

AÑO 2025

OBSERVATORIO DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS

Repensar las capacidades estatales y construir
políticas públicas desde la participación



/Minfrapba   

www.gba.gob.ar/infraestructura

SUBSECRETARÍA TÉCNICA,
ADMINISTRATIVA Y LEGAL

MINISTERIO DE
INFRAESTRUCTURA Y
SERVICIOS PÚBLICOS



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
**BUENOS
AIRES**

Observatorio de Obras y Servicios Públicos

Repensar las capacidades estatales
y construir políticas públicas desde la participación

AÑO 2025



Índice

Carta de presentación	4
Introducción	5
Instituciones que integran el Observatorio	8
El Observatorio de Obras y Servicios Públicos de la PBA	11
¿Por qué un Observatorio de Obras y Servicios Públicos en la PBA	15
Resultados 2025	18
Eje Plan Estratégico de Infraestructura	20
Eje Integridad, Transparencia y Gobierno Abierto	28
Eje Desarrollo Sostenible	33
Eje Género, Diversidad y Políticas de Cuidado.....	40
Eje Innovación y Transformación Digital	47
Eje Planeamiento, Monitoreo y Evaluación.....	55
Eje Simplificación, Normalización y Mejora de los Procesos.....	61
Aprendizajes colectivos y nuevos desafíos	70

Carta de presentación

Buenos Aires, noviembre de 2025

Ministro de Infraestructura y Servicios Públicos

Sr. Gabriel Katopodis

De nuestra mayor consideración,

Las instituciones que integramos el Observatorio de Obras y Servicios Públicos tenemos el agrado de elevarle la publicación que reúne el trabajo desarrollado a lo largo del año 2025 a partir de sus grupos temáticos.

Este documento presenta, de manera sintética, los principales aportes realizados por las instituciones participantes durante el proceso de revisión, debate y fortalecimiento de las políticas impulsadas por el Ministerio. Incluye recomendaciones consensuadas, propuestas técnicas y análisis especializados elaborados a partir del intercambio sostenido entre el sector público, el ámbito académico, las cámaras empresariales, los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil.

Asimismo, incorpora un registro sistematizado de experiencias, referencias y buenas prácticas nacionales e internacionales que contribuyeron a enriquecer el desarrollo de cada iniciativa trabajada en el Observatorio.

Saludamos a ud. muy cordialmente,

Asociación Argentina Estudios de Administración Pública	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Universidad Nacional de Mar del Plata
Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia	Fundación Transparencia Activa	Universidad Nacional de Moreno
Cámara Argentina de Consultores de Ingeniería	Fundación UOCRA	Universidad Nacional de Quilmes
Cámara Argentina de la Construcción – Delegaciones Provincia de Buenos Aires, Bahía Blanca y Mar del Plata	FUNDAR	Universidad Nacional de San Martín
Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento	Ingeniería sin Fronteras	Universidad Nacional de Tres de Febrero
Colegio de Arquitectos de la Provincia de Buenos Aires	Observatorio de la Contratación Pública de la Universidad Austral	Universidad Nacional del Delta
Colegio de Ingenieros de la Provincia de Buenos Aires	Poder Ciudadano	Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires
Consejo Interuniversitario Nacional	Universidad Nacional Arturo Jauretche	Universidad Nacional del Oeste
Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales	Universidad Nacional de Avellaneda	Universidad Nacional del Sur
Democracia en Red	Universidad Nacional de Guillermo Brown	Universidad Nacional Raúl Scalabrini Ortiz
Equipo Latinoamericano de Justicia y Género	Universidad Nacional de Hurlingham	Universidad Nacional San Antonio de Areco
Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires	Universidad Nacional de José Clemente Paz	Universidad Pedagógica Nacional
	Universidad Nacional de La Matanza	Universidad Provincial de Ezeiza
	Universidad Nacional de La Plata	Universidad Provincial del Sudoeste
	Universidad Nacional de Lanús	Universidad Tecnológica Nacional
	Universidad Nacional de Lomas de Zamora	
	Universidad Nacional de Luján	

Introducción



Introducción

El Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos de la Provincia de Buenos Aires impulsa un **modelo de gestión pública innovador, participativo, transparente y federal, orientado a fortalecer la capacidad del Estado para dar mejores respuestas a las necesidades de la ciudadanía**. Este modelo, enmarcado en el Plan de Fortalecimiento Institucional del Ministerio, se sustenta en la generación de valor público, la integridad y la participación ciudadana como pilares esenciales para consolidar la confianza en las instituciones y mejorar la calidad de las políticas públicas.

En este contexto, el **Observatorio de Obras y Servicios Públicos de la Provincia de Buenos Aires** se consolida como el **primer espacio institucional de participación y control ciudadano del sector en la Provincia**. Su creación marcó un hito en la apertura de la gestión estatal, al constituirse como un ámbito permanente de encuentro, diálogo y trabajo conjunto entre el Estado provincial, el sector académico, las organizaciones sociales, los colegios profesionales, las cámaras empresariales y los sindicatos.

Integrado por **más de 40 instituciones**, el Observatorio promueve un **espacio plural y colaborativo que fomenta la construcción colectiva de conocimiento, la formulación de propuestas y la generación de consensos** para mejorar todo el ciclo de las políticas de infraestructura y servicios públicos. A través de sus siete ejes temáticos, ha permitido incorporar múltiples miradas y enfoques en el diseño y la mejora de políticas clave, fortaleciendo la capacidad de gestión y decisión del Ministerio.

Durante 2025, el Observatorio desarrolló más de 20 encuentros de trabajo y contribuyó a la elaboración de 16 políticas e iniciativas institucionales. Entre ellas se destacan los aportes al Anteproyecto de Ley de Obra Pública, el fortalecimiento del Plan Estratégico de Infraestructura y sus Ejes de Gestión, las mejoras al Estudio de Brechas de Inversión en Infraestructura, los insumos para el Manual de Infraestructura con Perspectiva de Género y Diversidad, y las propuestas para un Programa de Infraestructura Sostenible y Resiliente, entre otras. Estos avances reflejan una gestión que entiende la participación no solo como instancia de consulta, sino como una forma de gobernar y construir capacidades estatales.

Esta publicación tiene por objetivo **sistematizar el trabajo realizado por el Observatorio durante el año 2025**, dando cuenta de su dinámica de funcionamiento, de los aportes y recomendaciones de cada grupo de trabajo, y de las políticas e iniciativas que se construyeron de manera colectiva.

A lo largo del documento se detalla qué es el Observatorio, cómo trabaja y quiénes lo integran, pero también se expresa algo más profundo: **el valor de la participación como herramienta concreta para mejorar la gestión pública**. Cada encuentro, cada propuesta y cada consenso alcanzado en este espacio contribuye a consolidar un Estado más abierto, cercano y federal. Un Estado que escucha, dialoga y construye, junto a la sociedad, las bases de una infraestructura pública para el desarrollo de la Provincia.

Instituciones que integran el Observatorio



Instituciones que integran el Observatorio

- Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública (AAEAP)
- Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ)
- Cámara Argentina de Consultores de Ingeniería (CADECI)
- Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO) – Delegaciones Provincia de Buenos Aires, Bahía Blanca y Mar del Plata
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)
- Colegio de Arquitectos de la Provincia de Buenos Aires (CAPBA)
- Colegio de Ingenieros de la Provincia de Buenos Aires (CIPBA)
- Consejo Interuniversitario Nacional (CIN)
- Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO)
- Democracia en Red
- Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA)
- Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (FSOC-UBA)
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)
- Fundación Transparencia Activa
- Fundación UOCRA – Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina
- FUNDAR
- Ingeniería Sin Fronteras Argentina
- Observatorio de la Contratación Pública de la Universidad Austral (OCP-UA)
- Fundación Poder Ciudadano (Poder Ciudadano)
- Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ)
- Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV)
- Universidad Nacional de Guillermo Brown (UNAB)
- Universidad Nacional de Hurlingham (UNAHUR)
- Universidad Nacional de José Clemente Paz (UNPAZ)
- Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM)
- Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
- Universidad Nacional de Lanús (UNLa)
- Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ)
- Universidad Nacional de Luján (UNLu)
- Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP)
- Universidad Nacional de Moreno (UNM)
- Universidad Nacional de Quilmes (UNQ)

- Universidad Nacional de San Martín (UNSAM)
- Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF)
- Universidad Nacional del Delta (UND)
- Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA)
- Universidad Nacional del Oeste (UNO)
- Universidad Nacional del Sur (UNS)
- Universidad Nacional Raúl Scalabrini Ortiz (UNASO)
- Universidad Nacional de San Antonio de Areco (UNSADA)
- Universidad Pedagógica Nacional (UNIPE)
- Universidad Provincial de Ezeiza (UPE)
- Universidad Provincial del Sudoeste (UPS0)
- Universidad Tecnológica Nacional (UTN)

Instituciones que acompañaron en 2025 al Observatorio

- Asesoría General de Gobierno
- Asociación Asuntos del Sur
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Bolsa de Cereales y Productos de Bahía Blanca
- Bolsa de Comercio de Rosario (BCP)
- Cámara de Apelación en lo Contencioso Administrativo de San Nicolás, Zárate, Campana, Pergamino y Junín
- Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa (CARBAP)
- Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS)
- Consejo Federal de Decanos de Ingeniería (CONFEDI)
- Consorcio de Gestión del Puerto de Dock Sud (CGPDS)
- Federación de Cooperativas de Trabajo, Consumo y Vivienda (COOPERAR)
- Contaduría General de la Provincia
- Federación de Cooperativas de la República Argentina (COOPERAR)
- Colectivo Feministas sin Fronteras
- Fondo de Garantías Buenos Aires (Fuerza Solidaria)
- Grow – Género y Trabajo
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM)
- Ministerio de Desarrollo de la Comunidad de la Provincia de Buenos Aires
- Ministerio de Mujeres y Diversidad de la Provincia de Buenos Aires

El Observatorio de Obras y Servicios Públicos de la PBA



El Observatorio de Obras y Servicios Públicos de la PBA

Marco institucional

El **Observatorio de Obras y Servicios Públicos de la Provincia de Buenos Aires** es el primer espacio institucional de participación y control ciudadano del sector en el ámbito de la Obra Pública provincial.

Fue creado en 2024 por el **Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos (MISP)** mediante la **Resolución N° 1172/24**, en el marco del **Plan de Fortalecimiento Institucional 2024–2027**, con el propósito de contribuir a la **evaluación y mejora continua de las políticas, prácticas y herramientas** vinculadas con la planificación, contratación, ejecución, mantenimiento y evaluación de las obras y los servicios públicos.

El Observatorio se constituye como un ámbito permanente de intercambio entre el Estado provincial y los actores sociales, académicos, sindicales y empresariales que integran el ecosistema de la Obra Pública, promoviendo una gestión **más transparente, eficiente, participativa y con legitimidad social**.

Presidido por la **Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal**, el Observatorio está integrado por representantes de más de **40 instituciones**, entre universidades nacionales y provinciales, sindicatos, cámaras empresariales, colegios profesionales y organizaciones de la sociedad civil, que aportan su conocimiento técnico, su experiencia y su mirada sectorial para fortalecer las políticas públicas del Ministerio.

La participación de sus miembros es **ad honorem** y se formaliza mediante la firma de un **Convenio Marco con el MISP**, aprobado por resolución ministerial.

El funcionamiento operativo está a cargo de una Secretaría Técnica, dependiente de la Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal, responsable de la gestión documental, la organización de reuniones, la elaboración de actas y la sistematización de resultados. Este dispositivo garantiza la trazabilidad institucional del trabajo, la transparencia de los procesos y la incorporación efectiva de los aportes del Observatorio en la gestión ministerial.

Objetivos

El Observatorio tiene como objetivo principal **contribuir al fortalecimiento institucional del Ministerio mediante la generación de propuestas, diagnósticos y herramientas construidas participativamente con los actores del ecosistema de la Obra Pública.**

A través de metodologías participativas, **promueve el intercambio, el diálogo y la cooperación** entre el Estado provincial, las universidades, los sindicatos, las cámaras empresariales, los colegios profesionales y las organizaciones de la sociedad civil, con el fin de **mejorar la planificación, la ejecución y la evaluación de las políticas públicas** vinculadas a la infraestructura y los servicios públicos.

En este marco, el Observatorio:

- **Integra las miradas y conocimientos de los distintos sectores sociales, académicos, productivos y técnicos**, favoreciendo la construcción de consensos multisectoriales y el trabajo colaborativo entre el Estado y la sociedad.
- **Genera conocimiento, diagnósticos y propuestas de mejora** que aportan evidencia y orientan la toma de decisiones del Ministerio en materia de planificación, contratación, ejecución y evaluación de la Obra Pública.
- **Fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y el control ciudadano**, consolidando un modelo de gestión basado en la apertura de la información y la participación responsable.
- **Promueve la integridad, la eficiencia y la equidad en la gestión**, incorporando criterios de sostenibilidad, inclusión, género y perspectiva de derechos en todas las etapas del ciclo de las políticas públicas.
- **Desarrolla y potencia las capacidades institucionales del Estado**, impulsando el aprendizaje organizacional, la cooperación interinstitucional y la innovación pública orientada al desarrollo territorial y la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

De este modo, el Observatorio se consolida como **una herramienta de gestión participativa**, orientada a mejorar la calidad institucional, fortalecer la relación entre el Estado y la sociedad y construir políticas públicas con legitimidad social, mirada federal y orientación al desarrollo de la Provincia.

Organización y metodología de trabajo

El Observatorio estructura su funcionamiento a partir de un **Plan de Trabajo Anual**, que define los temas prioritarios y coordina las acciones de los distintos espacios de participación. Sus actividades se organizan en dos instancias principales:

- **Reuniones plenarias**, que se realizan al inicio y al cierre de cada año. En la primera se presentan los objetivos, proyectos y metodología de trabajo; en la segunda se comparten los avances, resultados y desafíos para el período siguiente.

- **Grupos de trabajo temáticos**, organizados en torno a los **siete ejes estratégicos** derivados del **Plan Estratégico de Infraestructura 2024–2027** y del **Plan de Fortalecimiento Institucional 2024–2027**.

Cada grupo está integrado por representantes de las instituciones participantes, equipos técnicos del MISP, especialistas invitados y referentes sectoriales. Los encuentros, presenciales o virtuales, incluyen exposiciones breves, instancias de intercambio y la construcción de propuestas conjuntas.

Los resultados de cada grupo se **sistematizan en documentos técnicos** que son validados por las y los participantes y elevados a las áreas sustantivas del Ministerio para su análisis e incorporación en las políticas y herramientas institucionales.

Ejes de trabajo

El Observatorio organiza su agenda en torno a **siete ejes temáticos**, que reflejan las principales líneas de acción del Ministerio:

1. **Plan Estratégico de Infraestructura**
2. **Integridad, Transparencia y Gobierno Abierto**
3. **Desarrollo Sostenible**
4. **Género, Diversidad y Políticas de Cuidado**
5. **Innovación y Transformación Digital**
6. **Planeamiento, Monitoreo y Evaluación**
7. **Simplificación, Normalización y Mejora de los Procesos**

Cada eje constituye un **Grupo de Trabajo**, donde las instituciones participantes intercambian conocimientos, estudios, experiencias y propuestas que contribuyen a fortalecer las políticas del Ministerio y a construir nuevas líneas de trabajo.

