FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Licenciatura en Ciencia Política

"Más datos, mejores decisiones: evaluación del proceso de implementación y resultados intermedios desde la perspectiva de los actores, del sistema CHARO en la Municipalidad de Rosario"

Autora: Isabella Nardi

Directora:
Verónica Crescini
Co directora:
Aneley Berardo

Rosario, julio 2026

Agradecimientos

El cierre de este Trabajo Integrador Final representa también el cierre de un hermoso recorrido por estos pasillos y de una búsqueda constante de crecimiento, aprendizaje y superación personal. Definitivamente, no fue un proceso lineal, pero sí profundamente enriquecedor.

Sobre todo, fue un camino compartido. Porque si algo aprendí a lo largo de estos años es que nadie llega solo. Detrás de cada logro siempre hay personas que sostienen, acompañan, enseñan y confían, incluso cuando uno mismo duda.

Por eso, quiero agradecer profundamente a quienes hicieron posible este recorrido:

En primer lugar, a mi familia. A mis padres y a mi hermano, por haber sido el sostén incondicional de este camino y transmitirme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo y la educación. A mis abuelos, por creer siempre en mí. A mis tíos y primos, por acompañarme en cada etapa. Y a Tomi, por su apoyo constante, su paciencia y por estar en los momentos más importantes de este proceso.

A mis amigas y amigos de toda la vida, que quizás nunca terminaron de entender del todo qué estudiaba o qué hace un politólogo, pero que jamás imaginaron otro camino para mí. Gracias por celebrar cada logro como propio y por estar siempre. También a los amigos que me regaló la universidad, tanto de la Facultad de Derecho como de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. En especial, a Lu, Mati y Agus, por acompañarme incondicionalmente en cada paso, aun cuando compartimos solo una parte del recorrido universitario.

Un agradecimiento especial también a Vero y Ane, directora y co directora de este Trabajo Integrador Final, por su tiempo, su dedicación y guía durante todo el proceso para llegar hasta acá.

Finalmente, quiero agradecer a toda la comunidad de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales: docentes, no docentes, militantes, compañeros y compañeras de cursada. Ha sido un verdadero honor formarme en esta casa de estudios y recorrer sus pasillos durante todos estos años. Gracias por sostener una universidad pública, gratuita y de calidad. Gracias por las oportunidades, por el compromiso y por la enorme vocación con la que ejercen la docencia. Esta casa no solo me brindó herramientas académicas: me enseñó una forma de mirar el mundo y supo alimentar una curiosidad que siempre me acompañó. Me enseñó a comprender la complejidad sin dejar de buscar respuestas y reafirmó la convicción de que el conocimiento encuentra su verdadero valor cuando se pone al servicio de los demás.

Resumen

En las últimas décadas, los sistemas de información y monitoreo adquirieron una relevancia creciente como herramientas orientadas a mejorar la gestión pública, fortalecer la producción de información sistematizada y contribuir a la toma de decisiones basada en evidencia. En este marco, la Municipalidad de Rosario impulsó la implementación de CHARO, un sistema de gestión de información de proyectos orientado a fortalecer las capacidades estatales en planificación, monitoreo y evaluación.

El presente Trabajo Integrador Final, enmarcado en una Práctica Disciplinar, tiene como objetivo general evaluar el proceso de implementación y los resultados intermedios del sistema CHARO en la Municipalidad de Rosario al 2025, entendida como un proceso reflexivo que emite juicios de valor para determinar en qué medida la situación resultante supera a la situación inicial y se acerca a la situación deseada. La estrategia metodológica elegida integra técnicas cualitativas y cuantitativas, incluyendo un cuestionario estructurado a usuarios de CHARO, entrevistas semiestructuradas a actores clave, observación participante y análisis de fuentes secundarias.

Palabras clave: Evaluación de políticas públicas, Sistemas de información y monitoreo, Capacidades estatales, sistema CHARO.

