AÑO 1 · OCTUBRE 2026

N.° 2

EN FOCO

Gobiernos locales: de la gestión a los resultados

Cómo transformar recursos, decisiones y acciones en mejoras concretas para la ciudadanía: planificar, decidir con evidencia y evaluar lo que se logra.

01
Editorial
Gestionar para transformar

02
En agenda
Encuentros y debates

03
Insumos y materiales
Información para decidir

04
Experiencias
El caso de Concordia

EN ESTA EDICIÓN

¿Qué significa gestionar bien?

En esta edición ponemos el foco en los gobiernos locales y en los desafíos que enfrentan para transformar recursos, decisiones y acciones en mejoras concretas para la ciudadanía. A través de análisis, herramientas y experiencias, el número invita a reflexionar sobre la calidad de la gestión municipal, la importancia de planificar y tomar decisiones basadas en evidencia, y la necesidad de evaluar los resultados de las políticas públicas.

EN ESTE NÚMERO

Gobiernos locales: de la gestión a los resultados

01 **Editorial** 04

Gestionar para transformar: una apuesta por mejores políticas públicas, por Eduardo Amadeo.

02 **En agenda** 06

Encuentros y debates para repensar la gestión pública local.

03 **Insumos y materiales** 10

Información para decidir: una publicación de CIPPEC y el curso BID–Observatorio Social.

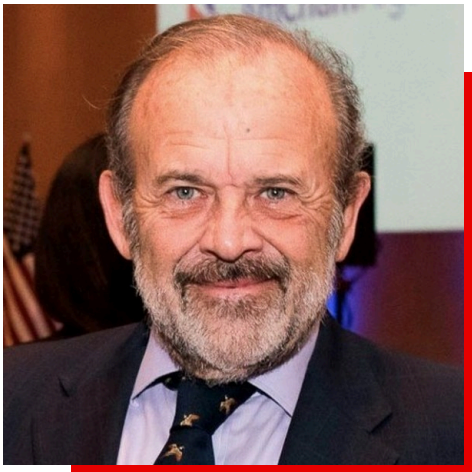
04 **Experiencias y buenas prácticas** 12

La agencia de desarrollo que Concordia todavía no tenía, por Marcelo Ugo.

01 — EDITORIAL

Gestionar para transformar

Una apuesta por mejores políticas públicas



por Eduardo Amadeo
Presidente, Observatorio Social

01

No alcanza con ejecutar acciones o administrar recursos; es necesario conocer qué resultados se producen y en qué medida contribuyen a mejorar las condiciones de vida de la población.

EDUARDO AMADEO · PRESIDENTE, OBSERVATORIO SOCIAL

En 1999, durante nuestra gestión en la Secretaría de Desarrollo Social, adoptamos como uno de los ejes centrales de trabajo la gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Este enfoque, difundido en la región a partir del manual metodológico publicado por el SIEMPRO (Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales) y la UNESCO, proponía mejorar la eficacia y el impacto de las políticas sociales mediante la planificación, el monitoreo y la evaluación sistemática de las intervenciones públicas.

Su punto de partida era sencillo, pero suponía una transformación profunda en la manera de concebir las políticas sociales: no alcanza con ejecutar acciones o administrar recursos; es necesario conocer qué resultados se producen y en qué medida contribuyen a mejorar las condiciones de vida de la población. Para ello, resulta fundamental definir objetivos y metas, optimizar los recursos disponibles, tomar decisiones basadas en información y evaluar los resultados alcanzados para aprender y corregir el rumbo.

Esta conceptualización de la política social ha atravesado avances y retrocesos y, afortunadamente, se encuentra hoy en un momento de renovado impulso, una suerte de "resurrección", en el que esta metodología vuelve a ocupar un lugar central en las decisiones orientadas a afrontar los múltiples procesos asociados a la pobreza y sus consecuencias.

En el Observatorio Social hemos tomado este enfoque como uno de los ejes centrales de nuestro trabajo y lo estamos implementando con especial intensidad en la ciudad de Concordia, gracias a una decisión estratégica del gobierno municipal de avanzar hacia una gestión orientada a resultados.