¿Por qué un Observatorio de Obras y Servicios Públicos en la PBA?



¿Por qué un Observatorio de Obras y Servicios Públicos en la PBA?

Repensar las capacidades estatales se ha vuelto un imperativo en el contexto actual. La magnitud de los desafíos contemporáneos (económicos, sociales, ambientales y tecnológicos) exigen que los Estados redefinan no solo qué hacen, sino cómo lo hacen, con quiénes y con qué capacidades institucionales, técnicas y políticas cuentan para sostener transformaciones duraderas.

La gestión pública enfrenta hoy un escenario de creciente complejidad, en el que las políticas de infraestructura y servicios públicos deben dar respuesta simultáneamente a necesidades sociales urgentes, exigencias técnicas y criterios de sostenibilidad económica, ambiental y social. A ello se suma la irrupción de nuevas tecnologías, la aceleración de la información y la demanda de mayor transparencia y participación.

Gestionar en este entorno requiere **nuevas capacidades institucionales y relacionales**: articular actores, aprender de la experiencia, coordinar acciones en múltiples niveles, evaluar resultados y, sobre todo, **construir legitimidad a partir del diálogo, la participación y la rendición de cuentas**.

Desde esta perspectiva, **fortalecer las capacidades estatales es potenciar las oportunidades de desarrollo**. Pero estas capacidades no se limitan a sus recursos técnicos o administrativos: incluyen también su habilidad para **aprender, coordinar, innovar, generar consensos, sostener legitimidad y construir valor público**. Son capacidades que se nutren del vínculo entre Estado y sociedad y que **se consolidan en el hacer colectivo, en la interacción y el aprendizaje continuo**.

En esta dirección, el Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos impulsa un modelo de gestión basado en la **calidad estatal y la mejora continua**, orientado a resultados. La creación del **Observatorio de Obras y Servicios Públicos** se inscribe en esa visión: un espacio institucional destinado a **fortalecer la relación entre el Estado y la sociedad**, ampliando los canales de diálogo, cooperación y rendición de cuentas en torno a las políticas de infraestructura provincial.

El Observatorio constituye una **respuesta institucional al desafío de repensar las capacidades estatales**. Es un ámbito estratégico que permite al Ministerio y a los actores del ecosistema de la Obra Pública reflexionar colectivamente sobre qué capacidades

requiere hoy el Estado para diseñar e implementar políticas de desarrollo con impacto real en la vida de las personas.

Nace de la convicción de que **las políticas públicas son más efectivas y sostenibles cuando se construyen colectivamente**, integrando las miradas y los saberes de distintos sectores. Su propósito es **abrir la gestión de la Obra Pública a la trayectoria, conocimiento y perspectiva** de universidades, sindicatos, cámaras empresariales, organizaciones sociales y colegios profesionales, incorporando sus diagnósticos, experiencias y propuestas en la planificación, ejecución y evaluación de las políticas del Ministerio.

De esta manera, el Observatorio no sólo promueve una mayor transparencia, participación y control ciudadano, sino que también **fortalece la capacidad estatal para generar soluciones innovadoras, justas y sostenibles**. Su dinámica de trabajo, basada en la colaboración, el consenso y la evidencia, consolida un modelo de gobernanza pública que entiende la participación como motor de la mejora continua y la rendición de cuentas como práctica cotidiana del hacer estatal.

Institucionalizado mediante resolución ministerial, el Observatorio se consolida como una **plataforma de escucha, reflexión y aprendizaje colectivo**. Desde allí se impulsa una agenda compartida de fortalecimiento institucional, orientada a mejorar la gestión pública y a generar valor público a partir de la cooperación entre el Estado y la sociedad.

En un tiempo donde la confianza ciudadana y la calidad estatal son dimensiones inseparables, el Observatorio representa una **apuesta por un Estado que aprende, dialoga y transforma**. Un Estado que, al abrir sus procesos a la ciudadanía, se vuelve más transparente, más cercano y capaz de transformar la realidad de las y los bonaerenses, fortaleciendo así las capacidades que hacen posible el desarrollo.

Resultados 2025



Resultados 2025¹



44 instituciones integrantes

19 instituciones invitadas como especialistas



7 grupos de trabajo

23 encuentros

99 personas referentes designadas

2 reuniones plenarias **21** reuniones de los grupos de trabajo



16 políticas e iniciativas trabajadas colectivamente

+600 participantes



60 exposiciones realizadas

+100 intervenciones en intercambios

¹ Datos relevados a partir de las reuniones realizadas hasta el 20 de noviembre de 2025.

16 Políticas e iniciativas construidas colectivamente



Plan Estratégico de Infraestructura

- Conectividad y logística
- Energía accesible y sostenible
- Gestión Integrada del Recurso Hídrico
- Infraestructura para los Sistemas de Ciudades
- Infraestructura del Cuidado

Plan de Integridad, Transparencia y Gobierno Abierto

Programa de Infraestructura Sostenible y Resiliente

Plan de Género y Diversidad 2024-2027

Manual de Infraestructura con Perspectiva de Género y Diversidad

Contenidos Mínimos de los Planes de Gestión Ambiental y Social de las Obras del MISP

Plan de Innovación y Transformación Digital 2024-2027 del MISP

MapaInversiones PBA

Metodología BIM

Laboratorio Infralnova de IA

Oficina Virtual

PBA Contrataciones

Estudio sobre Brechas de Inversión en Infraestructura

Manual de Evaluaciones

Anteproyecto de Ley de Obra Pública de la Provincia de Buenos Aires

Pliego con Perspectiva de Integridad, Desarrollo Sostenible y Género y Diversidad

Eje Plan Estratégico de Infraestructura



Eje Plan Estratégico de Infraestructura (PEI)

Ejes del PEI trabajados colectivamente en 2025

- **Conectividad y logística**
- **Energía accesible y sostenible**
- **Gestión Integrada del Recurso Hídrico**
- **Infraestructura para los Sistemas de Ciudades**
- **Infraestructura del Cuidado**

4 encuentros realizados²

15 instituciones del Observatorio participantes

8 instituciones invitadas

Participantes

Observatorio de Obras y Servicios Públicos

CADECI, CAMARCO - Delegaciones PBA, Bahía Blanca y Mar del Plata, CAPBA, CIPBA, CLACSO, Observatorio FAU – Ciudad y Territorio de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la UNLP, UNAJ, UNDAV, UNLaM, UNLu, UNMdP, UNNOBA, UNQ, UNSAdA y UPE.

Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos

Direcciones Provinciales de Género y Diversidad en Infraestructura y Servicios Públicos; Infraestructura Social; y Planificación Estratégica; y las Direcciones de Planificación Estratégica de la Obra Pública; y Planificación Territorial.

Instituciones externas en carácter de especialistas

Bolsa de Comercio de Rosario, BCP, CELS, Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa, Consorcio de Gestión del Puerto de Dock Sud, Fuerza Solidaria, Ministerio de Desarrollo de la Comunidad de la PBA y Ministerio de Mujeres y Diversidad de la PBA.

² Se contabilizan tanto las reuniones propias del Eje como aquellas en las que participó en el marco de otros grupos de trabajo.

Objetivo del grupo de trabajo

Enriquecer el diagnóstico, los ejes de gestión y la priorización de obras del PEI mediante el análisis de información estratégica, la revisión de experiencias relevantes y la discusión colectiva sobre el rol de la infraestructura para el desarrollo de la Provincia.

El **Plan Estratégico de Infraestructura** es la herramienta principal de planificación del Ministerio, orientada a **definir, organizar y priorizar las obras estratégicas necesarias para el desarrollo social, productivo y territorial de la Provincia de Buenos Aires**.

Constituye una **iniciativa de gestión estructural**, que permite al Estado provincial **contar con una hoja de ruta clara y compartida** para transformar el territorio, reducir las brechas de desigualdad y promover un crecimiento sostenible, inclusivo y equilibrado entre las distintas regiones.

El PEI orienta la acción del Ministerio hacia un modelo de **infraestructura pública como motor del desarrollo humano, productivo y ambiental**, con impacto directo en la calidad de vida de las y los bonaerenses.

Se estructura en torno a **cinco ejes sectoriales**:

- **Conectividad y logística**
- **Energía accesible y sostenible**
- **Gestión Integrada del Recurso Hídrico**
- **Infraestructura para los Sistemas de Ciudades**
- **Infraestructura del Cuidado**

Dado su carácter estratégico para la gestión del MISP, el **Plan Estratégico de Infraestructura** constituye uno de los **ejes centrales de trabajo del Observatorio**. En torno a él se conformó un **grupo específico de trabajo**, con el propósito de **analizar, debatir y fortalecer su construcción participativa**, incorporando los aportes de los distintos sectores que integran el Observatorio.

El grupo de trabajo se propuso como objetivo acompañar al Ministerio en la revisión y actualización del Plan, profundizando la reflexión sobre:

- los **criterios técnicos, sociales y territoriales** que orientan la selección de obras prioritarias;
- los **enfoques conceptuales** que sustentan el plan (desarrollo sostenible, federalismo, justicia social, perspectiva de género y equidad territorial);
- las **fuentes de información, datos e indicadores** utilizados para el diagnóstico y la proyección de escenarios;

- y las **metodologías participativas y de planificación colaborativa** que fortalecen la legitimidad y eficacia de la gestión pública.

Durante 2025, el grupo realizó **cuatro encuentros de trabajo**, con la participación de **15 instituciones del Observatorio y 8 instituciones invitadas**. En estos espacios, se promovió el intercambio de experiencias, diagnósticos y buenas prácticas, tanto locales como internacionales, orientadas a enriquecer los ejes del PEI y fortalecer su capacidad transformadora.

A continuación, se presentan los principales resultados del trabajo del grupo, organizados en base a las reuniones realizadas durante 2025. En cada encuentro, el Ministerio expuso avances y lineamientos, mientras que las instituciones participantes compartieron diagnósticos, experiencias y propuestas orientadas a fortalecer las políticas. El registro de estos espacios sintetiza las temáticas abordadas, las exposiciones técnicas y especializadas, las buenas prácticas analizadas y las recomendaciones surgidas del diálogo entre los distintos sectores que integran el Observatorio.

Aportes generales al PEI

Durante la **primera reunión** del grupo, realizada el 6 de junio de 2025, el Observatorio trabajó en los principales lineamientos del PEI 2024–2027, analizando **escenarios futuros, dilemas y desafíos estratégicos para la Obra Pública provincial**. El encuentro permitió construir una mirada compartida sobre el **rol de la infraestructura para el desarrollo sostenible e inclusivo de la Provincia**.

El MISP presentó el documento resumen del PEI, con los cinco ejes de gestión, los objetivos, los propósitos de gestión, los principales desafíos y las obras y programas estratégicos. Las instituciones participantes realizaron aportes orientados a fortalecer la planificación estratégica y territorial del MISP, proponiendo herramientas para priorizar obras de alto impacto, articular la infraestructura urbana y rural, incorporar criterios técnicos en la toma de decisiones y reforzar la participación social y productiva en la definición de prioridades.

Temas trabajados

- Planificación estratégica y territorial con enfoque productivo.
- Articulación entre infraestructura social, económica y ambiental.
- Escenarios futuros y dilemas del desarrollo provincial.
- Instrumentos de planificación participativa y banco de proyectos.
- Criterios técnicos, sociales y ambientales en la priorización de obras.

Buenas prácticas y experiencias analizadas

- Modelos de planificación estratégica territorial en provincias argentinas y países de la región.

- Experiencias de articulación público-privada en infraestructura productiva.
- Casos de gestión integrada del territorio con enfoque de sostenibilidad.
- Ejemplos de políticas urbanas y regionales orientadas al equilibrio territorial.

Aportes y recomendaciones destacados

- Incorporar criterios técnicos y sociales para priorizar obras según impacto territorial y capacidad de ejecución.
- Desarrollar un banco de proyectos ejecutivos listos para activarse ante disponibilidad de recursos.
- Articular infraestructura urbana y rural desde una visión sistémica y productiva.
- Evaluar escenarios demográficos y climáticos para anticipar necesidades de infraestructura.
- Crear comisiones mixtas de seguimiento con actores técnicos, sindicales y sociales.
- Vincular proyectos con empleo y formación técnica.

Infraestructura del Cuidado

La **Infraestructura del Cuidado** constituye uno de los **ejes estratégicos del Plan Estratégico de Infraestructura 2024–2027**. Refiere a obras y proyectos que permiten ampliar y mejorar los espacios existentes para el cuidado integral de la ciudadanía, con foco en la salud, los géneros, la niñez, las juventudes, las personas mayores y las personas con discapacidad, para fortalecer el sistema público en todo el territorio, además de promover el derecho a cuidar y ser cuidado, garantizando estándares básicos de calidad de vida de la población.

Su propósito es reducir desigualdades en la organización social del cuidado y fortalecer la red territorial de servicios y equipamientos comunitarios, desde una mirada que articule género, niñez, envejecimiento y desarrollo local.

Durante la **segunda reunión** del grupo, realizada el 10 de julio de 2025, junto al grupo de Género, Diversidad y Políticas de Cuidado, se promovió un espacio de diálogo para **fortalecer la política de Infraestructura del Cuidado del MISP**.

Las instituciones participantes realizaron aportes orientados a incorporar la corresponsabilidad de género, adaptar la infraestructura a la transición demográfica, fortalecer la planificación territorial y garantizar el rol del Estado como garante del derecho al cuidado.

Temas trabajados

- Estrategias municipales de cuidado con enfoque de género y niñez.
- Desafíos demográficos y crisis de cuidados.
- Articulación interministerial y territorial del Programa Unidades de Desarrollo Infantil.
- Acceso a infraestructura de cuidados en zonas vulnerables.
- Diseño participativo y territorial de los espacios de cuidado.

Buenas prácticas y experiencias analizadas

- Experiencias de Centros de Desarrollo Infantil y espacios comunitarios en América Latina.
- Programa de Unidades de Desarrollo Infantil (UDI) de la PBA: Bahía Blanca, Berisso, Cañuelas, Exaltación de la Cruz, General Las Heras, General Paz, Monte Hermoso y Moreno como ejemplos locales de Infraestructura del Cuidado.
- Estudio “El futuro de los cuidados. Avances y retos en el contexto de transición demográfica” de FUNDAR.
- Aportes “Estrategias municipales de cuidado. Perspectivas y herramientas desde un enfoque de niñez y género” de ELA y Municipio Unido por la Niñez y la Adolescencia.

