes de acción concretos y relevantes en el ámbito de los gobiernos locales.

A partir de la adaptación de marcos internacionales y desarrollos locales, esta guía propone un marco conceptual aplicado al nivel municipal, estructurado en cinco dimensiones clave: el marco regulatorio, los servicios públicos y la calidad de vida, la eficiencia gubernamental, el gobierno abierto y las finanzas públicas, y el talento humano y la innovación local. Estas dimensiones permiten comprender de manera integral los factores que inciden sobre la actividad económica en las ciudades y ordenar las intervenciones públicas en torno a ellas.

El enfoque propuesto en este documento permite articular tres niveles que suelen abordarse de manera fragmentada en la gestión pública local: un marco conceptual que ordena las dimensiones clave del clima de negocios, un sistema de indicadores que las traduce en información medible y un conjunto de políticas e iniciativas que permiten intervenir sobre ellas. Esta integración resulta fundamental para pasar del diagnóstico a la acción, evitando así que los esfuerzos de mejora resulten aislados o sin capacidad de seguimiento en el tiempo.

El sistema de indicadores desarrollado constituye una herramienta estratégica para la gestión, en tanto permite transformar dimensiones complejas en información objetiva, monitorear avances, identificar cuellos de botella y orientar la toma de decisiones.

Los casos analizados permiten identificar una serie de aprendizajes relevantes para la acción pública local. En primer lugar, que la simplificación normativa y administrativa tiene impactos inmediatos y significativos sobre los costos y tiempos que enfrentan las empresas, constituyéndose como uno de los principales determinantes del clima de negocios. En segundo lugar, que la digitalización solo genera mejoras sustantivas cuando está acompañada de procesos de rediseño institucional, interoperabilidad y foco en la experiencia del usuario. En tercer lugar, que la disponibilidad de información pública —especialmente en materia fiscal, regulatoria y territorial— reduce asimetrías, mejora la toma de decisiones y fortalece la confianza en las instituciones. Finalmente, que la articulación entre actores del ecosistema local —sector público, privado, académico y sociedad civil— resulta clave para sostener procesos de innovación y desarrollo económico.

Las buenas prácticas identificadas muestran que es posible avanzar en esta agenda mediante políticas concretas que aborden distintas dimensiones del clima de negocios, desde la digitalización de habilitaciones comerciales hasta la apertura de información fiscal y el desarrollo de herramientas de inteligencia territorial. Estas iniciativas, en conjunto, evidencian que el fortalecimiento del entorno de negocios no depende de una única política, sino de la construcción progresiva de un ecosistema más simple, transparente y eficiente.

En un contexto de creciente competencia entre ciudades por atraer inversiones y talento, aquellas que logren intervenir de manera estratégica sobre estos factores tendrán una ventaja decisiva. El clima de negocios deja así de ser un concepto abstracto para convertirse en un campo concreto de acción pública, donde los gobiernos locales pueden —y deben— desempeñar un rol protagónico en la promoción del desarrollo económico sostenible.

## Bibliografía

Banco Mundial (2024). Business Ready.

Banco Mundial (2024). Methodology Handbook, Business Ready.

Banco Interamericano de Desarrollo (2018). El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital. Santiso, C. (Ed.).

CAF & PublicTech Lab – IE University. (2020). Govtech y el futuro del gobierno

Federico, J.; Ibarra García, S. & Kantis, H. (2019). Enfoque sistémico del emprendimiento: estado del arte y desafíos conceptuales en Suarez, D.; Erbes, A.; Barletta, F. (SD) (Comp). Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos. Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje. UNGS-UCM, Buenos Aires, Madrid

Kantis, H., Federico, J., Menéndez, C., & Ibarra García, S. (2022). Emprendimiento digital en ciudades intermedias: Elementos conceptuales y estrategias de desarrollo en la pospandemia. CIPPEC; BID Lab; PRODEM.

OECD/CAF (2024), Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe: Construyendo Servicios Públicos Inclusivos y Responsivos, OECD Publishing, Paris.

Oszlak, Oscar (2013). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública.

Pombo, C., Ortega, G., Olmedo, F., Solalinde, M. y Cubo, A. (2019). El ABC de la interoperabilidad de los servicios sociales. Marco conceptual y metodológico. Banco Interamericano de Desarrollo.

