



Observatorio de Obras
y Servicios Públicos

PBA

Sistematización

Reuniones de trabajo –
Planeamiento, Monitoreo y
Evaluación

MINISTERIO DE
INFRAESTRUCTURA Y
SERVICIOS PÚBLICOS



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
**BUENOS
AIRES**



Sistematización del Grupo de Trabajo

Planeamiento, Monitoreo y Evaluación

1° Reunión

Fecha: 26 de agosto de 2025.

Objetivo:

- Aportar miradas, experiencias y propuestas para retroalimentar el Estudio sobre Brechas de Inversión del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos (Brechas de Infraestructura del Cuidado, Hídrica, de Agua y Saneamiento y Energética).

Temas tratados:

- Brechas de inversión en América Latina y el Caribe.
- Metodología y resultados preliminares del Estudio de Brechas de Inversión del MISP.

2° Reunión

Fecha: 25 de septiembre de 2025.

Objetivo:

- Generar un espacio de diálogo e intercambio que permita aportar y sistematizar recomendaciones, sugerencias y buenas prácticas para fortalecer y mejorar los estudios sobre Brechas de Inversión en Infraestructura del MISP.

Temas tratados:

- “Estudio de Stock de Capital y Mantenimiento, Área Pensamiento Estratégico”, CAMARCO.
- “El futuro de los cuidados. Una herramienta para la adaptación a la transición demográfica”, FUNDAR.

3° Reunión

Fecha: 4 de noviembre de 2025.

Objetivo:

- Generar un espacio de diálogo e intercambio entre las instituciones participantes y el Ministerio para enriquecer la elaboración del Manual de Evaluación de la Infraestructura Pública.

Tema tratado:

- Manual de Evaluación de Infraestructura Pública.

Políticas y herramientas del MISP construidas colectivamente

Estudio sobre Brechas de
Inversión en
Infraestructura

Manual de Evaluación de la
Infraestructura Pública



Introducción

Este grupo de trabajo tiene como objetivo construir, de manera colectiva, políticas y herramientas que fortalezcan **la planificación, el monitoreo, la evaluación y la toma de decisiones basadas en evidencia**, mediante el intercambio de experiencias y datos, el análisis de buenas prácticas, la revisión de enfoques metodológicos y la generación de nuevas líneas de trabajo.

El Ministerio implementa el **enfoque de brechas de infraestructura** como herramienta metodológica para **identificar necesidades y priorizar inversiones estratégicas** que reduzcan desigualdades y promuevan el desarrollo sostenible. En este marco, está desarrollando el **Estudio de Brechas de Inversión en Infraestructura de la Provincia**, que incluye análisis específicos en sectores clave como **agua y saneamiento, conectividad vial, energía accesible y segura, infraestructura del cuidado y riesgo hídrico**. Este estudio permite calcular la **inversión necesaria para cerrar las brechas**, comparando la situación actual (línea de base) con las metas definidas, incorporando datos desagregados por subsectores y municipios, así como la estimación del **impacto potencial en la población beneficiada**. Sus resultados se publicarán en un **visualizador web abierto a la ciudadanía**, para promover el acceso a la información y la transparencia.

En la **primera** reunión de este grupo de trabajo se presentaron los **avances preliminares del estudio** y, como **caso de referencia y estándar internacional**, se compartió el análisis desarrollado por el **BID** para América Latina y el Caribe, que sirve de base para **comparar, validar y enriquecer** el estudio provincial. En los próximos encuentros, se continuará trabajando de manera colaborativa para **mejorar y retroalimentar** el estudio.

En la **segunda** reunión, se presentaron estudios clave para **dimensionar las brechas de inversión en infraestructura y fortalecer el marco metodológico**. **CAMARCO** expuso un estudio sobre el capital de infraestructura pública en Argentina, que analizó el valor actual y la depreciación del stock existente, las necesidades de mantenimiento y las proyecciones de inversión. El trabajo, elaborado con estándares internacionales y el aporte de especialistas, remarcó la importancia de planificar la reposición de la infraestructura en distintos escenarios de crecimiento y destacó que el mantenimiento preventivo resulta clave para evitar mayores costos a futuro. Por otra parte, **FUNDAR** compartió un análisis sobre infraestructura del cuidado y transición demográfica, destacando la caída de la natalidad, el aumento de la esperanza de vida y la creciente demanda de cuidados para personas mayores.