Aportes y recomendaciones destacados

- Reconocer los cuidados como derecho y responsabilidad social compartida.
- Ampliar y adecuar la infraestructura de cuidados considerando los cambios sociodemográficos, que tienden a ampliar a la población adulta.
- Incorporar datos sobre envejecimiento, fecundidad y uso del tiempo en la planificación.
- Promover un modelo de corresponsabilidad de género en la provisión de servicios.
- Evitar enfoques maternalistas y estereotipos en las políticas públicas.
- Impulsar espacios de cuidado no residenciales, como centros de día, que promuevan la autonomía de las personas mayores.
- Construir consensos y avanzar hacia un manifiesto provincial por una política integral de cuidados.
- Incorporar criterios de diseño participativo y accesible en los proyectos.
- Integrar indicadores de género y corresponsabilidad en la evaluación de políticas de cuidado.

Infraestructura para la Producción

La **Conectividad y logística**, la **Energía accesible y sostenible** y la **Gestión Integrada del Recurso Hídrico** son 3 de los ejes del Plan Estratégico de Infraestructura, que se consideran dentro del universo de Infraestructura para la Producción.

El eje de Conectividad y logística refiere a obras y proyectos que fortalezcan la matriz logística, a través de la consolidación de corredores viales provinciales, la mejora de la red vial existente y la modernización de las rutas y los caminos, para favorecer la conectividad y la seguridad vial, potenciar el desarrollo productivo de las distintas regiones e impulsar la construcción de una Provincia integrada a un país federal, donde prime la solidaridad y no la competencia.

El eje de Energía accesible y sostenible refiere a obras y proyectos para ampliar y mejorar la infraestructura de transporte y distribución de la energía eléctrica, el acceso a la red de gas natural, y el desarrollo de energías renovables, además de promover la eficiencia energética,

para que la utilización de los recursos sea sostenible y la energía se convierta en un vector central para el desarrollo de la Provincia, contribuyendo a la transición energética nacional.

Mientras que el eje de Gestión Integrada del Recurso Hídrico trata sobre las intervenciones de infraestructura hidráulica para impulsar el desarrollo humano y productivo y anticiparse a los eventos climáticos extremos, a través de una gestión integrada y consensuada mediante los Comités de cuencas de la Provincia, y de la ejecución de obras hidráulicas y de infraestructura para ampliar el acceso a los servicios de agua potable y saneamiento, y administrar los excedentes y la escasez de los recursos hídricos.

Durante la **tercera reunión** del grupo, realizada el 4 de septiembre de 2025, se presentaron los principales desafíos del PEI para una infraestructura productiva, resiliente y climáticamente responsable.

Las instituciones participantes compartieron recomendaciones para integrar la planificación territorial y productiva, promover la cooperación público-privada, y fortalecer la eficiencia y sostenibilidad de los corredores logísticos y las redes energéticas provinciales.

Temas trabajados

- Conectividad y logística productiva.
- Energía accesible y sostenible.
- Gestión Integrada del Recurso Hídrico.
- Coordinación entre regiones productivas y puertos.
- Planificación energética local y generación distribuida.

Buenas prácticas y experiencias analizadas

- Modelos de infraestructura productiva y corredores multimodales en América Latina.
- Experiencias provinciales de desarrollo logístico integrado.
- Casos de generación energética descentralizada y uso de energías renovables.
- Prácticas de cooperación entre cámaras empresariales y universidades.

Aportes y recomendaciones destacados

- Priorizar obras estratégicas con impacto productivo y territorial.
- Integrar criterios de eficiencia logística y resiliencia climática en la planificación.
- Definir una política energética provincial de generación distribuida.
- Desarrollar un sistema de información territorial y productiva con datos en tiempo real.
- Promover la articulación público-privada para el financiamiento de obras.
- Fomentar la energía local renovable y la producción sostenible.
- Crear comisiones mixtas de seguimiento con actores técnicos y sociales.
- Planificar con base en información productiva, exportadora y de interés de inversión privada.
- Revitalizar pueblos intermedios articulando infraestructura social y producción rural.
- Incorporar dimensión climática y obras de adaptación para territorios vulnerables.
- Promover infraestructura resiliente en zonas rurales afectadas por inundaciones o aislamiento.

Infraestructura para los Sistemas de Ciudades

La **Infraestructura para los Sistemas de Ciudades** constituye uno de los ejes estratégicos del Plan Estratégico de Infraestructura 2024–2027. Refiere a obras y proyectos de infraestructura urbana, sostenible y productiva para equilibrar las oportunidades de crecimiento en todas las regiones de la Provincia y generar condiciones para el desarrollo, el arraigo y la mejora de la calidad de vida de la población, apoyando a los gobiernos locales y recuperando la identidad de las ciudades y los pueblos.

Durante la **cuarta reunión** del grupo, realizada el 20 de octubre de 2025, se abordaron los desafíos de la planificación urbana y territorial y se compartieron estudios y experiencias sobre densificación, conectividad, gestión del suelo y resiliencia urbana.

Las instituciones participantes realizaron aportes orientados a consolidar sistemas de ciudades más equilibrados, promover la coordinación intermunicipal, incorporar criterios de eficiencia, sostenibilidad y equidad territorial, y fortalecer las capacidades de los municipios en materia de planificación.

Temas trabajados

- Articulación territorial y planificación del sistema de ciudades.
- Coordinación entre municipios y planificación regional.
- Gestión del suelo y financiamiento urbano.
- Nodos urbanos, densificación y conectividad.
- Eficiencia y sostenibilidad en la expansión urbana.

Buenas prácticas y experiencias analizadas

- Casos de planificación urbana integral en las provincias de Córdoba, Mendoza y Neuquén y en la ciudad de Rafaela.
- Experiencias de bancos de tierras y captura de plusvalías en gobiernos locales.
- Estudios comparativos sobre movilidad interurbana y desarrollo policéntrico.
- Modelos de cooperación público-privada en expansión urbana sostenible.

Aportes y recomendaciones destacados

- Consolidar sistemas urbanos equilibrados y policéntricos.
- Reforzar la planificación intermunicipal y la coordinación regional.
- Establecer pisos normativos comunes en infraestructura y desarrollo territorial.
- Aplicar instrumentos de gestión del suelo y contribución por mejoras para financiar obras.
- Promover la densificación y el uso eficiente del suelo urbano.
- Integrar criterios de sostenibilidad ambiental y movilidad eficiente.
- Incorporar el patrimonio arquitectónico y paisajístico en los nuevos desarrollos urbanos.
- Crear bancos de tierras provinciales y municipales.
- Fortalecer mecanismos de articulación público-privada para distribuir costos y beneficios.

Eje Integridad, Transparencia y Gobierno Abierto



Eje Integridad, Transparencia y Gobierno Abierto

Políticas e iniciativas trabajadas colectivamente en 2025

- Plan de Integridad, Transparencia y Gobierno Abierto 2024–2027
- Anteproyecto de Ley de Obra Pública de la PBA
- Pliego con Triple Impacto

3 encuentros realizados³

17 instituciones del Observatorio participantes

1 institución invitada

Participantes

Observatorio de Obras y Servicios Públicos

AAEAP, ACIJ, CAMARCO - Delegación PBA, CADECI, CIPPEC, CLACSO, Democracia en Red, OCP de la Universidad Austral, Fundación Poder Ciudadano, Fundación Transparencia Activa, UNAJ, UNAV, UNDelta, UNAHUR, UNLA, UNSAM y UPE.

Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos

Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal y las Direcciones Provinciales de Compras y Contrataciones; Género y Diversidad en Infraestructura y Servicios Públicos; Integridad y Transparencia; Planificación y Gestión para el Desarrollo Sostenible; y Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales.

Institución externa en carácter de especialista

Asociación Asuntos del Sur.

³ Se contabilizan tanto las reuniones propias del Eje como aquellas en las que participó en el marco de otros grupos de trabajo.

Objetivo del grupo de trabajo

Construir de manera colectiva políticas y herramientas que promuevan la participación ciudadana, la cultura de la integridad y la rendición de cuentas, mediante el intercambio de experiencias, el análisis de buenas prácticas, la revisión colectiva de enfoques y la generación de nuevas líneas de trabajo.

Integridad, Transparencia y Gobierno Abierto constituye uno de los ejes transversales del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, orientado a consolidar una gestión pública ética, abierta y participativa. Su propósito es fortalecer la confianza ciudadana, garantizar la rendición de cuentas y promover el uso eficiente, transparente y equitativo de los recursos destinados a la infraestructura provincial.

En el marco del **Plan de Fortalecimiento Institucional**, el Ministerio impulsa esta agenda a través del **Plan de Integridad, Transparencia y Gobierno Abierto**, que organiza la política institucional en materia de integridad, acceso a la información y participación ciudadana.

En este contexto, el **Eje de Integridad, Transparencia y Gobierno Abierto** constituye uno de los grupos de trabajo del **Observatorio de Obras y Servicios Públicos**, donde representantes de las instituciones participantes colaboran con el Ministerio en la revisión, el diseño y el fortalecimiento de esta agenda.

Durante 2025, el grupo desarrolló **tres encuentros de trabajo**, con la participación de **17 instituciones miembros del Observatorio y 1 institución invitada**. En este marco, se promovió el intercambio de experiencias y el análisis de buenas prácticas, con el objetivo de generar aportes concretos a la agenda de Integridad, Transparencia y Gobierno Abierto, al Anteproyecto de Ley de Obra Pública de la Provincia y al Pliego con Perspectiva de Triple Impacto. Cabe señalar que estas dos últimas políticas fueron abordadas de manera conjunta por cuatro grupos del Observatorio, por lo que su detalle se presenta en el apartado correspondiente al Eje Simplificación, Normalización y Mejora de los Procesos.

A continuación, se presentan los principales resultados del trabajo del grupo, organizados en base a las reuniones realizadas durante 2025. En cada encuentro, el Ministerio expuso avances y lineamientos, mientras que las instituciones participantes compartieron diagnósticos, experiencias y propuestas orientadas a fortalecer las políticas. El registro de estos espacios sintetiza las temáticas abordadas, las exposiciones técnicas y especializadas, las buenas prácticas analizadas y las recomendaciones surgidas del diálogo entre los distintos sectores que integran el Observatorio.

Plan de Integridad, Transparencia y Gobierno Abierto 2024–2027

El **Plan de Integridad, Transparencia y Gobierno Abierto 2024–2027** constituye la hoja de ruta del Ministerio para consolidar una gestión ética, abierta y participativa. A través de este instrumento, se establecen los objetivos estratégicos y operativos, los indicadores y las metas que orientan la acción de todas las áreas del Ministerio en materia de integridad, acceso a la información y participación ciudadana.

Su propósito es fortalecer la cultura de integridad en la gestión pública, promover la transparencia activa, garantizar la rendición de cuentas y facilitar la participación ciudadana en el seguimiento de las políticas y obras públicas provinciales. En este sentido, el Plan organiza la agenda institucional en torno a distintas líneas de trabajo: la incorporación de la perspectiva de integridad en los procesos de gestión y contratación, el fortalecimiento del acceso a la información pública y la transparencia activa, la prevención de conflictos de interés, la apertura de datos y la promoción de la integridad en el sector privado y en los gobiernos locales.

Entre sus principales iniciativas se destacan la creación de la **Red de Integridad, Transparencia y Gobierno Abierto**, el **Código de Ética del MISP**, la **plataforma MapalInversiones PBA**, y las acciones de **capacitación y acompañamiento técnico** a municipios y empresas contratistas para fortalecer sus ecosistemas de integridad.

Durante la **primera reunión** del grupo, realizada el 29 de mayo de 2025, se trabajó en el fortalecimiento del Plan, generando un espacio de intercambio de miradas, experiencias e iniciativas que contribuyeran a su implementación. En este encuentro, el Ministerio presentó los objetivos, alcances y herramientas del Plan, mientras que las instituciones participantes compartieron buenas prácticas y recomendaciones para fortalecer su aplicación, así como las agendas de trabajo propias vinculadas a estas temáticas.

Los aportes del Observatorio se centraron en fortalecer los mecanismos de implementación, monitoreo y evaluación del Plan, garantizar la accesibilidad y reutilización de la información pública, y promover una mayor participación ciudadana en el seguimiento de las obras públicas. Asimismo, se propuso incorporar investigaciones y estudios de organizaciones de la sociedad civil sobre transparencia y contrataciones públicas, reforzar la difusión de la información en MapalInversiones PBA y elaborar materiales pedagógicos que faciliten la comprensión y el uso de los datos abiertos.

Temas trabajados

- Enfoque, objetivos e iniciativas del Plan 2024–2027.
- Plataforma MapalInversiones PBA.
- Políticas de acceso a la información pública y transparencia activa.
- Mecanismos de participación y control ciudadano en obras públicas.
- Promoción de la integridad en el sector privado y en gobiernos municipales.

Buenas prácticas y experiencias analizadas

- Programas de monitoreo ciudadano y control social desarrollados por Poder Ciudadano y CIPPEC.
- Experiencias universitarias en formación y capacitación en ética pública, como los programas de la UBA y Universidad Nacional de San Martín.
- Prácticas de gobiernos provinciales y locales en materia de datos abiertos e integridad institucional, como los observatorios municipales de obras públicas en las provincias de Santa Fe y Mendoza.

Aportes y recomendaciones destacados

- Incorporar estudios e investigaciones de organizaciones de la sociedad civil sobre transparencia en compras y contrataciones públicas.
- Promover un enfoque preventivo de la integridad, identificando y mitigando riesgos de corrupción en etapas tempranas de los proyectos.
- Fortalecer la articulación con el sector privado para la adopción de programas de integridad.
- Reforzar la comunicación y difusión de información sobre obras realizadas, en ejecución o paralizadas, para ampliar el acceso ciudadano, por ejemplo, en MapalInversiones PBA.
- Garantizar que la información publicada en MapalInversiones PBA sea accesible, comprensible y reutilizable por la ciudadanía y las organizaciones.
- Incorporar en MapalInversiones PBA información clave en las fichas de obras (estado de avance, responsables, certificaciones y causas de paralización) para facilitar el control público.
- Desarrollar herramientas que recojan demandas sociales en la planificación y priorización de obras, fortaleciendo la voz de la ciudadanía.
- Fomentar el uso de la información pública por parte de organizaciones e instituciones para generar diagnósticos y recomendaciones que mejoren las políticas de transparencia.
- Elaborar materiales pedagógicos que faciliten la interpretación y el uso de los datos abiertos.
- Promover la reutilización de los datos en estudios, investigaciones o monitoreos ciudadanos que contribuyan a una gestión más abierta y colaborativa.

Eje Desarrollo Sostenible



Eje Desarrollo sostenible

Políticas e iniciativas trabajadas colectivamente en 2025

- Programa de Infraestructura Sostenible y Resiliente
- Contenidos Mínimos de los Planes de Gestión Ambiental y Social de las Obras
- Anteproyecto de Ley de Obra Pública de la PBA
- Pliego con Triple Impacto

4 encuentros realizados⁴

20 instituciones del Observatorio participantes

Participantes

Observatorio de Obras y Servicios Públicos

AAEAP, CAMARCO - Delegación PBA, CLACSO, Clínica Jurídica de Derecho Ambiental de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de La Plata, Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño (UNMDP), FSOC-UBA, Fundación Poder Ciudadano, Fundación UOCRA, OCP Universidad Austral, UNAJ, UNDAV, UNDelta, UNLa, UNLu, UNLZ, UNSAdA, UNSAM, UPE, UPSO.

Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos

Subsecretaría de Planificación y Coordinación para el Desarrollo Territorial Sostenible; Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal; Direcciones Provinciales de Compras y Contrataciones; Género y Diversidad en Infraestructura y Servicios Públicos; Integridad y Transparencia; Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales; Redeterminación de Precios de Obra Pública; Registro de Licitadores; y Direcciones de Administración Financiera y Monitoreo de Proyectos; Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios; Contrataciones de Obra Pública; Gestión y Evaluación Socioambiental; y Direcciones de Gestión de Proyectos Sectoriales y Especiales; y Planificación y Gestión para el Desarrollo Sostenible.

⁴ Se contabilizan tanto las reuniones propias del Eje como aquellas en las que participó en el marco de otros grupos de trabajo.

Objetivo del grupo de trabajo

Construir de manera colectiva políticas y herramientas que promuevan la sostenibilidad ambiental, social y económica, así como la resiliencia frente al cambio climático, mediante el intercambio de experiencias, diagnósticos y datos relevantes, el análisis conjunto de buenas prácticas, la revisión colectiva de enfoques y la generación de nuevas líneas de trabajo.

El **Desarrollo sostenible** constituye uno de los **ejes transversales a la gestión** del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, orientado a integrar criterios ambientales, sociales y de resiliencia en todo el ciclo de la infraestructura pública. Su propósito es promover un desarrollo equitativo, resiliente y ambientalmente responsable, fortaleciendo una gestión pública sostenible, transparente e inclusiva.

Este eje impulsa políticas que buscan reducir la vulnerabilidad frente al cambio climático, proteger el ambiente y mejorar la calidad de vida de las comunidades. A través de herramientas como el **Programa Provincial de Infraestructura Sostenible y Resiliente** y el **Documento de Contenidos Mínimos para los Planes de Gestión Ambiental y Social**, se consolida una mirada integral que atraviesa la planificación, ejecución y evaluación de las obras y servicios públicos de la Provincia.

En el marco del **Plan de Fortalecimiento Institucional**, el Ministerio promueve la transversalización del enfoque de sostenibilidad dentro de todas sus áreas, empresas y organismos, impulsando la articulación de políticas, proyectos e instrumentos que integren los principios de sostenibilidad ambiental, inclusión social e integridad institucional.

En este contexto, el **Eje de Desarrollo sostenible** conforma uno de los grupos de trabajo del **Observatorio de Obras y Servicios Públicos**, donde representantes de las instituciones participantes colaboran junto al Ministerio en el diseño, revisión y fortalecimiento de políticas públicas vinculadas a la sostenibilidad.

Durante 2025, el grupo desarrolló cuatro encuentros de trabajo, con la participación de **20 instituciones miembros del Observatorio**. A lo largo de las reuniones se promovió el intercambio de experiencias, la identificación de buenas prácticas y el análisis de políticas nacionales e internacionales, con el objetivo de generar aportes concretos al **Programa de Infraestructura Sostenible y Resiliente**, al documento de **Contenidos Mínimos para los Planes de Gestión Ambiental y Social de Obras**, al **Anteproyecto de Ley de Obra Pública de la Provincia** y al **Pliego con Perspectiva de Triple Impacto**. Cabe señalar que estas dos últimas políticas fueron abordadas de manera conjunta por cuatro grupos del Observatorio, por lo que su detalle se presenta en el apartado correspondiente al Eje Simplificación, Normalización y Mejora de los Procesos.

A continuación, se presentan los principales resultados del trabajo del grupo, organizados en base a las reuniones realizadas durante 2025. En cada encuentro, el Ministerio expuso avances y lineamientos, mientras que las instituciones participantes compartieron diagnósticos, experiencias y propuestas orientadas a fortalecer las políticas. El registro de estos espacios sintetiza las temáticas abordadas, las exposiciones técnicas y especializadas, las buenas prácticas analizadas y las recomendaciones surgidas del diálogo entre los distintos sectores que integran el Observatorio.

Programa de Infraestructura Sostenible y Resiliente

El **Programa de Infraestructura Sostenible y Resiliente** constituye el marco de referencia del MISIP para el diseño, planificación y ejecución de obras con criterios de sostenibilidad y resiliencia. Reúne un conjunto de políticas orientadas a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la adaptación al cambio climático, la gestión del riesgo de desastres y la optimización de los recursos naturales y energéticos, fortaleciendo al mismo tiempo la gobernanza y las capacidades institucionales.

Entre sus principales iniciativas se destacan la incorporación de criterios de sostenibilidad en la planificación y ejecución de obras, la implementación de **pactos de integridad verde** en obras de acción climática, la integración del enfoque de género y diversidad, y el aprovechamiento del conocimiento científico y técnico proveniente de universidades y organismos especializados.

Durante la **primera reunión** del grupo de trabajo, realizada el 3 de junio de 2025, el Observatorio contribuyó al fortalecimiento del Programa, generando un espacio de intercambio de miradas, experiencias y aprendizajes institucionales sobre cómo avanzar hacia una infraestructura pública sostenible, resiliente e inclusiva.

Las instituciones participantes realizaron aportes orientados a reforzar los mecanismos de integridad en obras críticas vinculadas a la acción climática, promover la participación ciudadana efectiva durante todo el ciclo de proyecto e incorporar análisis de ciclo de vida en las evaluaciones de sostenibilidad. Asimismo, se subrayó la importancia de fortalecer la articulación con gobiernos locales, universidades y organizaciones de la sociedad civil, para garantizar que las políticas de infraestructura provincial reflejen una mirada territorial, ambiental y socialmente equilibrada.

Temas trabajados

- Borrador del Programa de Infraestructura Sostenible y Resiliente.
- Plan de Desarrollo Sostenible 2024–2027.
- Integridad ambiental y pactos de integridad verde.
- Perspectiva de género y diversidad en obras sostenibles.
- Análisis de ciclo de vida con perspectiva de sostenibilidad ambiental y social.
- Presupuesto con perspectiva ambiental.
- Indicadores e instrumentos de medición de la sostenibilidad.

- Capacitación y fortalecimiento de capacidades en evaluación ambiental, gestión de riesgos y resiliencia.

Buenas prácticas y experiencias analizadas

- Experiencias del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) en vivienda social, eficiencia energética, climatización y energías renovables.
- Programas provinciales e internacionales sobre acción climática, gobernanza ambiental y transición energética.
- Estudios comparados sobre etiquetado de obras sostenibles y mecanismos de rendición de cuentas ambiental.

Aportes y recomendaciones destacados

- Reforzar los mecanismos de integridad en obras críticas de acción climática, mediante herramientas como los pactos de integridad verde, que promuevan compromisos explícitos entre las partes, fortalezcan el control social y garanticen una participación ciudadana efectiva.
- Incorporar el enfoque de género y diversidad en la planificación y ejecución de obras, reconociendo los impactos diferenciados que las crisis climáticas generan sobre mujeres y diversidades.
- Implementar el análisis de ciclo de vida en todas las etapas de la obra pública, para maximizar los beneficios económicos, ambientales y sociales de las alternativas sostenibles.
- Fortalecer la articulación interministerial y la cooperación con organismos especializados, gobiernos locales y universidades para consolidar una gobernanza ambiental eficaz.
- Promover la formación y capacitación técnica en materia de evaluación ambiental, resiliencia y acción climática.
- Avanzar en el etiquetado de obras y proyectos con perspectiva sostenible, permitiendo identificar su contribución al desarrollo territorial y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2030).

Contenidos mínimos para los Planes de Gestión Ambiental y Social

Los **Contenidos mínimos para los Planes de Gestión Ambiental y Social** (PGAS) constituyen una herramienta clave del MISP para estandarizar y fortalecer la gestión socioambiental en las obras públicas bonaerenses. Su propósito es garantizar que todos los proyectos incorporen criterios y medidas de sostenibilidad, equidad y transparencia a lo largo de todo su ciclo de vida, promoviendo una infraestructura pública responsable con el ambiente, las comunidades y el territorio.

A través de los PGAS se busca **minimizar los riesgos e impactos negativos, potenciar los beneficios sociales y territoriales y asegurar una gestión comprometida con la sostenibilidad, la participación ciudadana y el respeto por la diversidad**. Este instrumento

articula los esfuerzos de las distintas áreas del Ministerio y sus organismos dependientes, consolidando una metodología común que refuerza la coherencia institucional y la rendición de cuentas en materia ambiental y social.

Durante la **tercera reunión** del grupo, realizada el 5 de agosto de 2025, el Observatorio analizó el documento preliminar de los PGAS, presentado por el Ministerio, y generó un espacio participativo para la revisión, validación y mejora de sus contenidos mínimos y de los estándares ambientales requeridos para las obras. En este encuentro, las instituciones participantes discutieron sobre la aplicabilidad del instrumento en distintos contextos territoriales, su pertinencia técnica y su potencial para fortalecer la sostenibilidad de las obras provinciales.

Las intervenciones se centraron en la necesidad de garantizar la flexibilidad del instrumento frente a la diversidad de realidades locales, promover la participación de actores territoriales y establecer mecanismos de monitoreo y evaluación simples, efectivos y adaptativos.

Temas trabajados

- Contenidos mínimos para los Planes de Gestión Ambiental y Social.
- Flexibilidad normativa y criterios de jerarquización de impactos.
- Alineación de indicadores y medidas con los hitos de obra.
- Gestión ambiental adaptativa y estrategias frente a imprevistos técnicos o sociales.
- Líneas de base y sistemas de monitoreo socioambiental.
- Perfiles técnicos ambientales y sociales en las obras.
- Capacitación e inducción en seguridad, ambiente y género para personal de obra.

Buenas prácticas y experiencias analizadas

- Modelos de gestión ambiental adaptativa implementados por organismos multilaterales en infraestructura regional.
- Experiencias provinciales y municipales en monitoreo socioambiental participativo.
- Protocolos de inducción y capacitación ambiental en empresas públicas de servicios e infraestructura.
- Casos de aplicación de los Planes de Gestión Ambiental y Social en proyectos financiados por organismos internacionales.

Aportes y recomendaciones destacados

- Asegurar que los PGAS sean instrumentos aplicables en todos los contextos de la Provincia, incorporando mecanismos de flexibilidad que reconozcan las diferencias territoriales e institucionales.
- Incluir instancias formales de participación de gobiernos locales, comunidades y organizaciones sociales desde la etapa de preparación de los proyectos.
- Incorporar la gestión ambiental adaptativa como principio rector ante imprevistos técnicos o sociales, garantizando la continuidad de las medidas de mitigación y control.

- Requerir la elaboración de líneas de base integrales y sistemas de monitoreo con indicadores simples, medibles y vinculados a las actividades de obra.
- Promover la capacitación permanente del personal en obra, con inducciones obligatorias que incluyan contenidos mínimos de seguridad, ambiente y género.
- Asegurar la presencia de perfiles técnicos especializados en gestión ambiental y social en cada obra, diferenciados del rol de seguridad e higiene.
- Fortalecer la articulación entre los calendarios ambientales y los cronogramas de obra para garantizar el cumplimiento efectivo de las medidas sensibles, como la forestación y la recomposición ambiental.

Eje Género, Diversidad y Políticas de Cuidado



Eje Género, Diversidad y Políticas de Cuidado

Políticas e iniciativas construidas colectivamente en 2025

- **Plan de Género y Diversidad 2024-2027**
- **Manual de Infraestructura con perspectiva de Género y Diversidad**
- **Política de Infraestructura del Cuidado**
- **Anteproyecto de Ley de Obra Pública de la PBA**
- **Pliego con Triple Impacto**

6 encuentros realizados⁵

22 instituciones del Observatorio participantes

4 instituciones invitadas

Participantes

Observatorio de Obras y Servicios Públicos

AAEAP, CAMARCO - Delegación PBA, CADECI, CAPBA, ELA, Ingeniería Sin Fronteras Argentina, FSOC-UBA, FLACSO, FUNDAR, Fundación UOCRA, Fundación Poder Ciudadano, UNAJ, UNDAV, UNDELTA, CIN, UNPAZ, UNLu, UNNOBA, UNQ, UTN, UNLa y UNSAM.

Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos

Subsecretaría de Planificación y Coordinación para el Desarrollo Territorial Sostenible; Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal; Direcciones Provinciales de Compras y Contrataciones; Género y Diversidad en Infraestructura y Servicios Públicos; Integridad y Transparencia; Planificación y Gestión para el Desarrollo Sostenible; Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales; Redeterminación de Precios de Obra Pública; Registro de Licitadores; y Direcciones de Administración Financiera y Monitoreo de Proyectos; Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios; Gestión de Proyectos Sectoriales y Especiales.

Instituciones externas en carácter de especialistas

CONFEDI, Grow – Género y Trabajo, IRAM y Ministerio de Mujeres y Diversidad de la PBA.

⁵ Se contabilizan tanto las reuniones propias del Eje como aquellas en las que participó en el marco de otros grupos de trabajo.

Objetivo del grupo de trabajo

Construir de manera colectiva políticas y herramientas que promuevan la transversalización de la perspectiva de género, diversidad y políticas de cuidado, mediante el intercambio de experiencias, diagnósticos y datos relevantes, el análisis conjunto de buenas prácticas, la revisión colectiva de enfoques y la generación de nuevas líneas de trabajo.

Género y Diversidad constituye uno de los **ejes transversales de la gestión** del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, orientado a promover la igualdad, la inclusión y la diversidad en el ámbito de la infraestructura pública. Su propósito es fortalecer una gestión equitativa, participativa y libre de violencias, garantizando la incorporación de esta perspectiva en todas las etapas del ciclo de las obras y servicios públicos.

El eje impulsa políticas destinadas a transversalizar el enfoque de género y diversidad en el diseño, planificación, ejecución y evaluación de la infraestructura, fomentando entornos laborales inclusivos y respetuosos, y promoviendo la participación activa de mujeres y diversidades en espacios históricamente masculinizados. A través de herramientas como el **Programa de Género y Diversidad**, la **Mesa Intersectorial de Infraestructura con Perspectiva de Género** y la **Red de Género, Infraestructura y Servicios Públicos**, se consolida una agenda institucional que articula políticas, proyectos y acciones para reducir las brechas de desigualdad y fortalecer la integridad institucional.

En el marco del **Plan de Fortalecimiento Institucional**, el eje promueve la consolidación de una gestión pública con perspectiva de género, diversidad y cuidados, integrada a las estrategias del Ministerio. Este proceso implica la revisión y adecuación de normativas, procedimientos y presupuestos, avanzando en la construcción de una infraestructura más inclusiva, participativa y con justicia social.