Rivero del Paso, L. (2020). Govtech y el futuro del gobierno: el caso de Visor Urbano en México. Caracas: CAF.

Szenkman, P. y Lacunza, A. (enero de 2024). Diez años de avances en la transparencia presupuestaria de las provincias. Documento de Trabajo N°225. Buenos Aires: CIPPEC.

University of Kansas. (s.f.). What is a promising practice or intervention? En Community Tool Box, Section 1: Criteria for Choosing Promising Practices and Community Interventions. Community Tool Box (licensed 1994–2025).

## Acerca del autor y las autoras



Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente la posición institucional de CIPPEC en el tema analizado.

**Emilia Kaczmarczyk**

– Coordinadora de Estado y Gobierno

Licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires (UBA) y maestranda en Economía Aplicada por la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). Anteriormente ha contribuido en proyectos de organizaciones de la sociedad civil en temas de transparencia y gestión pública, y ha realizado consultorías de análisis económico en el ámbito privado.

**Nicolás Ferme**

– Coordinador Sr. de Estado y Gobierno

Licenciado en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires). Maestrando en Antropología Social (UNSAM/IDES). Fue becario CONICET investigando la problemática de vivienda social y renovación urbana en CABA (2011-2016). Entre 2016 y 2022, trabajó en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires desempeñando roles de coordinador del proyecto de BA Resiliente (2019), la gerencia de cooperación con provincias y municipios (2020-21) y la gerencia de investigación de mercado y big data (2022).

**María Victoria Boix**

– Investigadora principal de Estado y Gobierno

Es Licenciada en Estudios Internacionales por la Universidad Torcuato Di Tella y cursó la Maestría en Administración y Políticas Públicas en la Universidad de San Andrés. Cuenta con más de quince años de experiencia en el diseño e implementación de proyectos innovadores en el sector público, privado y de la sociedad civil, con foco en modernización del Estado, desarrollo organizacional y promoción de un gobierno abierto y sostenible.

Los autores agradecen las contribuciones de David Groisman, y la colaboración a lo largo del proyecto de Gustavo Rivarola (Consejo Empresario Mendocino), Rodrigo González (Coordinador de Inversiones de la ciudad de Mendoza), y Cristian Chavarini (Director de Transformación Digital, Smart Cities y Gobierno Abierto de la Ciudad de Mendoza).

Esta publicación se realizó con el apoyo del Banco Galicia.

Para citar este documento:

Kaczmarczyk, E., Ferme, N., y Boix, M. V. (2026). Clima de negocios en ciudades: marco conceptual, indicadores y buenas prácticas para la acción local. El caso de la Ciudad de Mendoza. Buenos Aires: CIPPEC.



Por medio de sus publicaciones, CIPPEC aspira a enriquecer el debate público en la Argentina con el objetivo de mejorar el diseño, la implementación y el impacto de las políticas públicas, promover el diálogo democrático y fortalecer las instituciones.

Los Documentos de Trabajo de CIPPEC buscan contribuir al conocimiento sobre un tema, ser una fuente de consulta de investigadores y especialistas, y acortar la brecha entre la producción académica y las decisiones de política pública.

CIPPEC alienta el uso y divulgación de sus documentos sin fines comerciales. Las publicaciones de CIPPEC son gratuitas y se pueden descargar en [www.cippec.org](http://www.cippec.org)

---

## ¿QUIÉNES SOMOS?

CIPPEC es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que produce conocimiento y ofrece recomendaciones para construir mejores políticas públicas.

## ¿QUÉ HACEMOS?

CIPPEC propone, apoya, evalúa y visibiliza políticas para el desarrollo con equidad y crecimiento, que anticipen los dilemas del futuro mediante la investigación aplicada, los diálogos abiertos y el acompañamiento a la gestión pública.

## ¿CÓMO NOS FINANCIAMOS?

CIPPEC promueve la transparencia y la rendición de cuentas en todas las áreas de la función pública y se rige por esos mismos estándares. El financiamiento de CIPPEC está diversificado por sectores: cooperación internacional, empresas, individuos y gobiernos. Los fondos provenientes de gobiernos se mantienen por debajo del 30 por ciento del presupuesto total.



Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente la posición institucional de CIPPEC en el tema analizado.