En conjunto, los aportes coincidieron en la necesidad de planificar estratégicamente la inversión pública, articulando reposición, mantenimiento y fortalecimiento de los sistemas de cuidado, de manera de responder a los cambios sociodemográficos y garantizar una infraestructura sostenible hacia el futuro.



La **tercera** reunión tuvo como eje el **Manual de Evaluación de la Infraestructura Pública** del Ministerio, concebido como una herramienta para estandarizar, cualificar y modernizar las prácticas evaluativas dentro de la administración pública provincial. El manual busca fortalecer la planificación y la toma de decisiones basadas en evidencia, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas. Durante el encuentro se debatieron los contenidos conceptuales y metodológicos, y se consensuó la necesidad de consolidar su enfoque conceptual y potenciar su aplicabilidad, incorporando ejemplos prácticos, tecnologías emergentes y articulaciones interinstitucionales que aseguren su actualización y uso efectivo.

A continuación, se presentan los **aportes y recomendaciones** realizados por las instituciones del Observatorio que integran este grupo de trabajo y especialistas invitadas/os, organizados en función de los principales aspectos abordados. Cabe destacar que **los aportes incorporados en la última reunión se destacan en negrita**.

Aportes institucionales y recomendaciones

Estudio sobre Brechas de Inversión en Infraestructura de la Provincia

Estándar internacional: estudio del BID

- Garantizar la publicación de datos públicos y herramientas abiertas para planificar con mayor precisión y evaluar el impacto de las inversiones.
- Utilizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como marco de referencia para la definición de las metas de inversión y el seguimiento de su cumplimiento.
- Considerar la aplicación del enfoque *bottom-up* y modular: cálculo por subsector, actualizable y adaptable.
- Analizar no solo la cuantificación de las brechas, sino también las estrategias para cerrarlas, definiendo responsables de financiamiento e instrumentos adecuados.
- Incluir de forma progresiva las siguientes tres dimensiones: acceso básico, calidad mejorada y criterios de sostenibilidad y resiliencia.
- Incorporar módulos urbanos y microdatos (censos, encuestas de hogares, origen-destino) para lograr mediciones más granulares y territorializadas.
- Incluir criterios de mantenimiento y reposición como parte esencial de la inversión: su omisión genera costos equivalentes a más de un PBI en pocos años y compromete la infraestructura existente.

Fortalecimiento metodológico y de datos

- Generar herramientas que permitan ajustar parámetros y supuestos (costos unitarios, indicadores, proyecciones demográficas) para análisis provinciales y locales.
- Integrar el análisis de los cambios en el suministro energético, especialmente en energías no convencionales, considerando su impacto social y territorial, con especial atención a los sectores más vulnerables.
- Evaluar el acceso real y la calidad de los servicios en comunidades que hoy dependen de soluciones precarias (p. ej., plantas inversas de agua inadecuadas).



- Incorporar el análisis del impacto de la falta de inversión en sectores estratégicos, como la infraestructura universitaria, clave para la formación de profesionales y técnicos que demanda el sector público y privado.
- Profundizar el análisis cualitativo y territorial, tanto a nivel provincial como municipal, para reflejar con mayor precisión la realidad local y orientar las prioridades de inversión.
- Comparar diferentes métodos de valoración de activos, como el inventario permanente y el valor hedónico, señalando limitaciones y oportunidades.
- Identificar las brechas de inversión en infraestructura nueva y en mantenimiento, destacando la diferencia entre ambos y su impacto en la competitividad.
- Analizar la relación entre la oferta actual y la demanda futura de infraestructura de cuidado frente a cambios sociodemográficos, integrando información sobre transición demográfica.
- Construir proyecciones ajustadas de población infantil y adulta mayor para estimar la necesidad de inversión en infraestructura del cuidado.
- Consolidar sistemas estadísticos confiables para estimar brechas y planificar inversiones sostenibles.
- Construir líneas de base precisas que permitan anticipar la inversión necesaria y proyectar obras futuras.
- Desarrollar instrumentos de medición estandarizados: contar con herramientas comunes y confiables para dimensionar la demanda real de cuidados.