Junto con la política de **Infraestructura del Cuidado**, este eje conforma el **grupo de Género, Diversidad y Cuidados del Observatorio**, reconociendo que ambas agendas comparten un objetivo común: garantizar condiciones equitativas de acceso, participación y bienestar para toda la población. Esta articulación responde a la necesidad de abordar de manera integral la relación entre la infraestructura, la organización social del cuidado y la igualdad de género, permitiendo avanzar hacia políticas públicas más inclusivas, territoriales y sensibles a las necesidades sociales. En este grupo, las instituciones participantes colaboran junto al Ministerio en el diseño, revisión y fortalecimiento de políticas públicas con estas perspectivas.

Durante 2025, el grupo desarrolló **seis encuentros de trabajo**, con la participación de **22 instituciones miembros del Observatorio y 4 instituciones invitadas**. A lo largo de las reuniones, se promovió el análisis de diagnósticos, buenas prácticas y experiencias nacionales e internacionales, con el objetivo de aportar insumos concretos para el fortalecimiento de cinco políticas clave del MISP: la **Agenda de Género y Diversidad**, el

Manual de Infraestructura con Perspectiva de Género y Diversidad, la Política de Infraestructura del Cuidado, el Anteproyecto de Ley de Obra Pública de la Provincia y el Pliego con Perspectiva de Integridad, Desarrollo Sostenible y Género y Diversidad.

Cabe señalar que el Anteproyecto de Ley de Obra Pública y el Pliego con Perspectiva de Triple Impacto fueron abordados de manera conjunta por los cuatro grupos del Observatorio, por lo que su detalle se presenta en el apartado correspondiente al Eje Simplificación, Normalización y Mejora de los Procesos. Asimismo, la Política de Infraestructura del Cuidado se trabajó de forma colaborativa con el Grupo del Plan Estratégico de Infraestructura y su detalle se presenta en el apartado de dicho Eje.

A continuación, se presentan los principales resultados del trabajo del grupo, organizados en base a las reuniones realizadas durante 2025. En cada encuentro, el Ministerio expuso avances y lineamientos, mientras que las instituciones participantes compartieron diagnósticos, experiencias y propuestas orientadas a fortalecer las políticas. El registro de estos espacios sintetiza las temáticas abordadas, las exposiciones técnicas y especializadas, las buenas prácticas analizadas y las recomendaciones surgidas del diálogo entre los distintos sectores que integran el Observatorio.

Plan de Género y Diversidad 2024-2027

El **Plan de Género y Diversidad 2024-2027** constituye la hoja de ruta institucional del Ministerio para transversalizar la perspectiva de género y diversidad en la gestión de la infraestructura pública provincial. Define los objetivos estratégicos, metas e iniciativas destacadas para transversalizar el enfoque de género en los proyectos, reducir brechas e impulsar la incorporación de mujeres y diversidades en todos los niveles de las obras y los servicios públicos.

Durante la **primera reunión** del grupo, realizada el 22 de mayo de 2025, el Ministerio presentó el Plan y sus principales iniciativas, entre ellas la Red de Género, Infraestructura y Servicios Públicos, la Mesa Intersectorial de Infraestructura y Género, el Programa de prevención y abordaje de las violencias por razones de género, el Presupuesto con Perspectiva de Género y Diversidad, la metodología para cuantificar brechas de género en el MISP y la estrategia de implementación de la Ley de Cupo Travesti-Trans, entre otras herramientas. Asimismo, se compartieron avances del Programa Constructiva, el Programa de Agua y Género, el Manual de Infraestructura con Perspectiva de Género y Diversidad, y las recomendaciones para incorporar esta mirada en los proyectos de la Dirección Provincial de Arquitectura.

El encuentro propició un espacio de intercambio sobre experiencias, buenas prácticas y líneas de acción desarrolladas por las instituciones participantes, destacando la necesidad de fortalecer su articulación con las políticas de cuidado y de garantizar su implementación efectiva en todo el ciclo de la obra pública. También se compartieron experiencias y buenas prácticas institucionales sobre inclusión laboral, prevención de violencias y paridad en la gestión, orientadas a enriquecer la Agenda de Género y Diversidad del MISP.

Temas trabajados

- Plan de Género y Diversidad 2024-2027.
- Política de Infraestructura del Cuidado.
- Igualdad de oportunidades laborales en el sector de la construcción.
- Integración de las perspectivas de género, diversidad y cuidados en todo el ciclo de la infraestructura pública.
- Presupuesto con perspectiva de género y mecanismos de seguimiento de brechas en el ecosistema del MISP.
- Estrategias de prevención de violencias por motivos de género y fortalecimiento de entornos laborales inclusivos.

Buenas prácticas y experiencias analizadas

- Experiencias de inclusión laboral en sectores masculinizados impulsadas por la Fundación UOCRA.
- Programas de equidad e inclusión en universidades y redes de mujeres en ingeniería y arquitectura.
- Iniciativas internacionales sobre infraestructura con perspectiva de género y cuidados, y presupuestos con enfoque de género.
- Procesos institucionales en universidades para alcanzar la paridad en cargos de gestión y promover contenidos curriculares con enfoque de género.

Aportes y recomendaciones destacados

- Implementar cupos y programas de formación profesional para mujeres y diversidades en la Obra Pública.
- Desarrollar metodologías de cuantificación y monitoreo de brechas de género en el MISP.
- Sistematizar los aprendizajes de la Ley Micaela e integrarlos en los procesos de formación institucional.
- Promover la visibilización de mujeres trabajadoras y profesionales en la historia y gestión de la infraestructura.
- Fortalecer la articulación con gobiernos locales, sindicatos y organizaciones comunitarias para incorporar la perspectiva territorial.
- Impulsar estrategias de prevención de violencias y promoción de la buena convivencia en ámbitos laborales.
- Difundir experiencias exitosas como herramientas de aprendizaje y transformación institucional.

Manual de Infraestructura con Perspectiva de Género y Diversidad

El **Manual de Infraestructura con Perspectiva de Género y Diversidad** es una herramienta, en proceso de desarrollo, que busca orientar la planificación, ejecución y evaluación de la infraestructura pública desde un enfoque inclusivo, equitativo y de derechos, brindando instrumentos concretos para incorporar la igualdad de género, la diversidad y los cuidados en todo el ciclo de obra.

La **segunda y tercera reunión** de este grupo, realizadas el 26 de junio y 21 de agosto de 2025, fueron dedicadas a generar aportes a este documento, analizando su estructura, líneas temáticas y estrategias de formación asociadas, así como nuevas líneas de acción.

Se compartieron experiencias y herramientas para fortalecer la transversalización de la perspectiva de género en el sector de la construcción. El grupo analizó propuestas de contenido, metodologías de formación y normas aplicables. Las intervenciones destacaron la necesidad de que el Manual promueva criterios de equidad en todo el ciclo de obra, contemple mecanismos de prevención de violencias, impulse espacios de acompañamiento y denuncia seguros, y adopte normas y estándares certificables que orienten las políticas institucionales hacia una mayor sostenibilidad e inclusión.

Temas trabajados

- Estructura y contenidos del Manual.
- Enfoque de género y diversidad en todo el ciclo de obra.
- Normas IRAM 57.001 e ISO 53.800 de gestión de la equidad.
- Estrategias de formación inclusivas y adaptadas a públicos diversos.
- Protocolos de prevención de violencias en el trabajo y mecanismos de denuncia seguros.
- Indicadores de impacto de género y herramientas de seguimiento.

Buenas prácticas y experiencias analizadas

- Experiencia de la Escuela de Género, Gobierno y Comunidad del Ministerio de las Mujeres y Diversidad.
- Estrategias de formación y sensibilización desarrolladas por Grow – Género y Trabajo.
- Programas de capacitación y acompañamiento sindical impulsados por la Fundación UOCRA.
- Banco de Buenas Prácticas del CONFEDI para promover la equidad en ingeniería.
- Programas de certificación IRAM en equidad de género en empresas argentinas.
- Estrategias empresariales de CAMARCO orientadas a la equidad y sostenibilidad en el sector de la construcción.

Aportes y recomendaciones destacados

- Incorporar la perspectiva de género en todas las etapas del ciclo de obra, con diagnósticos y monitoreos permanentes de brechas.

- Adoptar normas y estándares nacionales e internacionales de equidad (IRAM 57.001 – ISO 53.800).
- Desarrollar materiales formativos accesibles, visuales y participativos, adecuados a distintos perfiles institucionales y laborales.
- Crear espacios de acompañamiento y denuncia confidencial en las obras y organismos.
- Incorporar criterios de corresponsabilidad en los cuidados en la organización del trabajo.
- Fortalecer la articulación con comunidades locales, universidades y organismos especializados.
- Institucionalizar las áreas de género en empresas y organismos del sector.

Eje Innovación y Transformación Digital



Eje Innovación y Transformación Digital

Políticas e iniciativas construidas colectivamente en 2025

- Plan de Innovación y Transformación Digital 2024-2027
- MapalInversiones PBA
- Metodología BIM
- Laboratorio InfralInnova de IA
- Oficina Virtual
- PBA Contrataciones – Sistema de Contratación Electrónica de la Obra Pública

2 encuentros realizados⁶

12 instituciones del Observatorio participantes

1 Institución invitada

Participantes

Observatorio de Obras y Servicios Públicos

AAEAP, CAMARCO - Delegación PBA, CLACSO, Fundación Transparencia Activa, Fundación Poder Ciudadano, FUNDAR, UNDAV, UNDELTA, UNAHUR, UNLA, UNSAM y UTN.

Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos

Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal; Dirección Provincial de Tecnología de la Información y Comunicaciones; Direcciones de Infraestructura y Comunicaciones; Proyectos y Sistemas; e Información de Gestión.

Institución externa en carácter de especialista

BID.

⁶ Se contabilizan tanto las reuniones propias del Eje como aquellas en las que participó en el marco de otros grupos de trabajo.

Objetivo del grupo de trabajo

Construir de manera colectiva políticas y herramientas que impulsen la innovación y la transformación digital en la Obra Pública, mediante el intercambio de experiencias, el análisis de buenas prácticas, la incorporación de tecnologías emergentes, la revisión colectiva de enfoques y la generación de nuevas líneas de trabajo.

La **Innovación y Transformación Digital** constituye uno de los **fundamentos institucionales** del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, orientado a modernizar la gestión, fortalecer la transparencia y acercar el Estado a la ciudadanía mediante el desarrollo de soluciones tecnológicas y procesos innovadores. Su propósito es consolidar un Estado más eficiente, abierto y cercano, mediante la adopción de tecnologías, el uso inteligente de los datos y la digitalización integral del ciclo de la obra pública.

En el marco del Plan de Fortalecimiento Institucional, este eje impulsa la implementación del **Plan de Innovación y Transformación Digital 2024–2027**, una hoja de ruta que organiza las iniciativas del Ministerio en materia de digitalización, datos, infraestructura tecnológica y ciberseguridad. Entre los desarrollos más destacados que incluye el plan, se encuentran el Sistema Integral de Obras (SIO PBA), el tablero DataObras, la plataforma MapalInversiones PBA, la Oficina Virtual, la Mesa de Entradas Digital, PBA Contrataciones, la estrategia de Gobernanza de Datos, la implementación de la Metodología BIM (*Building Information Modeling*) y el laboratorio de Inteligencia Artificial InfralInnova.

En este contexto, el eje de Innovación y Transformación Digital conforma uno de los grupos de trabajo del **Observatorio de Obras y Servicios Públicos**, donde representantes de las instituciones participantes colaboran junto al Ministerio en el diseño, revisión y fortalecimiento de políticas públicas vinculadas a esta agenda.

Durante 2025, el grupo desarrolló dos encuentros de trabajo, con la participación de **12 instituciones miembros del Observatorio y 1 institución externa**. A lo largo de las reuniones se promovió el intercambio de experiencias, la identificación de buenas prácticas y el análisis de las plataformas e iniciativas en desarrollo.

A continuación, se presentan los principales resultados del trabajo del grupo, organizados en base a las reuniones realizadas durante 2025. En cada encuentro, el Ministerio expuso avances y lineamientos, mientras que las instituciones participantes compartieron diagnósticos, experiencias y propuestas orientadas a fortalecer las políticas. El registro de estos espacios sintetiza las temáticas abordadas, las exposiciones técnicas y especializadas, las buenas prácticas analizadas y las recomendaciones surgidas del diálogo entre los distintos sectores que integran el Observatorio.

Plan de Innovación y Transformación Digital 2024–2027

El **Plan de Innovación y Transformación Digital** es la hoja de ruta institucional del Ministerio para desarrollar soluciones tecnológicas y procesos innovadores que impulsen la transformación digital, mejoren el impacto de las políticas y acerquen el Estado a la ciudadanía.

El Plan integra líneas de acción estratégicas orientadas a la gobernanza de datos, digitalización de procesos, interoperabilidad tecnológica, fortalecimiento de capacidades institucionales, innovación pública, inclusión de inteligencia artificial y tecnologías disruptivas y datos abiertos.

Durante la **primera reunión** del grupo, realizada el 22 de mayo de 2025, se presentaron los lineamientos del Plan y se promovió un espacio de intercambio sobre los desafíos, prioridades y condiciones institucionales necesarias para su implementación. Las intervenciones se centraron en la importancia de fortalecer la articulación entre áreas, garantizar la sostenibilidad de las políticas digitales y orientar el proceso de transformación hacia las necesidades reales de la ciudadanía.

Se abordaron aspectos clave como la sostenibilidad de las políticas digitales, la mejora de la experiencia de usuario en trámites y plataformas, el fortalecimiento de la integridad pública y la articulación con gobiernos locales.

Temas trabajados

- Plan de Innovación y Transformación Digital 2024–2027.
- MapaInversiones PBA.
- Experiencia de usuario.
- Simplificación y digitalización de procesos.
- Gobernanza y gestión de datos como activos estratégicos.
- Interoperabilidad y seguridad de la información.
- Formación y desarrollo de capacidades institucionales.

Buenas prácticas y experiencias analizadas

- Presentación del Plan de Innovación y Transformación Digital del MISP.
- Experiencias provinciales y municipales en gestión de datos e interoperabilidad.
- Casos de universidades sobre formación en competencias digitales.
- Buenas prácticas en gobernanza de datos y ética digital.

Aportes y recomendaciones destacados

- Fortalecer la experiencia de usuario, diseñando plataformas y trámites pensando en las necesidades reales de la ciudadanía y de quienes utilizan los servicios del Estado provincial.
- Avanzar en la simplificación administrativa, eliminando redundancias y facilitando los procesos tanto a nivel provincial como municipal.
- Incorporar mecanismos de participación ciudadana y control social, aprovechando las herramientas digitales para generar información clara y accesible.