Concordia, más allá de sus elevados niveles de pobreza por ingresos, enfrenta una serie de problemas complejos en la administración de las decisiones de impacto social, producto de décadas de intervenciones en las que han estado ausentes criterios de calidad, eficiencia e impacto. Revertir esta situación supone una transformación profunda de las capacidades institucionales del municipio, que permita administrar mejor los recursos disponibles, definir prioridades, coordinar las distintas áreas de gobierno y evaluar los resultados de las intervenciones públicas.

En este nuevo número de En Foco, queremos contribuir no solo a la difusión de ideas y principios, sino también a la sensibilización sobre la importancia de instalar y optimizar estos procesos de mejora de la administración pública. Con este propósito, en "En agenda" recuperamos una serie de encuentros que reflejan la creciente importancia de los debates sobre gestión local, innovación, transparencia y evaluación de políticas públicas. En "Insumos y materiales", compartimos una publicación de CIPPEC sobre el uso de datos para mejorar la toma de decisiones y fortalecer la gestión municipal, junto con un curso desarrollado por el Observatorio Social y el BID que ofrece herramientas de monitoreo y evaluación para promover una gestión orientada a resultados. Finalmente, en "Experiencias y buenas prácticas", Marcelo Ugo presenta la experiencia que el Observatorio Social viene desarrollando junto a la Municipalidad de Concordia, sus principales desafíos y los aprendizajes de un proceso de transformación institucional todavía en construcción.

¿Qué significa gestionar bien? ¿Cómo pasar de hacer a lograr resultados? Estas preguntas atraviesan la presente edición y expresan una convicción que orienta nuestro trabajo: la calidad de la gestión pública no puede medirse únicamente por las actividades realizadas o los recursos ejecutados, sino también por su capacidad para producir transformaciones concretas en la vida de las personas.

Esperamos que los contenidos de este número contribuyan a fortalecer estos procesos y acompañen a funcionarios provinciales y municipales, así como a organizaciones de la sociedad civil, en el desafío de alcanzar los resultados que sus comunidades esperan y necesitan.

La calidad de la gestión pública no puede medirse únicamente por las actividades realizadas o los recursos ejecutados, sino por su capacidad para producir transformaciones concretas en la vida de las personas.



02 — EN AGENDA

Repensar la gestión pública local

Encuentros y debates

Los desafíos que enfrentan los gobiernos locales requieren fortalecer sus capacidades de planificación, gestión e innovación, pero también generar espacios de intercambio y aprendizaje entre instituciones y actores de distintos sectores. En esta edición de En Foco, compartimos una selección de encuentros que contribuyen a enriquecer el debate sobre la calidad de la gestión pública, el uso de información para la toma de decisiones, la incorporación de nuevas tecnologías y la construcción de alianzas para el desarrollo local.

A través de actividades realizadas y próximas convocatorias, esta agenda busca acercar experiencias, herramientas y perspectivas que permitan reflexionar sobre los desafíos actuales de los gobiernos locales y las oportunidades para mejorar sus capacidades de gestión.

CALENDARIO DEL NÚMERO

- **1 y 2 sep** — Urban Cities
- **10 y 11 sep** — Comunicación Gubernamental
- **21 al 23 sep** — Control Gubernamental
- **22 y 23 oct** — Participación Ciudadana
- **4 y 5 nov** — Financiación Local

ENCUENTROS REALIZADOS

1 y 2
SEPTIEMBRE
2026

Urban Cities Buenos Aires 2026 — Primer Congreso Federal de Ciudades Inteligentes

USINA DEL ARTE, CIUDAD DE BUENOS AIRES

El encuentro reunió a representantes de gobiernos locales, empresas, universidades y organizaciones vinculadas con la innovación para intercambiar experiencias y explorar soluciones a los desafíos urbanos. La transformación digital, la inteligencia artificial, la gestión basada en datos, la sostenibilidad y el desarrollo económico local formaron parte de los principales temas abordados. La iniciativa destacó el potencial de la tecnología y la cooperación entre ciudades para fortalecer las capacidades de gestión municipal y desarrollar soluciones concretas a los problemas de los territorios, desde una perspectiva federal y latinoamericana.