ÍNDICE

Agradecimientos 1
Resumen 2
ÍNDICE 3
INTRODUCCIÓN 4
CAPÍTULO 1 - ¿Qué es CHARO? 6
1.1. Origen, contexto de su implementación y objetivos 6
1.2. Conceptualización teórica e institucional 11
1.3. Proceso de implementación 12
CAPÍTULO 2 - Aspectos teóricos-metodológicos 17
2.1. Perspectivas teórico-conceptuales elegidas 18
2.1.1. Evaluación de políticas públicas 18
2.1.2. Sistemas de Información y Monitoreo 20
2.1.3. Fortalecimiento de Capacidades Estatales 23
2.2. Enfoques, técnicas metodológicas utilizadas y fuentes de información 24
2. 2.1. Objetivos 24
2.2.2. Factibilidad 25
2.2.3. Justificación 27
2. 2. 4. Enfoques y técnicas 28
2. 2. 5. Preguntas de Evaluación 29
2.2.6. Técnicas de recolección de datos aplicadas 32
3. 3. Estructuración del TIF: etapas y trabajo de campo 34
CAPÍTULO 3 - Resultados de la evaluación intermedia 36
3.1. Actividades y Recursos 37
3.1.1. ¿Qué tan útiles fueron las instancias de aprendizaje sobre el uso de CHARO su implementación? 38
3.1.2. ¿En qué medida se garantizó acompañamiento técnico a través de la Mesa de ayuda de CHARO? 43
3.1.3. ¿Cómo valora el usuario el desempeño de coordinación de gabinete en la implementación de CHARO? 47
3.1.4. ¿En qué medida los dispositivos y la conexión a internet facilitaron o no la implementación de CHARO? 52
3.2. Alcance del público objetivo y productos esperados 55
3. 2. 1. ¿En qué medida se alcanzaron los productos esperados? 55
3. 2. 2. ¿En qué medida se alcanzó al público objetivo? 58
3. 2. 3. ¿Cuál es la valoración de la experiencia de uso por los usuarios? 68
3. 2. 4. ¿En qué medida los usuarios utilizan CHARO? 74
3.3. Efectos intermedios 80
3. 3. 1. ¿En qué medida contribuye CHARO a la eficiencia de la gestión y planificación de proyectos? 81
3. 3. 2. ¿Ha mejorado la articulación entre áreas a partir del uso de CHARO? 86

3. 3. 3. ¿En qué medida contribuye CHARO a ordenar la información de la gestión?92
3. 3. 4. ¿La información almacenada en CHARO ha contribuido a la toma de decisiones?..... 100
CAPÍTULO 4 - Recomendaciones..... 106
4.1. Sobre actividades y recursos para la implementación de CHARO..... 106
4.2. Sobre el alcance del público objetivo y los productos esperados.....110
4.3. Sobre los efectos intermedios esperados de la implementación de CHARO.....113
Conclusiones y reflexiones finales..... 116
Bibliografía..... 120
Anexos..... 125

INTRODUCCIÓN

En un contexto caracterizado por la aceleración tecnológica, la gestión de datos y las crecientes demandas de transparencia y eficiencia, los Estados enfrentan el desafío de redefinir sus capacidades institucionales para sostener su legitimidad y efectividad (Oszlak, 2020). En un contexto, donde las innovaciones digitales no sólo redefinen las formas de producción y comunicación, sino también los modos de gobierno y gestión pública, los gobiernos locales —que desde los procesos de descentralización estatal asumieron crecientes responsabilidades en materia de planificación, coordinación y prestación de servicios— enfrentan el desafío de fortalecer sus capacidades estatales para responder a entornos cada vez más complejos y dinámicos (Di Virgilio & Solano, 2013).

Al resultar imprescindible el desarrollo de soluciones orientadas a mejorar la planificación, la administración de recursos y la definición estratégica de prioridades de gestión, numerosos procesos de transformación estatal incorporaron herramientas de fortalecimiento institucional vinculadas a la gestión de información, la innovación pública y la mejora de procesos organizacionales (Repetto & Fernández, 2012). Es en este escenario que los sistemas de información y monitoreo adquirieron una relevancia creciente dentro de las estrategias de modernización de la gestión pública, al permitir ordenar información, realizar seguimiento de objetivos y fortalecer procesos de toma de decisiones basados en evidencia. Sin embargo, diversos estudios señalan que la incorporación de estos instrumentos no garantiza por sí misma mejoras organizacionales ni procesos efectivos de institucionalización, ya que su sostenibilidad depende de factores políticos, organizacionales y culturales vinculados a la apropiación de estas herramientas por parte de los actores involucrados.

En este marco, la Municipalidad de Rosario impulsó la implementación de CHARO, un sistema de gestión de información de proyectos orientado a fortalecer la planificación, el monitoreo y la articulación entre áreas municipales. La experiencia se inscribe en un proceso más amplio de modernización de la gestión pública local, atravesado por desafíos vinculados a la fragmentación organizacional, la dispersión de información y la necesidad de construir herramientas que permitan mejorar la coordinación y el seguimiento de las intervenciones públicas.

A partir de ello, el presente Trabajo Integrador Final tiene como objetivo realizar una evaluación intermedia o concurrente del proceso de implementación y los resultados

intermedios del sistema CHARO en la Municipalidad de Rosario al 2025, con el propósito de generar recomendaciones orientadas a fortalecer su institucionalización, apropiación y utilización estratégica dentro de la gestión pública municipal.

Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

a) Valorar en qué medida las actividades y recursos desplegados fueron suficientes para la implementación de CHARO desde la perspectiva de los actores involucrados;

b) Examinar en qué medida la intervención alcanzó al público objetivo y los productos esperados;

c) Analizar en qué medida se alcanzaron los efectos intermedios esperados vinculados a la implementación del sistema.

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo se enmarca en un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, y la recolección de información se realizó a través de análisis documental, observaciones participantes, instancias de participación para aprobación y validación de acciones, aplicación de un cuestionario estructurado y entrevistas semiestructuradas a actores clave.