## Acerca del autor y las autoras

Emilia Kaczmarczyk

— Coordinadora de Estado y Gobierno

Licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires (UBA) y maestranda en Economía Aplicada por la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). Anteriormente ha contribuido en proyectos de organizaciones de la sociedad civil en temas de transparencia y gestión pública, y ha realizado consultorías de análisis económico en el ámbito privado.

Nicolás Ferme

— Coordinador Sr. de Estado y Gobierno

Licenciado en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires). Maestrando en Antropología Social (UNSAM/IDES). Fue becario CONICET investigando la problemática de vivienda social y renovación urbana en CABA (2011-2016). Entre 2016 y 2022, trabajó en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires desempeñando roles de coordinador del proyecto de BA Resiliente (2019), la gerencia de cooperación con provincias y municipios (2020-21) y la gerencia de investigación de mercado y big data (2022).

María Victoria Boix

— Investigadora principal de Estado y Gobierno

Es Licenciada en Estudios Internacionales por la Universidad Torcuato Di Tella y cursó la Maestría en Administración y Políticas Públicas en la Universidad de San Andrés. Cuenta con más de quince años de experiencia en el diseño e implementación de proyectos innovadores en el sector público, privado y de la sociedad civil, con foco en modernización del Estado, desarrollo organizacional y promoción de un gobierno abierto y sostenible.

---

Los autores agradecen las contribuciones de David Groisman, y la colaboración a lo largo del proyecto de Gustavo Rivarola (Consejo Empresario Mendocino), Rodrigo González (Coordinador de Inversiones de la ciudad de Mendoza), y Cristian Chavarini (Director de Transformación Digital, Smart Cities y Gobierno Abierto de la Ciudad de Mendoza).

Esta publicación se realizó con el apoyo del Banco Galicia.



*El uso de un lenguaje que no discrimine, que no reproduzca estereotipos sexistas y que permita visibilizar todos los géneros es una preocupación de quienes trabajaron en este documento. Dado que no hay acuerdo sobre la manera de hacerlo en castellano, se consideraron aquí tres criterios a fines de hacer un uso más justo y preciso del lenguaje: 1) evitar expresiones discriminatorias, 2) visibilizar el género cuando la situación comunicativa y el mensaje lo requieren para una comprensión correcta y, 3) no visibilizarlo cuando no resulta necesario.*

### Para citar este documento:

Kaczmarczyk, E., Ferme, N., y Boix, M. V. (2026). Clima de negocios en ciudades: marco conceptual, indicadores y buenas prácticas para la acción local. El caso de la Ciudad de Mendoza. Buenos Aires: CIPPEC.

# CIPPEC

---

Por medio de sus publicaciones, CIPPEC aspira a enriquecer el debate público en la Argentina con el objetivo de mejorar el diseño, la implementación y el impacto de las políticas públicas, promover el diálogo democrático y fortalecer las instituciones.

Los Documentos de Políticas Públicas de CIPPEC ofrecen un análisis que sintetiza los principales diagnósticos y tomas de posición sobre un problema o una situación que afecta al país.

CIPPEC alienta el uso y divulgación de sus documentos sin fines comerciales. Las publicaciones de CIPPEC son gratuitas y se pueden descargar en [www.cippecc.org](http://www.cippecc.org)

---

## ¿QUIÉNES SOMOS?

CIPPEC es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que produce conocimiento y ofrece recomendaciones para construir mejores políticas públicas.

## ¿QUÉ HACEMOS?

CIPPEC propone, apoya, evalúa y visibiliza políticas para el desarrollo con equidad y crecimiento, que anticipen los dilemas del futuro mediante la investigación aplicada, los diálogos abiertos y el acompañamiento a la gestión pública.

## ¿CÓMO NOS FINANCIAMOS?

CIPPEC promueve la transparencia y la rendición de cuentas en todas las áreas de la función pública y se rige por esos mismos estándares. El financiamiento de CIPPEC está diversificado por sectores: cooperación internacional, empresas, individuos y gobiernos. Los fondos provenientes de gobiernos se mantienen por debajo del 30 por ciento del presupuesto total.

[www.cippecc.org](http://www.cippecc.org)

---



cippecc



cippecc.org



fcippecc



cippecc



cippecc



cippecc



cippecc

CIPPEC<sup>®</sup>