Más información · buenosaires.gob.ar →

10 y 11
SEPTIEMBRE
2026

I Congreso de Comunicación Gubernamental para Gobiernos Locales

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA, CÓRDOBA

Bajo el lema **"La comunicación es gestión, no una opción"**, el Congreso convocó a investigadores, profesionales de la comunicación, funcionarios y equipos municipales para reflexionar sobre el papel de la comunicación gubernamental en el ámbito local. El encuentro promovió el intercambio entre la producción académica y las experiencias de quienes trabajan cotidianamente en la administración pública. Desde esta perspectiva, la comunicación fue abordada como una dimensión fundamental de la gestión municipal, tanto para fortalecer el vínculo con la ciudadanía como para mejorar la transparencia, la participación y la implementación de las políticas públicas.

Más información · aacademica.org →





21 al **23**
SEPTIEMBRE
2026

2.º Congreso Internacional de Control Gubernamental — SIGEN

CIUDAD DE BUENOS AIRES

Organizado por la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), el encuentro reunió a especialistas, funcionarios y representantes de organismos de control para debatir los desafíos de la auditoría pública en el siglo XXI. Entre sus principales ejes se destacaron la evaluación de políticas públicas, la transparencia, la gestión de riesgos y la incorporación de herramientas digitales e inteligencia artificial al control gubernamental. El Congreso puso de relieve la importancia de pensar el control y la evaluación no solamente como mecanismos de supervisión, sino también como herramientas para mejorar la calidad de las decisiones, la eficiencia y los resultados de las políticas públicas.

Más información · sigen.gob.ar →

---

22 y **23**
OCTUBRE
2026

V Congreso Nacional de Participación Ciudadana y Descentralización

LA RIOJA

Bajo el lema **"Participación que transforma territorios"**, el Congreso propuso reunir a representantes de municipios y comunas de todo el país para intercambiar experiencias y debatir sobre los desafíos de la participación ciudadana y la descentralización. Entre sus principales ejes se encuentran la innovación pública, la inteligencia artificial, la democracia participativa y las nuevas formas de gobernanza local. El encuentro invitó a reflexionar sobre la importancia de fortalecer los vínculos entre los gobiernos y la ciudadanía, promoviendo mecanismos de participación que contribuyan a mejorar la calidad de las decisiones públicas y la capacidad de respuesta de las administraciones locales.

Más información · cordoba.gob.ar →

PRÓXIMOS ENCUENTROS

4 y 5
NOVIEMBRE
2026

XV Jornadas Iberoamericanas de Financiación Local

UNIVERSIDAD DEL CEMA, CIUDAD DE BUENOS AIRES

El encuentro reunirá a funcionarios públicos y especialistas de Iberoamérica para debatir los principales desafíos del financiamiento de los gobiernos subnacionales. Entre sus ejes se destacan la distribución de recursos y responsabilidades entre los distintos niveles de gobierno y las condiciones necesarias para garantizar servicios públicos de calidad. Las jornadas ofrecen una oportunidad para reflexionar sobre una dimensión central de la gestión orientada a resultados: cómo fortalecer las capacidades financieras de los gobiernos locales y mejorar la asignación de los recursos públicos para responder a las necesidades de la ciudadanía.

Más información · ucema.edu.ar →



La calidad de las decisiones públicas empieza por la capacidad de los gobiernos locales de planificar, medir y aprender.



03 — INSUMOS Y MATERIALES

Información para decidir

Herramientas para mejorar la gestión local

Contar con información confiable y accesible es una condición fundamental para mejorar la calidad de las decisiones públicas. En esta sección de En Foco, compartimos publicaciones y herramientas que contribuyen a fortalecer las capacidades de los gobiernos locales, promover el uso de evidencia y orientar las políticas públicas hacia resultados concretos.