- Consolidar la gobernanza de datos como política transversal, asegurando calidad, trazabilidad y uso estratégico de la información.
- Promover la integridad pública, incluyendo controles cruzados, alertas tempranas y transparencia en la gestión de contrataciones y licitaciones.
- Asegurar la sostenibilidad de las políticas digitales, con continuidad más allá de cambios de gobierno y fortalecimiento de capacidades técnicas especializadas.
- Impulsar el cambio organizacional, acompañando la innovación tecnológica con formación, liderazgo y transformación cultural en las prácticas de trabajo.
- Valorar el uso estratégico de los datos y la tecnología para prevenir irregularidades, mejorar la eficiencia de la gestión y fortalecer la rendición de cuentas.

Ecosistema de soluciones tecnológicas

El ecosistema de soluciones tecnológicas del Ministerio agrupa plataformas, herramientas y aplicaciones digitales desarrolladas en el marco del Plan de Innovación y Transformación Digital. Entre ellas se destacan:

- **MapalInversiones PBA:** plataforma abierta (en desarrollo) de rendición de cuentas y seguimiento de las obras y proyectos del MISP, que permite consultar la ficha de obra, presupuestos y resultados y acceder a información visual y georreferenciada.
- **Oficina Virtual:** portal que centraliza trámites, notificaciones y presentaciones de manera 100% digital, conectando al Ministerio con municipios, empresas contratistas y ciudadanía. Incluye la Mesa de Entradas Digital y sistemas de gestión de proyectos y expedientes.
- **PBA Contrataciones:** sistema de contratación electrónica de obras y servicios públicos (en desarrollo), que mejora la eficiencia, la transparencia y la trazabilidad de los procesos de licitación y adjudicación.
- **Laboratorio Infracinnova:** espacio de experimentación y desarrollo de proyectos de inteligencia artificial aplicados a la obra pública, orientado a la transferencia de conocimientos, investigación y formación especializada.
- **Metodología BIM:** modelo digital 3D para planificación, ejecución y gestión colaborativa de proyectos de construcción, que mejora la eficiencia, la sostenibilidad y la transparencia en el sector de la obra pública.

Durante la **segunda reunión** del grupo de trabajo, realizada el 9 de octubre de 2025, se compartieron experiencias, estudios y buenas prácticas sobre estas soluciones, incluyendo casos internacionales y metodologías innovadoras aplicadas en América Latina.

Se analizaron experiencias y buenas prácticas nacionales e internacionales, incluyendo la co-creación de plataformas MapalInversiones, iniciativas sobre el uso inteligente y ético de los datos en la construcción de políticas públicas inclusivas y las oportunidades de la aplicación de la metodología BIM para mejorar la planificación, ejecución y gestión de proyectos de obra pública y privada.

También se revisaron casos internacionales de interoperabilidad y gestión digital de infraestructura, que aportaron aprendizajes para optimizar la experiencia de los usuarios y la eficiencia en los procesos.

Temas trabajados

- Plataforma MapalInversiones
- Inteligencia Artificial
- Oficina Virtual
- PBA Contrataciones - Sistema de Contratación Electrónica de la Obra Pública
- Gobernanza de datos
- Metodología BIM

Experiencias y buenas prácticas analizadas

- Experiencia del Banco Interamericano de Desarrollo en la co-creación de plataformas MapalInversiones en América Latina y el Caribe: casos de Costa Rica, Colombia y Paraguay.
- Iniciativas de FUNDAR sobre gobernanza de datos y su uso ético e inteligente. Propuestas de la Escuela de Gestión de CAMARCO sobre la aplicación de Metodología BIM.
- Casos internacionales de interoperabilidad y gestión digital de la infraestructura.

Aportes y recomendaciones destacados

- Centrar la transformación digital en las necesidades reales de las personas usuarias y en la experiencia ciudadana.
- Incorporar el principio “*only once*” en los trámites administrativos, evitando que la ciudadanía repita información que ya obra en poder del Estado.
- Garantizar la protección de datos personales y la transparencia en las decisiones automatizadas, incorporando principios éticos en el uso de inteligencia artificial.
- Desarrollar proyectos piloto de la metodología BIM que permitan medir su impacto en eficiencia, sostenibilidad y trazabilidad de la inversión pública.
- Facilitar el acceso ciudadano a información clara, completa y actualizada sobre obras públicas, inversiones y contrataciones, promoviendo participación y control ciudadano.
- Fortalecer la interoperabilidad entre plataformas nacionales, provinciales y municipales para evitar duplicaciones y mejorar la trazabilidad de los recursos públicos.
- Incorporar mecanismos de participación ciudadana, como encuestas, formularios y consultas abiertas, para retroalimentar continuamente las plataformas digitales.
- Establecer indicadores de eficiencia, avance físico y financiero de las obras en la plataforma MapalInversiones PBA en desarrollo, para evaluar el impacto de las herramientas digitales en la gestión pública.
- Asegurar la sostenibilidad de las políticas de innovación más allá de los cambios de gobierno o estructuras institucionales.

- Promover la capacitación continua de los equipos técnicos en herramientas digitales y metodologías de gestión de proyectos.
- Garantizar la trazabilidad y calidad de los datos para fortalecer la planificación, el monitoreo y la evaluación de políticas públicas.
- Utilizar la inteligencia artificial de forma responsable: con datos de calidad, estandarizados y completos, asegurando transparencia y explicabilidad de los algoritmos.

Eje Planeamiento, Monitoreo y Evaluación



Eje Planeamiento, Monitoreo y Evaluación

Políticas e iniciativas construidas colectivamente en 2025

- Estudio sobre Brechas de Inversión en Infraestructura
- Manual de Evaluación de la Infraestructura Pública

3 encuentros realizados

20 instituciones del Observatorio participantes

1 Institución invitada

Participantes

Observatorio de Obras y Servicios Públicos

AAEAP, ACIJ, CADECI, CAMARCO Delegación PBA, CAPBA, CIPPEC, CLACSO, CIPBA, Democracia en Red, FLACSO, FSOC UBA, Fundación Poder Ciudadano, Fundación UOCRA, OCP Universidad Austral, UNDAV, UNDELTA, UNAHUR, UNPAZ, UNLP, UNLA, UNNOBA, UNSAM, UNLU, UNMDP, UNM, UNS, UPE, UPSO y UTN.

Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos

Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal; Subsecretaría de Recursos Hídricos; COMILU; PROMEI; y Direcciones Provinciales de Tecnología de la Información y Comunicaciones; y Planificación Estratégica.

Institución externa en carácter de especialista

BID.

Objetivo del grupo de trabajo

Construir de manera colectiva políticas y herramientas que fortalezcan la planificación 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 **Planeamiento, Monitoreo y Evaluación** constituye uno de los **fundamentos institucionales** del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, orientado a fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia, maximizar el impacto de las políticas públicas y garantizar la creación de valor público. Su propósito es consolidar un Estado más eficiente, transparente y centrado en resultados, mediante la integración de metodologías, herramientas de análisis y procesos sistemáticos de seguimiento y evaluación de la obra pública.

En el marco del Plan de Fortalecimiento Institucional, este eje impulsa la implementación del **Plan de Monitoreo y Evaluación 2024–2027**, una hoja de ruta que organiza las iniciativas del Ministerio en materia de planificación estratégica, monitoreo continuo, evaluación de políticas, programas y proyectos, así como gestión de la información. Entre los desarrollos más destacados se incluyen el **Estudio de Brechas de Inversión en Infraestructura**, la estimación de personas beneficiadas por obras, el **Estimador de Empleo de la Obra Pública**, el **Manual de Evaluaciones**, la **Plataforma Geolnra PBA** y la **Guía de Programas del MISP**.

En este contexto, el eje de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación funciona como uno de los grupos de trabajo del **Observatorio de Obras y Servicios Públicos**, donde representantes de las instituciones participantes colaboran junto al Ministerio en la mejora de la planificación, el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas vinculadas a la infraestructura y los servicios públicos.

Durante 2025, el grupo desarrolló **tres encuentros de trabajo**, con la participación de **20 instituciones del Observatorio y 1 institución invitada**. A lo largo de estas reuniones se promovió el intercambio de experiencias, la identificación de buenas prácticas y el análisis de metodologías y herramientas innovadoras para fortalecer la gestión basada en evidencia. En particular, se trabajó sobre el **Estudio de Brechas de Inversión en Infraestructura en la Provincia de Buenos Aires** y el **Manual de Evaluación de la Infraestructura Pública**.

A continuación, se presentan los principales resultados del trabajo del grupo, organizados en base a las reuniones realizadas durante 2025. En cada encuentro, el Ministerio expuso avances y lineamientos, mientras que las instituciones participantes compartieron diagnósticos, experiencias y propuestas orientadas a fortalecer las políticas. El registro de estos espacios sintetiza las temáticas abordadas, las exposiciones técnicas y especializadas, las buenas prácticas analizadas y las recomendaciones surgidas del diálogo entre los distintos sectores que integran el Observatorio.

Estudio sobre Brechas de Inversión en Infraestructura de la Provincia

El Ministerio implementa el **enfoque de brechas de infraestructura** como herramienta metodológica para identificar necesidades y priorizar inversiones estratégicas que reduzcan desigualdades y promuevan un desarrollo sostenible. En este marco, se desarrolla 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 estimaciones del impacto potencial en la población beneficiada.

Durante la **primera reunión** del grupo, realizada el 26 de agosto de 2025, se presentaron avances preliminares del estudio y se compartió la **metodología internacional utilizada en América Latina y el Caribe por el BID**, que sirve como estándar de referencia para el estudio provincial. Se destacó la importancia de contar con datos públicos y herramientas abiertas para planificar con precisión y evaluar el impacto de las inversiones. Además, señaló la relevancia de analizar cómo cerrar las brechas y definir los mecanismos de financiamiento, incorporando estándares internacionales y actualización de datos hasta 2025 para recalculer y ajustar el estudio.

En la **segunda reunión**, realizada el 25 de septiembre de 2025, se compartieron estudios clave que permitieron dimensionar las brechas y fortalecer el marco metodológico. Se analizaron el valor actual de la infraestructura, su depreciación, necesidades de mantenimiento y proyecciones de inversión, subrayando la importancia del mantenimiento preventivo para evitar mayores costos futuros. Asimismo, se abordaron los cambios en la demanda de cuidados derivados del envejecimiento poblacional y la baja natalidad, identificando brechas en infraestructura y cobertura de servicios de cuidado.

Durante las reuniones se destacó la necesidad de fortalecer la infraestructura existente, considerando impactos de la falta de inversión nacional en sectores estratégicos, como la infraestructura educativa. Se resaltó también la importancia de incorporar la dimensión cualitativa en los análisis territoriales, reflejando cómo los cambios en la infraestructura energética y de servicios afectan de manera diferenciada a los sectores más vulnerables.

Temas trabajados

- Diagnóstico del estado actual de la infraestructura y necesidades de mantenimiento.
- Identificación de brechas de inversión en agua y saneamiento, conectividad vial, energía, infraestructura del cuidado y riesgo hídrico.
- Análisis de cambios sociodemográficos: envejecimiento poblacional, baja natalidad y demanda de cuidados.
- Estimación de inversión necesaria y su impacto potencial en la población beneficiada.
- Incorporación de criterios de sostenibilidad, resiliencia y mantenimiento preventivo.

- Planificación estratégica de reposición, fortalecimiento y mantenimiento de la infraestructura.

Buenas prácticas y experiencias analizadas

- Estudio “La brecha de infraestructura en América Latina y el Caribe: estimación de las necesidades de inversión hasta 2030 para progresar hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, realizado por el BID.
- Estudio “El fondeo de infraestructura en América Latina y el Caribe: mecanismos y alternativas de política”, realizado por el BID.
- Estudio “Stock de capital de infraestructura pública en Argentina”, realizado por el Área de Pensamiento Estratégico de CAMARCO.
- Estudio “El futuro de los cuidados. Una herramienta para la adaptación a la transición demográfica”, realizado por FUNDAR.

Aportes y recomendaciones destacados

- Garantizar la publicación de datos abiertos y herramientas públicas para planificar y evaluar inversiones con transparencia.
- Utilizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como marco de referencia y un enfoque bottom-up y modular para definir metas, medir brechas y actualizar estimaciones por subsector.
- Analizar no solo la cuantificación de las brechas, sino también las estrategias para cerrarlas, definiendo responsables de financiamiento e instrumentos adecuados.
- Incorporar criterios de sostenibilidad, resiliencia, mantenimiento y reposición, así como evaluar acceso real y calidad de los servicios en comunidades que dependen de soluciones precarias.
- Fortalecer la base estadística y las líneas de base provinciales mediante microdatos, análisis territorial y proyecciones sociodemográficas para orientar la priorización de inversiones.
- Promover la planificación preventiva, el mantenimiento y la coordinación interinstitucional, articulando con organismos académicos y de investigación.
- Priorizar la infraestructura del cuidado y las economías regionales, identificando brechas con mayor impacto social y económico.
- Explorar fuentes innovadoras de financiamiento, como pagos por uso, mecanismos recaudatorios específicos y alianzas público-privadas.
- Asegurar la integración de información georreferenciada y herramientas de visualización de datos para facilitar el monitoreo, la evaluación continua y la transparencia en los supuestos y metodologías.
- Promover la colaboración con actores internacionales y expertos técnicos para validar metodologías, enriquecer la gestión local y anticipar necesidades futuras de infraestructura.

Manual de Evaluación de la Infraestructura Pública

El **Manual de Evaluación de la Infraestructura Pública** del Ministerio se concibe como una herramienta para estandarizar y modernizar las prácticas evaluativas dentro de la administración pública provincial vinculadas a la infraestructura. Su propósito es fortalecer la planificación y la toma de decisiones basadas en evidencia, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión pública orientada a resultados.

Esta herramienta busca contribuir a instalar una cultura de la evaluación basada en evidencia. Sistematiza y traduce marcos conceptuales, estándares internacionales y normativos sobre evaluación de inversión pública en un lenguaje accesible para gestores y técnicas/os. Además, provee metodologías, técnicas e indicadores estandarizados para evaluar diferentes dimensiones de la infraestructura, incluyendo brechas de inversión, impacto socioeconómico, empleo, eficiencia, sostenibilidad ambiental, equidad de género e infraestructura del cuidado.

Asimismo, incorpora guías prácticas y herramientas digitales, como Sistemas de Información Georreferenciada (SIG), *dashboards* y análisis mediante inteligencia artificial, que facilitan la implementación de los procesos evaluativos en todas las etapas del ciclo de vida de los proyectos.

Durante el **tercer encuentro** del grupo, realizado el 4 de noviembre de 2025, se debatieron los contenidos conceptuales y metodológicos del manual, consensuando la necesidad de consolidar su enfoque conceptual y potenciar su aplicabilidad mediante ejemplos prácticos, tecnologías emergentes y articulaciones interinstitucionales que aseguren su actualización y uso efectivo.

Se destacó la necesidad de clarificar qué se evalúa, con qué referencia y bajo qué estrategia. Se analizaron los capítulos conceptuales, metodológicos y de infraestructura, incluyendo fichajes, matrices de doble entrada y ejemplos prácticos, así como el uso de tecnologías como georreferenciamiento e inteligencia artificial. Se enfatizó la importancia de parametrizar decisiones, actualizar herramientas digitales, capacitar al personal y garantizar interoperabilidad y seguridad de los datos en plataformas provinciales y nacionales.