Gobernanza y uso del estudio

- Asegurar que el estudio funcione como herramienta de priorización y planificación, no solo de diagnóstico.
- Fomentar la transparencia en los supuestos y metodologías para permitir la réplica y la validación en distintos niveles de gobierno.
- Generar instancias de diálogo interinstitucional permanente para incorporar aprendizajes y ajustar las estimaciones.
- Promover la planificación preventiva, enfatizando la inversión en mantenimiento para evitar costos mayores en el futuro y asegurar la eficiencia del sistema.
- Evaluar el impacto económico de no invertir de manera sostenida en mantenimiento, considerando costos a largo plazo.
- Proponer estrategias de reconversión de espacios y adaptación de la infraestructura a nuevas demandas demográficas y sociales.
- Fortalecer la capacidad de análisis de datos para anticipar necesidades futuras de infraestructura.
- Coordinar con organismos académicos y de investigación para fortalecer la base de datos y las proyecciones.

Priorización y sostenibilidad de las inversiones

- Promover que la infraestructura del cuidado sea un eje prioritario dentro de la planificación y cierre de brechas.
- Evaluar mecanismos que permitan orientar las inversiones hacia el fortalecimiento de economías regionales, evitando concentración en polos o puertos principales.
- Explorar fuentes innovadoras de fondeo: pagos por uso, mecanismos recaudatorios específicos y alianzas público-privadas.
- Diseñar incentivos que alineen el financiamiento con la eficiencia y la sostenibilidad, garantizando señales de precio adecuadas.



- Incluir criterios de urgencia y factibilidad para orientar la asignación de recursos.
- Determinar estrategias de inversión escalonada para garantizar cobertura frente a cambios demográficos.
- Identificar las brechas que generan mayor impacto económico y social.
- Considerar el conjunto de infraestructuras y recursos sociales con los que cuenta la PBA como punto de partida para crecer y ser más competitivo.
- Preservar y renovar la infraestructura pública de manera preventiva para evitar su deterioro.
- Organizar la inversión basándose en datos confiables sobre la condición, antigüedad y durabilidad de la infraestructura pública para su mantenimiento, reposición, expansión y adaptación del stock.
- Realizar inversiones estratégicas: orientar los recursos hacia acciones que prevengan sobrecargas futuras en los sistemas de cuidados y de salud.
- Fortalecer los dispositivos intermedios de cuidado: ampliar y mejorar espacios como centros de día o clubes de jubilados que apoyan la autonomía y el bienestar.

Manual de Evaluación de la Infraestructura Pública

Marco conceptual

- **Reforzar al inicio del documento los elementos fundamentales de toda evaluación: qué se evalúa, cuál es el objetivo y cuál es la estrategia.**
- **Profundizar la introducción metodológica, orientando el enfoque conceptual desde el comienzo.**
- **Señalar que las evaluaciones de impacto anteceden al paradigma de políticas públicas basadas en evidencia.**
- **Reconocer el valor conceptual de los capítulos 2 y 3, que clarifican los alcances y dimensiones de la infraestructura.**
- **Mantener una mirada evolutiva del concepto de evaluación, considerando su carácter dinámico y en revisión constante.**
- **Profundizar los aspectos vinculados a la práctica y la territorialidad, articulando la teoría con la aplicación práctica.**
- **Considerar la proyección temporal en el capítulo vinculado a innovación y tecnología, incorporando herramientas emergentes (georreferenciamiento, inteligencia artificial, sistemas predictivos), más allá de lo disponible en la actualidad.**
- **Promover la evaluación como herramienta de fortalecimiento democrático, contribuyendo a reducir la distancia entre el Estado y la ciudadanía mediante procesos de rendición de cuentas y transparencia.**

Propuestas metodológicas

- **Mantener y destacar las herramientas prácticas (fichajes, matrices de doble entrada, ventajas comparativas entre tipos de evaluación).**
- **Parametrizar las dimensiones de decisión que el manual debería ayudar a orientar: asignación de recursos, brechas de capacidad institucional, necesidades tecnológicas y prioridades estratégicas.**
- **Revisar la estructura del capítulo 5, reordenando los contenidos para ubicar los fundamentos teóricos en el capítulo inicial y centrar su desarrollo en la aplicación práctica.**



- Conservar y ampliar los ejemplos y fichas de casos, que facilitan la comprensión de los tipos y usos de las evaluaciones.
- Ofrecer una metodología operativa unificada, que detalle las etapas, procedimientos y técnicas a utilizar en cada tipo de evaluación.
- Tomar como referencia manuales sectoriales existentes (por ejemplo, el MEGA de evaluación ambiental para vialidad) para integrar buenas prácticas.