PUBLICACIÓN

Datos para decidir: transparencia y eficiencia en la gestión pública local para atraer inversiones

David Groisman y Emilia Kaczmarczyk | CIPPEC | Marzo de 2026

¿Qué información necesitan los municipios para mejorar su gestión y promover el desarrollo económico local? En este artículo, los autores analizan la importancia de los datos abiertos y la construcción de indicadores para fortalecer la transparencia, mejorar la eficiencia administrativa y generar condiciones favorables para la inversión.

A partir de ejemplos vinculados con la simplificación de trámites, la calidad de los servicios públicos y la mejora del clima de negocios, el texto muestra cómo la producción y el uso sistemático de información permiten identificar obstáculos, evaluar procesos y orientar decisiones. Asimismo, presenta el desarrollo de un Manual de Buenas Prácticas y un conjunto de indicadores elaborados por CIPPEC para evaluar la eficiencia y la transparencia de la gestión municipal.

La publicación constituye un aporte a los debates de este número, al destacar que la innovación y las nuevas tecnologías deben estar al servicio de una gestión pública capaz de medir sus avances y producir mejoras concretas para la ciudadanía.

Leer el artículo completo en CIPPEC →



FORMACIÓN

Curso BID–Observatorio Social: Monitoreo y Evaluación Gerencial para el Desarrollo

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Observatorio Social | Formación en gestión orientada a resultados

El Observatorio Social y el Banco Interamericano de Desarrollo desarrollaron una propuesta de formación orientada a fortalecer las capacidades de gestión, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo en América Latina. El curso, a cargo del especialista en Políticas Públicas Marcelo Ugo, ofrece herramientas prácticas para mejorar la toma de decisiones y promover una gestión basada en resultados.

La capacitación aborda el monitoreo y la evaluación como funciones estratégicas de los equipos de gestión, fundamentales para identificar desvíos, comprender sus causas y realizar ajustes oportunos durante la implementación de proyectos. A partir de herramientas como la teoría del cambio, el marco lógico y la gestión de riesgos, propone superar una mirada meramente administrativa del seguimiento y convertir la información en un insumo para la mejora continua.

Esta iniciativa recupera una preocupación central del Observatorio Social: fortalecer las capacidades de quienes diseñan e implementan políticas y programas, promoviendo que el monitoreo y la evaluación formen parte de las decisiones cotidianas y contribuyan efectivamente a alcanzar los resultados esperados.

HERRAMIENTAS DEL CURSO

- ✔ Teoría del cambio
- ✔ Marco lógico
- ✔ Gestión de riesgos
- ✔ Mejora continua

Convertir la información en un insumo para la mejora continua.

CONOCER MÁS SOBRE EL CURSO observatoriosocial.com.ar →



04

04 — EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS

La agencia de desarrollo que Concordia todavía no tenía

por Marcelo Ugo · Consultor del Observatorio Social

Desde hace poco más de un año, en el Observatorio Social y gracias al apoyo de CAF, acompañamos técnicamente a la Municipalidad de Concordia en un proceso de mejora de la gestión que impulsa el intendente Francisco Azcué. El instrumento central de ese proceso es la adopción, paso a paso, del enfoque de Planificación y Presupuesto por Resultados: un Presupuesto 2027 armado, por primera vez, alrededor de lo que cada área efectivamente produce para los vecinos, y no solamente alrededor de las partidas heredadas del ejercicio anterior.

Hay preguntas que una organización pública puede pasar años sin hacerse. Una de ellas es aparentemente sencilla: ¿qué producimos para la ciudadanía?

A muchas Direcciones del municipio de Concordia les costó poder explicitarlo. Y no fue porque no trabajaran. Por el contrario: había personas, actividades, servicios, expedientes y horas de trabajo.

Lo que faltaba era otra cosa: una definición explícita de qué producía cada área, para quién y con qué propósito. Ese hallazgo terminó revelando un problema mucho más profundo que la ausencia de información.