La reunión permitió ajustar el marco conceptual y metodológico, consolidar los contenidos y asegurar que el manual sea práctico, aplicable y orientado a decisiones basadas en evidencia, equidad y sostenibilidad.

Temas trabajados

- Marco conceptual y metodológico de la evaluación.
- Evaluación de infraestructura y políticas públicas.
- Tecnologías y herramientas digitales.
- Aplicación práctica y capacitación: ejemplos prácticos, guías operativas, adaptación a distintos organismos; formación del personal para garantizar implementación efectiva y homogénea.
- Articulación interinstitucional.

Buenas prácticas y experiencias analizadas

- Proyecto FOCUS de la UNSAM: aprendizaje aplicado y formación para la gestión eficiente de proyectos, fortaleciendo capacidades técnicas y metodológicas.
- Experiencias de CIPPEC en evaluaciones de políticas públicas para fortalecer la democracia y reducir la brecha entre ciudadanía y Estado.
- Estudios de referencia sobre interoperabilidad y gestión digital de la infraestructura, incluyendo el uso de herramientas georreferenciadas, dashboards y análisis con inteligencia artificial.
- Buenas prácticas académicas y profesionales en la integración de praxis territorial y ejemplos prácticos en la evaluación de infraestructura pública.

Aportes y recomendaciones destacados

- Reforzar el marco conceptual y metodológico, dejando claro qué se evalúa, con qué referencia y bajo qué estrategia.
- Mantener una mirada evolutiva de la evaluación, articulando teoría, práctica y territorialidad, y promoviendo su valor democrático y de transparencia.
- Incorporar herramientas tecnológicas y de innovación, incluyendo georreferenciamiento, inteligencia artificial y sistemas predictivos, para fortalecer el análisis y la toma de decisiones.
- Desarrollar una metodología operativa unificada, con guías, etapas y procedimientos aplicables a distintos organismos.
- Garantizar interoperabilidad, actualización y resguardo de la información, integrando plataformas provinciales y nacionales como GEOINFRA e IDERA.
- Fomentar la capacitación institucional y la articulación público-privada, integrando ejemplos prácticos y experiencias innovadoras.
- Parametrizar decisiones estratégicas, incluyendo capacidad institucional, prioridades de inversión y recursos disponibles, para orientar el uso del manual de manera efectiva.
- Asegurar la sostenibilidad del manual en el tiempo, considerando la actualización periódica de tecnologías, bases de datos y herramientas digitales.

Eje Simplificación, Normalización y Mejora de los Procesos



Eje Simplificación, Normalización y Mejora de los Procesos

Políticas e iniciativas trabajadas colectivamente en 2025

- Anteproyecto de Ley de Obra Pública de la PBA
- Pliego con Triple Impacto

6 encuentros realizados

28 instituciones del Observatorio participantes

4 instituciones invitadas

Participantes

Observatorio de Obras y Servicios Públicos

AAEAP, ACIJ, CADECI, CAMARCO - Delegaciones PBA, Bahía Blanca y Mar del Plata, CAPBA, CIPPEC, CLACSO, CIPBA, Democracia en Red, FSOC-UBA, Fundación Poder Ciudadano, Fundación UOCRA, OCP Universidad Austral, UNDAV, UNDELTA, UNAHUR, UNPAZ, UNLP, UNLA, UNNOBA, UNSAM, UNLU, UNMDP, UNM, UNS, UPE, UPSO y UTN.

Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos

Subsecretaría de Planificación y Coordinación para el Desarrollo Territorial Sostenible; Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal; Subsecretaría de Recursos Hídricos; COMILU; PROMEI; Direcciones Provinciales de Compras y Contrataciones; Género y Diversidad en Infraestructura y Servicios Públicos; Integridad y Transparencia, Planificación y Gestión para el Desarrollo Sostenible, Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales; Redeterminación de Precios de Obra Pública; y Registro de Licitadores; Direcciones de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios; Contrataciones de Obra Pública; Gestión de Proyectos Sectoriales y Especiales; y Administración Financiera y Monitoreo de Proyectos.

Institución externa en carácter de especialista

Asesoría General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, BID, Cámara de Apelación en lo Contencioso Administrativo del Departamento Judicial de San Nicolás, Zárate, Campana, Pergamino y Junín, Contaduría General de la Provincia y Fiscalía de Estado de la Provincia de Buenos Aires.

Objetivo del grupo de trabajo

Construir de manera colectiva políticas y herramientas que promuevan la mejora continua, la eficiencia y la simplificación de los procesos vinculados a la obra pública, a través del análisis del marco jurídico-normativo, el intercambio de experiencias, el análisis de buenas prácticas, la revisión colectiva de enfoques y la generación de nuevas líneas de trabajo.

La **Simplificación, Normalización y Mejora de los Procesos** constituye uno de los **fundamentos institucionales** del Ministerio, orientado a consolidar un sistema de gestión de la calidad basado en estándares internacionales y centrado en resultados y valor público.

En el marco del Plan de Fortalecimiento Institucional, el eje impulsa la implementación del **Plan de Simplificación, Normalización y Mejora de Procesos 2024–2027**, que organiza los objetivos estratégicos y generales, junto con metas e iniciativas destacadas. Entre las herramientas más relevantes se encuentran el Sistema de Gestión de la Calidad, el Programa de Calidad Estatal y Valor Público, la Red de Calidad Estatal y Mejora Continua de la Gestión, la estandarización y digitalización de trámites, los pliegos con perspectiva de integridad, sostenibilidad y género y diversidad, y el desarrollo del Anteproyecto de Ley de Obra Pública de la Provincia.

En este contexto, el eje de Simplificación, Normalización y Mejora de los Procesos funciona como uno de los grupos de trabajo del Observatorio de Obras y Servicios Públicos, donde representantes de las instituciones participantes colaboran junto al Ministerio en la mejora de la planificación, el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas vinculadas a esta agenda.

Durante 2025, el grupo desarrolló **seis encuentros de trabajo**, con la participación de **28 instituciones del Observatorio** y **4 instituciones invitadas**, con el objetivo de construir aportes para la elaboración participativa de un **Anteproyecto de Ley de Obra Pública** basado en la revisión y modernización del marco normativo vigente en la provincia de Buenos Aires.

A lo largo de estas reuniones se promovió el intercambio de experiencias, la identificación de buenas prácticas, la alineación de diagnósticos, el fortalecimiento de instrumentos normativos y operativos, el consenso de criterios de adjudicación, la incorporación de mecanismos innovadores de resolución de controversias y la integración de los enfoques de triple impacto, con las perspectivas de integridad, desarrollo sostenible y género y diversidad, en la Ley de Obra Pública y en los instrumentos de gestión asociados, como el modelo de pliego de contratación.

Cabe destacar que, si bien este grupo ha mantenido reuniones específicas, también se desarrollaron encuentros conjuntos con los ejes de Integridad, Transparencia y Gobierno Abierto; Desarrollo Sostenible; y Género y Diversidad, para incorporar las miradas

especializadas de los y las referentes en estos temas y asegurar la efectiva integración de la perspectiva de triple impacto en el marco normativo y los instrumentos asociados.

A continuación, se presentan los principales resultados del trabajo del grupo, organizados en base a las reuniones realizadas durante 2025. En cada encuentro, el Ministerio expuso avances y lineamientos, mientras que las instituciones participantes compartieron diagnósticos, experiencias y propuestas orientadas a fortalecer las políticas. El registro de estos espacios sintetiza las temáticas abordadas, las exposiciones técnicas y especializadas, las buenas prácticas analizadas y las recomendaciones surgidas del diálogo entre los distintos sectores que integran el Observatorio.

Anteproyecto de Ley de Obra Pública de la Provincia de Buenos Aires

El Ministerio puso en marcha un proceso de **elaboración participativa para la redacción del Anteproyecto de Ley de Obra Pública**, con el propósito de actualizar una normativa vigente desde 1959 y adecuarla a los nuevos desafíos de la gestión pública.

A lo largo de una serie de encuentros, se promovió un espacio de debate técnico e institucional orientado a construir consensos y propuestas. El objetivo fue **construir consensos técnicos e institucionales** que sirvieran de base para una ley moderna, eficiente y orientada al valor público de la infraestructura. El proceso se estructuró en torno a **cinco enfoques estratégicos**: simplificación de procesos, integridad, sostenibilidad, género y diversidad, e innovación, que guiaron el análisis de los instrumentos normativos y de las distintas etapas del ciclo de la Obra Pública.

El grupo llevó adelante **seis encuentros** entre junio y octubre de 2025. Cada reunión abordó un eje específico del proceso de modernización normativa. La **primera reunión**, realizada el 24 de junio, dio inicio al proceso participativo, con un diagnóstico compartido sobre las brechas de la ley vigente y la identificación de prioridades y propuestas de mejora.

La **segunda reunión**, el 18 de julio, estuvo dedicada al **modelo de Pliego con perspectiva de Triple Impacto**, incorporando los enfoques de integridad, sostenibilidad y género y diversidad. Si bien se trató de un encuentro específico sobre este instrumento, los debates y aportes realizados fueron centrales para el anteproyecto, dado que el pliego constituye una pieza clave del marco normativo del sistema de contratación pública.

La **tercera reunión**, desarrollada el 22 de agosto, se centró en la **modernización de los criterios de adjudicación**, promoviendo estándares que prioricen la calidad, la eficiencia y el valor por dinero. La **cuarta reunión**, realizada el 30 de septiembre, convocó a los **organismos de asesoramiento y control de la Provincia** para fortalecer la coherencia normativa y la viabilidad institucional del anteproyecto. La **quinta reunión**, el 16 de octubre, abordó **métodos innovadores para la resolución de controversias** en la ejecución de contratos, incluyendo experiencias de mediación, juntas de prevención y paneles técnicos.

Finalmente, la **sexta reunión**, llevada a cabo el 31 de octubre, integró los aportes de los grupos del Observatorio de **Integridad, Desarrollo Sostenible y Género y Diversidad**,

consolidando la **incorporación transversal de la perspectiva de Triple Impacto** en el texto de la ley.

Las instituciones participantes realizaron aportes orientados a **fortalecer la planificación, la transparencia y la eficiencia del sistema de contratación pública**, promover la simplificación administrativa y asegurar la coherencia entre la nueva ley y los instrumentos que la integran, como los pliegos, los mecanismos de adjudicación y los procesos de resolución de controversias. Los debates permitieron consensuar principios rectores para una normativa moderna, previsible y adaptable, que consolide un marco legal integral para la Obra Pública provincial.

A lo largo del proceso, se destacó la importancia de **incorporar la perspectiva de integridad, sostenibilidad, innovación y equidad de género** en todas las etapas del ciclo de las obras y los servicios públicos. También se subrayó la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales, fomentar la participación ciudadana y promover mecanismos ágiles y transparentes que garanticen la continuidad de las obras y el valor público de las inversiones.

Temas trabajados

- Modernización de los criterios de adjudicación.
- Métodos innovadores para la resolución de controversias.
- Triple Impacto: incorporación de las perspectivas de Integridad, Desarrollo Sostenible y Género y Diversidad.
- Simplificación, normalización y mejora continua de los procesos.
- Marco normativo y principios rectores.

Buenas prácticas y experiencias analizadas

- Modelos de integridad y monitoreo ciudadano desarrollados por Fundación Poder Ciudadano, aplicados en municipios bonaerenses para seguimiento de licitaciones y ejecución de obras.
- Estándares internacionales de transparencia promovidos por la *Open Contracting Partnership* (OCP) y la Iniciativa COST, utilizados en proyectos de infraestructura en México, Honduras y Argentina.
- Manual de Compras Públicas Sostenibles de República Dominicana, elaborado con apoyo del BID, que integra integridad y sostenibilidad como criterios obligatorios de contratación.
- Recomendaciones del Observatorio de Contratación Pública de la Universidad Austral y CAMARCO PBA para modernizar mecanismos de evaluación y adjudicación con trazabilidad y criterios verificables.
- Casos judiciales y administrativos presentados por la Cámara de Apelación en lo Contencioso Administrativo de San Nicolás, Zárate, Campana, Pergamino y Junín, que evidencian cómo la intervención técnica temprana reduce la judicialización.
- Lineamientos del BID basados en experiencias de Paraguay, Colombia y Perú para implementar paneles técnicos, mediación temprana y juntas de prevención de conflictos en obras públicas.

- Modelo francés de código de conducta ambiental obligatorio para contratistas, con monitoreo de cumplimiento durante toda la obra.
- Sistema de autoevaluación anual de sostenibilidad de infraestructura de la *Federal Highway Administration* (EE.UU.), que revisa impacto ambiental y eficiencia energética.
- Certificación nacional de edificaciones públicas sostenibles de Chile, con estándares de ciclo de vida, materiales y eficiencia.
- Herramientas de autoevaluación de sostenibilidad empresarial, como HAPS (OEA/BID), para evaluar desempeño ambiental y social de proveedores.
- Enfoque de la *Nueva Bauhaus* Europea, que promueve la reutilización y preservación de infraestructura existente como estrategia ambiental y cultural.
- Casos en la provincia de Mendoza y en la ciudad de Godoy Cruz, que incorporan criterios de sostenibilidad, innovación y puntaje diferencial por triple impacto en la evaluación de ofertas.
- Caso en la ciudad de Rosario, con ordenanzas específicas de compra pública sostenible e innovadora.
- Programas de monitoreo ciudadano y control social desarrollados por organizaciones locales para obras de alto impacto.
- Enfoques y estudios sectoriales sobre inclusión laboral y cuidado (FUNDAR, universidades nacionales), aplicables a criterios sociales del triple impacto en contrataciones.
- Herramientas del BID y la OEA para fortalecer trazabilidad digital, datos abiertos y procesos electrónicos de contratación.
- Lineamientos regionales de compras sostenibles, desarrollados por la Universidad Austral, el BID y el Ministerio de Infraestructura de Paraguay, con foco en digitalización y transparencia.
- Modelos comparados de Francia, Estados Unidos, Chile y República Dominicana sobre contratación sostenible, certificación ambiental, integridad y criterios de triple impacto.
- Ley de Compras y Contrataciones de República Dominicana (Decreto N° 415/23 que reglamenta a la Ley N° 340/06).

Aportes y recomendaciones destacados

- Diseñar una ley moderna, integral y flexible, con visión de largo plazo, que consolide principios rectores y articule sus instrumentos operativos (pliegos, criterios de adjudicación, Registro de Licitadores y mecanismos de resolución de controversias) para lograr coherencia normativa, transparencia y previsibilidad.
- Promover la simplificación y agilización administrativa, reduciendo plazos y cargas innecesarias sin perder trazabilidad ni controles de integridad, y garantizando procesos expeditivos para evitar paralizaciones de obras.
- Fortalecer la calidad de los proyectos y la etapa de diseño, incorporando validaciones técnicas, múltiples alternativas de solución, criterios de precisión y previsión de riesgos que permitan mejorar eficiencia y reducir conflictos en obra.
- Incorporar la noción de valor por dinero y valor público, priorizando calidad, eficiencia, planificación estratégica y continuidad más allá de los ciclos de gestión.