Aplicación práctica

- Adicionar una guía práctica que oriente paso a paso la implementación de evaluaciones en los distintos organismos vinculados a la evaluación de la infraestructura.
- Vincular la aplicación del manual con instancias de capacitación, para asegurar la apropiación institucional de sus contenidos.
- Fomentar la colaboración con colegios y organismos profesionales para integrar saberes provenientes de la praxis y territorialidad.
- Identificar la integración de las herramientas digitales y bases de datos con plataformas provinciales y nacionales (GEOINFRA, IDERA, etc.).
- Enfatizar en la necesidad de que los sistemas de evaluación sean dinámicos y permanentemente actualizados, con mecanismos de compatibilidad e interoperabilidad entre distintas plataformas.
- Asegurar la interoperabilidad y fidelidad de las fuentes de información, evitando duplicidades o inconsistencias.
- Incorporar lineamientos sobre soberanía, resguardo y ciberseguridad de la información, especialmente en proyectos estratégicos.
- Promover la articulación público-privada de forma sostenible, que se desarrolla en el caso Proyecto FOCUS de la UNSAM, como oportunidad para innovar en el monitoreo de infraestructuras críticas.

Resumen del encuentro del Grupo de Trabajo

Primera reunión | 26 AGO

- **Presentación del grupo de trabajo:** objetivo, iniciativas y metodología de trabajo en el marco del Plan Anual del Observatorio de Obras y Servicios Públicos.
- **Presentación de brechas de inversión en América Latina.**
- **Presentación de la metodología y resultados preliminares del Estudio de Brechas de Inversión del MISP.**
- **Espacio de intercambio entre las y los integrantes del grupo de trabajo a partir de las siguientes preguntas orientadoras:** ¿Qué aportes tienen para mejorar el Estudio sobre Brechas de Inversión del MISP? ¿Qué sugerencias tienen para robustecer los antecedentes y el estudio?
- **Conclusiones de la reunión y próximos pasos.**



Expositoras/es

- Juan Pablo Brichetti - Consultor en la Oficina de Infraestructura y Energía del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Economista Asociado en la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL).
- Julián González Durán - Director Provincial de Planificación Estratégica del MISP.
- Adrián Mondino - Asesor en la Dirección Provincial de Tecnologías de la Información y Comunicaciones del MISP.
- Selene Ullua - Asesora de la Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal del MISP.

Intervenciones

- Javier Sáenz Core - Universidad Nacional del Sur.
- Marcela Analía Rodríguez - Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO), Delegación Provincia de Buenos Aires.

Segunda reunión | 25 SEP

- **Buenas prácticas vinculadas a Estudios de Brechas de Inversión en Infraestructura:** Presentaciones de los estudios de CAMARCO y FUNDAR.
- **Espacio de intercambio entre las y los integrantes del grupo de trabajo.**
- **Conclusiones de la reunión y próximos pasos.**

Expositoras/es

- Cecilia Cavedo - Gerenta de Desarrollo e Integración de CAMARCO - Sede Central.
- Agustina Bendersky - coordinadora de FUNDAR.
- Selene Ullua - Asesora de la Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal del MISP.

Intervenciones

- Geraldina Brid - Jefa de Gabinete de la Secretaría de Gobierno y Relaciones Institucionales Universidad Nacional de San Martín.
- Facundo Nuñez - Director de Planificación Territorial del MISP.
- Adrián Mondino - Asesor en la Dirección Provincial de Tecnologías de la Información y Comunicaciones del MISP.

Tercera reunión | 4 NOV

- **Presentación del borrador del Manual de Evaluación de la Infraestructura Pública del MISP.**
- **Espacio de intercambio entre las y los integrantes del grupo de trabajo.**
- **Conclusiones de la reunión y próximos pasos.**

Expositoras/es

- Roxana Mazzola y Romanela Conte, Referentes de FLACSO Argentina.