> **¿Qué tiene que cambiar dentro de un municipio para que pueda conducir deliberadamente el desarrollo de su ciudad?**

La pregunta es especialmente relevante en una ciudad como Concordia, donde la magnitud de los desafíos sociales exige mucho más que una administración ordenada de los recursos disponibles.

La respuesta que estamos intentando construir consiste en desarrollar una capacidad institucional diferente: conectar lo que el municipio quiere lograr, lo que produce, los resultados que espera generar, la información que obtiene, las decisiones que toma y los recursos que asigna.

— El primer cambio: dejar de mirar solamente las tareas

Una administración municipal puede funcionar correctamente, ejecutar su presupuesto y prestar servicios con mayor o menor eficiencia. Pero una organización orientada al desarrollo necesita agregar otra capacidad: saber qué resultados busca producir, cómo contribuyen sus acciones a ellos y qué debe hacer cuando la evidencia muestra que el camino no está funcionando.

Por eso, uno de los primeros pasos del proceso fue construir una cartera de productos municipales. La diferencia puede parecer menor. Una Dirección puede decir que su función consiste en "dictar talleres". El enfoque por resultados obliga a formularlo de otra manera: "talleres dictados".

El cambio gramatical parece insignificante pero institucionalmente no lo es. Pasar de una actividad a un producto obliga a precisar qué entrega efectivamente la organización, en qué cantidad, con qué características y para quién. Es el primer paso para que el presupuesto deje de ser solamente una enumeración de gastos y pueda comenzar a relacionarse con aquello que la organización produce. Pero también es apenas el comienzo.

— Producir no es todavía lograr un resultado

ACTIVIDAD
"Dictar talleres"
Lo que la organización hace

→

PRODUCTO
"Talleres dictados"
Lo que entrega, en qué cantidad y para quién

→

RESULTADO
Cambio en las personas
Nuevas capacidades, otras prácticas, mejores condiciones de vida

Una organización puede producir exactamente aquello que había previsto y, sin embargo, no generar el cambio que buscaba. Un programa puede realizar todos sus talleres, entregar todos sus materiales o completar todas las atenciones previstas. Nada de eso garantiza por sí mismo que las personas hayan adquirido nuevas capacidades, cambiado determinadas prácticas o mejorado sus condiciones de vida.

Por eso, contar bien lo que se produce es necesario, pero no alcanza. El paso siguiente consiste en preguntarse para qué se produce. ¿Qué situación queremos transformar? ¿Qué cambios deberían ocurrir primero para que otros puedan producirse después? ¿Qué supuestos estamos haciendo acerca de esa relación? Es allí donde la cadena de valor público y la teoría del cambio que conlleva adquieren una función práctica: permiten conectar la producción de bienes y servicios públicos con los resultados de cambio valioso que se espera generar en la población.

La pregunta deja entonces de ser solamente cuánto gastamos o cuántas actividades realizamos. Empieza a ser:

> **¿Qué estamos tratando de cambiar y qué evidencia nos permitirá saber si estamos avanzando?**

— Cuando los resultados atraviesan el organigrama

Hay otro problema. Los resultados que importan para una ciudad rara vez coinciden con las fronteras de sus Secretarías. La reducción de la vulnerabilidad social, la mejora de la empleabilidad, el desarrollo productivo o la recuperación de determinados espacios urbanos pueden requerir simultáneamente infraestructura, servicios sociales, capacitación, regulación, financiamiento y articulación con actores externos.

Por eso, durante el proceso comenzaron a adquirir importancia los programas integrales. Su función no es simplemente agrupar actividades de distintas áreas bajo un mismo nombre. Es reconocer que determinados resultados requieren que varias partes de la organización asuman responsabilidades complementarias.