- Reforzar el papel del Registro de Licitadores, incorporando criterios objetivos de capacidad técnica, financiera, ambiental, social y de integridad, y evaluando antecedentes e incumplimientos para mejorar la selección de contratistas.
- Implementar métodos alternativos de resolución de controversias (mediación, conciliación, *dispute boards* y paneles técnicos) para prevenir disputas, reducir la litigiosidad y asegurar la continuidad de las obras, con mecanismos ágiles, imparciales y con expertos idóneos.
- Garantizar mecanismos robustos de integridad, transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana, incluyendo prevención de conflictos de interés, acceso a la información, datos abiertos y control social en obras de alto impacto.
- Incorporar la perspectiva de Triple Impacto de manera transversal en la ley y en sus instrumentos, con criterios verificables de integridad, desarrollo sostenible y equidad de género en cada etapa del ciclo de la obra pública.
- Integrar estándares de sostenibilidad ambiental, social, institucional y económico-financiera, alineados con los ODS, incluyendo planes de gestión ambiental, eficiencia energética e hídrica, trazabilidad ambiental y evaluación de impactos durante el ciclo completo de la obra.
- Incorporar criterios y métricas objetivas de triple impacto en la evaluación de ofertas, otorgando puntajes o incentivos a empresas con certificaciones ambientales, programas de integridad y políticas de inclusión laboral.
- Promover la equidad de género y diversidad en la obra pública mediante requisitos claros sobre condiciones laborales adecuadas, inclusión profesional, igualdad de oportunidades en roles técnicos y de dirección, y criterios de evaluación que reconozcan estas políticas.
- Establecer incentivos y sanciones asociados al cumplimiento de políticas de integridad, sostenibilidad y género, asegurando coherencia entre la ley, el pliego y los mecanismos de supervisión.
- Fomentar la adopción de herramientas digitales e innovaciones que permitan monitorear en tiempo real los indicadores de triple impacto, mejorar la trazabilidad y fortalecer la rendición de cuentas.

Pliego con Triple Impacto

La actualización del pliego constituye uno de los componentes centrales del proceso participativo impulsado por el Observatorio en el marco de la elaboración del anteproyecto de una nueva Ley de Obra Pública provincial. Se trata de un modelo de pliego en revisión, cuya reformulación busca adecuar y modernizar los criterios vigentes, **integrando las perspectivas de integridad, sostenibilidad, género y diversidad**, así como los lineamientos de Simplificación, Normalización y Mejora de los Procesos del Ministerio.

Como norma particular del contrato, el pliego forma parte del sistema jurídico-operativo de la Obra Pública; por eso su actualización es clave para asegurar coherencia entre la futura ley y los instrumentos que la implementarán en la práctica.

El **Pliego con Triple Impacto** es la propuesta que orientará la contratación de obras públicas incorporando, de manera transversal, los principios de integridad, sostenibilidad y género y

diversidad. Su objetivo es modernizar y simplificar el pliego vigente, actualizar procedimientos e incorporar criterios que aseguren que cada obra genere valor económico, social y ambiental para la Provincia.

El proceso participativo de actualización del pliego se desarrolló en el marco del eje de Simplificación, Normalización y Mejora de los Procesos, en articulación con los ejes de Integridad, Desarrollo Sostenible y Género y Diversidad. La reunión principal, realizada el 18 de julio de 2025, reunió a representantes de estos cuatro grupos.

Durante el encuentro se analizaron criterios, herramientas y principios para fortalecer la transparencia, mejorar la trazabilidad, simplificar trámites y asegurar que las cláusulas sean claras, operativas y viables para los distintos actores.

El intercambio destacó la necesidad de contar con un pliego que promueva la transparencia desde su diseño, que establezca responsabilidades ambientales y sociales concretas, y que incorpore indicadores verificables para medir el desempeño en integridad, sostenibilidad y género. También se enfatizó que el instrumento debe ser comprensible para la ciudadanía, coherente para los organismos de control y operativo para empresas y equipos técnicos.

Temas trabajados

- Integridad, transparencia y gobierno abierto.
- Criterios de sostenibilidad en la contratación.
- Perspectiva de género, diversidad y políticas de cuidado.
- Simplificación, claridad operativa y reducción de pasos administrativos.
- Trazabilidad de la contratación, apertura de información y uso de herramientas tecnológicas.
- Evaluación del impacto social, ambiental y económico de los proyectos.
- Coherencia entre el pliego, la futura ley y los mecanismos de control interno.

Buenas prácticas y experiencias analizadas

- Modelos de diseño de pliegos y criterios de integridad desarrollados por el Observatorio de Contratación Pública de la Universidad Austral, incluyendo enfoques de transparencia, viabilidad operativa y coherencia entre cláusulas.
- Experiencias de monitoreo social en proyectos de infraestructura realizadas por Poder Ciudadano.
- Experiencias universitarias sobre infraestructura accesible, inclusión territorial y planificación de obras orientadas a necesidades sociales reales, presentadas por la UNSAM.
- Casos de incorporación de responsables ambientales dentro de empresas contratistas, utilizados como referencia para fortalecer la gestión ambiental y la prevención de impactos durante la ejecución de obras.
- Prácticas de participación ciudadana en proyectos de infraestructura con potencial impacto ambiental, destacadas por organizaciones especializadas en transparencia y sostenibilidad.

- Ejemplos de simplificación administrativa y adecuación normativa detectados en procesos provinciales recientes, especialmente en trámites de redeterminación de precios y gestión de emergencias.
- Modelos de evaluación de impactos ambientales y sociales utilizados en proyectos financiados por organismos multilaterales, recuperados en la discusión como referencia para fortalecer los planes de gestión ambiental y social exigidos en el pliego.

Aportes y recomendaciones destacados

- Asegurar que el pliego sea claro, preciso y coherente con la nueva Ley de Obra Pública, evitando ambigüedades que generen conflictos en la contratación y ejecución.
- Simplificar procedimientos administrativos y trámites sensibles, como redeterminación de precios, sin afectar la transparencia, la trazabilidad ni los controles preventivos.
- Fortalecer la transparencia mediante información pública accesible, trazabilidad digital y mecanismos de monitoreo ciudadano en obras de alto impacto.
- Incorporar cláusulas operativas de integridad, sostenibilidad y género, con indicadores verificables y responsabilidades definidas para contratistas y subcontratistas.
- Exigir planes de gestión ambiental y social, responsables ambientales y medidas preventivas que incluyan suspensión ante incumplimientos ambientales graves.
- Promover condiciones laborales adecuadas para mujeres y diversidades, generando incentivos a empresas con políticas activas de inclusión y sanciones en caso de incumplimiento.
- Garantizar la participación de empresas locales y el desarrollo territorial, evitando que las herramientas digitales y los requisitos administrativos se transformen en barreras.
- Coordinar el diseño y aplicación del pliego con las áreas técnicas del Ministerio, asegurando viabilidad operativa, capacitación continua y mejora permanente de los instrumentos.

Aprendizajes colectivos y nuevos desafíos



Aprendizajes colectivos y nuevos desafíos

El Observatorio de Obras y Servicios Públicos de la Provincia de Buenos Aires continúa consolidándose como un ámbito permanente de encuentro, diálogo y trabajo colaborativo entre el Estado y la sociedad. Su desarrollo reafirma **el valor de la participación como herramienta concreta para mejorar las políticas públicas de infraestructura**, ampliar la mirada institucional y fortalecer una gestión más abierta, transparente y con legitimidad social.

Durante 2025, más de 40 instituciones aportaron diagnósticos, marcos conceptuales, experiencias territoriales y propuestas técnicas que enriquecieron 16 políticas estratégicas del Ministerio, consolidando un modo de gobernar basado en el aprendizaje colectivo y la construcción de consensos.

Creado en 2024 mediante la Resolución N° 1172/24 del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos, **el Observatorio se institucionalizó como el primer espacio de participación y control ciudadano de la obra pública en la Provincia**. Desde su lanzamiento oficial, realizado en diciembre de 2024 con la firma del Acta Constitutiva por parte del Ministro y las instituciones integrantes, el proceso de consolidación avanzó sostenidamente durante 2025. En los primeros meses del año se formalizó la adhesión de las entidades mediante la firma de los **Convenios Marco**, se aprobó el **Reglamento Interno** por Resolución N° 17/25 y se llevó adelante la **primera reunión plenaria**, donde se presentó el Plan de Trabajo Anual y se definieron los lineamientos estratégicos de forma conjunta. A partir de allí, **las instituciones designaron sus referentes**, se **conformaron los siete grupos de trabajo** temáticos y se incorporaron nuevas organizaciones especializadas, dando inicio a una etapa de producción colectiva cuyos resultados se tradujeron en mejoras concretas de políticas, herramientas y procesos del Ministerio.

A lo largo del año, el Observatorio consolidó un espacio de cooperación interinstitucional que **potenció la capacidad del Estado para diseñar y ejecutar políticas públicas más efectivas y con mayor legitimidad social**. La articulación entre universidades, cámaras empresariales, sindicatos, colegios profesionales, organismos públicos, municipios, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil configuró una **comunidad de práctica y un entramado de conocimiento compartido** que hoy constituye un activo institucional del Ministerio. Este proceso demostró que **la participación no solo enriquece la formulación de políticas, sino que amplía la capacidad estatal para aprender, innovar y rendir cuentas**, promoviendo una cultura de gestión basada en la evidencia, la transparencia y la planificación participativa.

Entre los aprendizajes más significativos se destaca la necesidad de **institucionalizar la participación dentro del ciclo de las políticas públicas**, articulando los espacios de diálogo con la gestión cotidiana y con los planes estratégicos del Ministerio. La cooperación entre actores diversos fortaleció la calidad de las decisiones y la efectividad de las políticas, generando aportes directos al Plan Estratégico de Infraestructura y al Plan de Fortalecimiento Institucional.

También se reafirmó la importancia de **desarrollar capacidades estatales en coordinación interinstitucional, gestión de la información, innovación tecnológica y evaluación basada en evidencia**, reconocidas como condiciones necesarias para **sostener transformaciones duraderas** en un entorno de creciente complejidad.

El Observatorio acompañó la formulación y mejora de políticas estratégicas como el Anteproyecto de Ley de Obra Pública, el Estudio de Brechas de Inversión en Infraestructura, el Pliego con Triple Impacto, los estándares ambientales y otras herramientas que incorporan enfoques de integridad, sostenibilidad, género y diversidad. Asimismo, integró nuevas dimensiones de trabajo, como la Inteligencia Artificial aplicada a la gestión pública, en articulación con el Plan de Innovación y Transformación Digital, abriendo una etapa marcada por la modernización del uso de datos, el análisis predictivo y la toma de decisiones basadas en evidencia.

La **diversificación de la participación** fue otro logro destacado: la incorporación de instituciones académicas, cámaras, sindicatos, colegios profesionales y organizaciones sociales amplió la mirada federal y territorial del Observatorio y enriqueció la comprensión de los desafíos de la infraestructura pública en las distintas regiones de la Provincia y de los sectores involucrados.

A su vez, se promovió **la generación de evidencia, la difusión de estudios y buenas prácticas**, y el desarrollo de herramientas que fortalecen la transparencia y la rendición de cuentas. De esta manera, el Observatorio contribuye a crear una **comunidad de aprendizaje estatal, donde la gestión pública se enriquece al incorporar los saberes de la sociedad**.

En este recorrido, el Observatorio se afirma como una política estratégica del Ministerio y como un **instrumento colectivo para repensar las capacidades estatales necesarias para construir políticas eficaces, innovadoras y sostenibles**. Sus dinámicas dialogan directamente con los objetivos del Plan de Fortalecimiento Institucional 2024–2027, orientado a un modelo de gestión innovador, participativo, transparente y federal, y fortalecen la articulación con gobiernos locales, organismos de control, actores del sector privado y social, así como de las instituciones que representan a la ciudadanía, en un marco de integridad y corresponsabilidad.

El camino recorrido deja planteados **desafíos para la etapa siguiente**: profundizar la participación y la perspectiva federal, consolidar la continuidad institucional de los aprendizajes generados, fortalecer la interoperabilidad y la calidad de los datos, expandir el uso de herramientas digitales, integrar de manera transversal los enfoques de sostenibilidad, género, diversidad e integridad, y avanzar en mecanismos de monitoreo ciudadano, transparencia activa y evaluación permanente. Estos desafíos son parte de la tarea permanente de repensar las capacidades estatales y de construir un Estado capaz de

planificar estratégicamente, gestionar con evidencia, innovar tecnológicamente y rendir cuentas de manera transparente.

El Observatorio demostró que la construcción de políticas públicas con participación ciudadana no solo es posible, sino que mejora la gestión, amplía la capacidad del Estado y crea comunidades de práctica duraderas. Este libro deja registro de ese camino y proyecta un horizonte claro: consolidar un Estado que aprende, que trabaja junto a la sociedad y que garantiza una infraestructura pública para el desarrollo equitativo y sostenible de la Provincia. **La participación es un motor del fortalecimiento institucional.**

Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos de la Provincia de Buenos Aires (2025). Observatorio de Obras y Servicios Públicos Año 2025. Repensar las capacidades estatales y construir políticas públicas desde la participación. Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal. Guillermo Sauro (Dir.), Selene Ullua, María Luján Germani y Camila Cajade. La Plata: Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos. Libro digital, DXReader. Disponible para descarga y consulta en línea.

Libro digital, PDF

Archivo digital: descarga y online

1. Obra Pública. 2. Participación ciudadana. 3. Fortalecimiento institucional

Esta publicación es de acceso público y fue realizada por el Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos.

Se agradece la colaboración de la Dirección Provincial de Comunicación, Prensa y Ceremonial en la elaboración de este documento.

Se permite su reproducción siempre que se citen las fuentes.

Autoridades

Gobernador de la Provincia de Buenos Aires

Axel Kicillof

Vicegobernadora de la Provincia de Buenos Aires

Verónica Magario

Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos

Ministro de Infraestructura y Servicios Públicos

Gabriel Katopodis

Subsecretaria de Planificación y Coordinación para el Desarrollo Territorial Sostenible

Cecilia Cardini

Subsecretario Técnico, Administrativo y Legal

Juan Guillermo Sauro

Subsecretario de Obras Públicas

Carlos Rodríguez

Subsecretario de Recursos Hídricos

Néstor Álvarez

Subsecretario de Energía

Gastón Ghioni

SUBSECRETARÍA TÉCNICA,
ADMINISTRATIVA Y LEGAL

MINISTERIO DE
INFRAESTRUCTURA Y
SERVICIOS PÚBLICOS



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
**BUENOS
AIRES**