Intervenciones

- Geraldina Brid - Jefa de Gabinete de la Secretaría de Gobierno y Relaciones Institucionales Universidad Nacional de San Martín.



**Observatorio de Obras
y Servicios Públicos**

PBA

SUBSECRETARÍA TÉCNICA,
ADMINISTRATIVA Y LEGAL

MINISTERIO DE
INFRAESTRUCTURA Y
SERVICIOS PÚBLICOS



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
**BUENOS
AIRES**

- Daniel Delpino – Referente del Colegio de Arquitectos de la Provincia de Buenos Aires.
- Luis Agustin Ricci – Referente de la Universidad Tecnológica Nacional.
- María Eugenia Zamareño - Referente de CIPPEC.

Link de interés:

[Recursos del Grupo de Trabajo](#)



Anexo. Listado de referentes institucionales e invitadas/os a reuniones

Referentes institucionales del Eje “Planeamiento, Monitoreo y Evaluación”

María Laura Pagani - Asociación Argentina de Estudios de la Administración Pública.
Mariel Payo - Asociación Argentina de Estudios de la Administración Pública.
Rosario Rojas - Cámara Argentina de Consultoras de Ingeniería (CADECI).
Arturo Garcete Martínez - CADECI.
Alejandro Metro - Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO), Delegación Provincia de Buenos Aires.
Fernando Marchione - CAMARCO, Delegación Provincia de Buenos Aires.
Pablo Galeano - CAMARCO, Delegación Provincia de Buenos Aires.
Mercedes Oraison - Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
María Soledad del Cueto - Colegio de Arquitectos de la provincia de Buenos Aires.
Daniel Hugo Delpino - Colegio de Arquitectos de la Provincia de Buenos Aires.
Verónica Pérez - Facultad de Ciencias Sociales (UBA).
Alejandro Casalis - Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).
Marcos Serrano - Observatorio de la Contratación Pública de la Universidad Austral.
Pablo Baigorria - Universidad Nacional del Delta.
Ivana Ponte - Universidad Nacional de Lanús.
Diego Larsen - Universidad Nacional de La Plata.
Sebastián Álvarez - Universidad Nacional de Luján.
María Eugenia Hernández - Universidad Nacional de Luján.
Ana Cruz Fardaus - Universidad Nacional de Luján.
Mariana Passarello - Universidad Nacional del Noroeste.
Geraldina Brid - Universidad Nacional de San Martín.
Pablo Marinangeli - Universidad Nacional del Sur.
Hugo Gorgone - Universidad Provincial de Ezeiza.

Especialistas invitadas/os

Celeste Ghiano - Asociación Argentina de Estudios de la Administración Pública.
Juan Pablo Brichetti - Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
Marcela Analía Rodríguez - CAMARCO, Delegación Provincia de Buenos Aires.
Martín Russo - CAMARCO, Delegación Provincia de Buenos Aires.
Cecilia Cavedo - CAMARCO, Sede Central.
María Eugenia Zamareño - CIPPEC.
Matías Orellano - CIPPEC.
Romanela Conte - FLACSO.
Roxana Mazzola - FLACSO.
Agustina Bendersky - FUNDAR.
Alejandro Dajud - Universidad Nacional de Lanús.
Ana Cruz Fardaus - Universidad Nacional de Luján.
Vanina García - Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires.
Martín Chacon - Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires.
Javier Saenz Core - Universidad Nacional del Sur.
Luis Agustín Ricci - Universidad Tecnológica Nacional.



Referentes del MISP invitadas/os

Julián González Durán - Director Provincial de Planificación Estratégica.

Facundo Nuñez - Director de Planificación Territorial.

Gabriela Dambra – Asesora de la Subsecretaría de Planificación y Coordinación para el Desarrollo Territorial Sostenible.

Valeria Giambartolomei - Asesora de la Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal.

Andrea Rodríguez Usandizaga - Asesora de la Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal.

Selene Ullua - Asesora de la Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal.

María Luján Germani - Asesora de la Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal.

Camila Cajade - Asesora de la Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal.

Victoria Gette Durán - Asesora de la Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal.

Adrián Mondino - Asesor en la Dirección Provincial de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.