El organigrama sigue existiendo. Lo que cambia es la forma de organizar la acción alrededor de determinados resultados. La pregunta deja de ser únicamente: "¿Qué hace cada Secretaría?" y comienza a ser: "¿Qué necesita hacer el municipio, en conjunto, para producir este resultado?". Éste es un cambio importante para cualquier organización pública que aspire a actuar como una agencia de desarrollo.

— Medir para poder decidir

Pero todavía falta una pieza. Una organización puede definir productos, establecer resultados esperados y distribuir responsabilidades entre programas. Si esa información no llega oportunamente a quienes toman decisiones, el sistema puede convertirse simplemente en otra capa de documentación.

Por eso estamos construyendo un Tablero de Comando Municipal que permita vincular las metas físicas con la ejecución presupuestaria. La razón es sencilla. Supongamos que un programa tiene previsto entregar determinada cantidad de bienes o servicios durante el año. El seguimiento presupuestario puede mostrar que está ejecutando sus recursos según lo previsto. Pero eso no significa necesariamente que esté produciendo lo comprometido. Puede ocurrir lo contrario: que las metas físicas avancen adecuadamente mientras la ejecución presupuestaria permanece rezagada.

SEMÁFORO 1

Metas físicas

Cuánto se produce de lo comprometido.

≠

SEMÁFORO 2

Ejecución presupuestaria

Cuánto de los recursos se ejecuta.

Dos semáforos permiten entonces observar algo que un único indicador no muestra. Y esa diferencia importa porque la información sólo adquiere valor de gestión cuando puede modificar una decisión.

— Del informe a la decisión

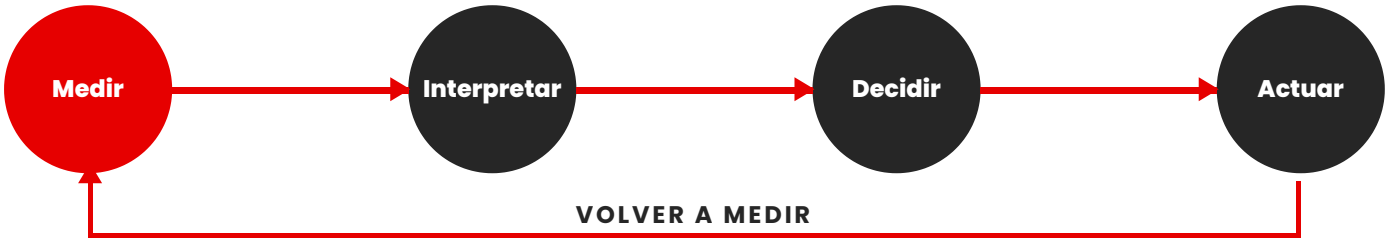
Aquí aparece uno de los mayores desafíos: durante mucho tiempo, los sistemas de seguimiento estuvieron asociados a la producción de informes. Se recopilaban datos, se construían indicadores y se presentaban resultados.

Pero un informe puede cumplir perfectamente su función documental y no cambiar absolutamente nada. Como me dijo una vez un responsable de gestión al discutir este problema: "Produce informes, pero no cambia decisiones."

La observación resume una dificultad central de cualquier sistema orientado a resultados. No alcanza con saber que una meta se está desviando. Hay que determinar qué significa ese desvío, por qué ocurre y qué debería hacer la organización al respecto.

Por eso, uno de los componentes que estamos incorporando es una Unidad de Cumplimiento, cuya función no será producir otro informe, sino ayudar a que la información disponible se convierta en acción: identificar desvíos, comprender sus causas, acompañar las medidas correctivas y verificar si esas medidas producen los efectos esperados.

El objetivo es construir un circuito:



Cuando ese circuito funciona, el seguimiento deja de ser una actividad posterior a la gestión y comienza a formar parte de la propia gestión.

— Construir la capacidad, no solamente los instrumentos

Este proceso también ha obligado a revisar una cuestión que suele pasarse por alto: la capacidad institucional no aparece porque se diseñen buenas herramientas.

Por eso, incluso el relevamiento inicial de las carteras de productos incorporó mecanismos de revisión asistida mediante inteligencia artificial. La herramienta permitió identificar inconsistencias, campos incompletos y problemas de clasificación antes de que los documentos llegaran a una instancia de revisión humana.

Pero la tecnología sólo resuelve una parte del problema. Lo importante es que la organización desarrolle progresivamente la capacidad de definir qué información necesita, utilizarla para analizar su desempeño y actuar a partir de ella.

Algo similar ocurrió con el alcance del relevamiento. En lugar de comenzar con un pequeño piloto en algunas áreas, se decidió trabajar sobre todas las Direcciones municipales. La intención no era reformar todo al mismo tiempo, sino disponer primero de una imagen suficientemente completa de la organización para poder identificar dónde estaban las mayores oportunidades y cuáles debían ser las prioridades.

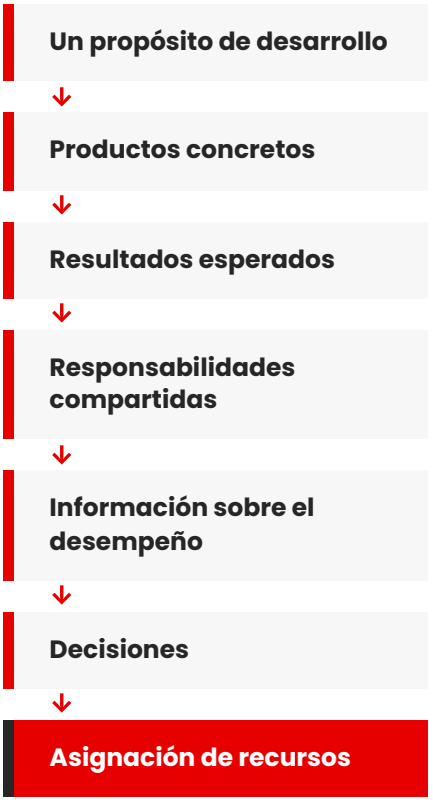
— Una transformación todavía en proceso

Nada de esto permite afirmar que la organización municipal de Concordia ya opere como una agencia de desarrollo. Sería contradictorio con la propia lógica que estamos intentando instalar presentar como resultado terminado algo que todavía está en construcción.

Tampoco sabemos si todos los instrumentos funcionarán exactamente como fueron diseñados. Habrá que observarlos en funcionamiento, identificar problemas, corregirlos y aprender de su implementación.

Pero sí podemos reconocer qué capacidad se intenta construir. No se trata simplemente de tener más indicadores, mejores legajos, un nuevo tablero o una unidad adicional. Se trata de conseguir que distintas piezas comiencen a formar un mismo sistema:

Ésa es, en definitiva, la diferencia entre disponer de instrumentos de gestión y construir una capacidad institucional para conducir el desarrollo. No tengo certeza de que éste sea el único camino posible, ni pretendo presentarlo como un modelo terminado.



Pero sí tengo una certeza más modesta: un municipio comienza a comportarse como una agencia de desarrollo cuando puede responder, de manera cada vez más precisa, qué quiere cambiar, qué está haciendo para conseguirlo, qué está aprendiendo de los resultados y qué decisiones está dispuesto a tomar a partir de esa evidencia.

En Concordia, estamos intentando construir esa capacidad.

Y quizá la pregunta más interesante no sea cuándo podremos decir que el proceso terminó. Sino qué tendrá que haber cambiado dentro de la organización para que ya no necesitemos hacernos esta pregunta.

Marcelo Ugo
Consultor del Observatorio Social



EN FOCO · AÑO 1, N.º 2

02

De la gestión a los resultados.

En Foco es la revista de la Asociación Civil Observatorio Social. En ella difundimos noticias y materiales de interés en políticas sociales, con énfasis en estrategias y acciones para resolver los temas que hoy se presentan como más críticos.

Asociación Civil Observatorio Social
Av. de Mayo 1437, 4.º G (C1085ABE)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

observatoriosocial.com.ar
(+54 11) 4384.6125/28