El presente trabajo se organiza en cuatro capítulos. El Capítulo 1 presenta el contexto de surgimiento de CHARO, sus características y los principales problemas que motivaron su implementación. El Capítulo 2 desarrolla el marco teórico, objetivos, factibilidad y justificación, decisiones metodológicas y construcción de matriz de evaluación. El Capítulo 3 expone los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo y del análisis de las dimensiones de evaluación definidas. Finalizando, el Capítulo 4 presenta recomendaciones orientadas al fortalecimiento institucional del sistema y reflexiones finales sobre los desafíos que atraviesan los procesos de implementación de sistemas de monitoreo y gestión en gobiernos locales. Y por último, se presentan conclusiones y reflexiones finales del proceso, desarrollo y experiencia profesional.

CAPÍTULO 1 - ¿Qué es CHARO?

Este capítulo tiene como objetivo describir y contextualizar la implementación del sistema CHARO como herramienta de gestión de información de proyectos dentro de la Municipalidad de Rosario. Se lo abordará tanto desde una perspectiva conceptual-teórica como operativa-institucional, recuperando el proceso que motivó su adopción, sus características funcionales y su contribución a la innovación pública.

1.1. Origen, contexto de su implementación y objetivos

En los últimos años, los gobiernos locales enfrentan crecientes desafíos para gestionar recursos escasos, atender demandas ciudadanas diversas y diseñar políticas públicas eficientes, articuladas y basadas en evidencia. La necesidad de modernizar sus estructuras organizativas, optimizar recursos y profesionalizar la gestión pública ha motivado la incorporación de tecnologías digitales como herramientas clave para la planificación, monitoreo y toma de decisiones (OCDE, 2019). A este escenario también se le sumaron procesos de descentralización, alta rotación de funcionarios, fragmentación de la información, y dificultades estructurales para planificar de manera estratégica y sostenida (Fernández Arroyo & Schejtman, 2012).

En este contexto, la transformación digital de los gobiernos subnacionales y locales se presenta como una condición necesaria para responder a las nuevas exigencias de gobernanza. De hecho, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, a través del ODS 16, promueve el fortalecimiento de instituciones eficaces, responsables e inclusivas, alentando el uso de tecnologías de la información para mejorar la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas (Naciones Unidas, 2016). Sin embargo, en América Latina y particularmente en Argentina, los procesos de digitalización en el sector público han sido heterogéneos, fragmentados y muchas veces desarticulados. De acuerdo con un estudio reciente, sólo el 7,8 % de los municipios argentinos cuenta con un plan formal de transformación digital, lo cual revela una baja institucionalización de estas estrategias; y menos del 20% cuenta con tableros de gestión o sistemas integrados de monitoreo de proyectos (Asuntos del Sur, 2025). Además en la mayoría de los casos, las tecnologías se incorporan de forma desordenada, sin planificación ni evaluación, lo que debilita su apropiación y sostenibilidad en el tiempo.

La Municipalidad de Rosario[1] no ha sido ajena a este proceso de transformación. El actual intendente de Rosario, Pablo Javkin, desde que asumió en 2019, pregona el mensaje político "hechos no relatos", y esta intervención busca contribuir a traducir acciones concretas a la ciudadanía en resultados medibles, permitiendo mostrar avances, tareas pendientes y priorizar la asignación de recursos. En este marco, es que decidieron apostar por la innovación y la digitalización para mejorar la gestión pública con la implementación del sistema CHARO.

> "Surge de un pedido específico del intendente tener información actualizada disponible sobre las intervenciones de la municipalidad, que puedan ser monitoreadas y guíe la toma de decisiones, ya que hace tiempo que en la Municipalidad se genera demasiada información pero con grandes dificultades para procesarla"(Miembro de equipo de Coordinación de Gabinete, entrevista personal, 2024).

De la misma forma lo ratifica un funcionario de Jefatura de Gabinete[2] al afirmar que en aquel momento habían identificado una fuerte inercia institucional que ocasionaba que la Municipalidad funcionara con una lógica de trabajo muy segmentada, con áreas que operaban en "silos".

> "Cada secretaría tenía su propio plan, sus propios objetivos, muchas veces desconectados entre sí. Esta fragmentación dificultaba una respuesta integral a los problemas urbanos y sociales, y generaba una inversión pública que no siempre se traducía en resultados tangibles para la ciudadanía" (Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025)

---

[1] La Municipalidad de Rosario es el organismo encargado de la administración y gestión del gobierno local de la ciudad, la cual es la ciudad más grande de la provincia de Santa Fe y un nodo estratégico en la región debido a su ubicación geográfica, su puerto fluvial y su desarrollo industrial y comercial. Rosario es la tercera ciudad más grande de Argentina con una población de 1,3 millones de habitantes, está en el corazón de la zona núcleo del sector agrícola e industrial con uno de los principales puertos de exportación y con un fuerte crecimiento del desarrollo de empresas tecnológicas y startups, es centro educativo con universidades de prestigio como la Universidad Nacional de Rosario con gran presencia de estudiantes de todas partes del país, además de ser un centro cultural con una vasta vida artística y literaria.
Esta ciudad combina un fuerte peso económico, social y cultural, lo que sugiere que la optimización de políticas públicas monitoreadas podría contribuir significativamente al crecimiento de áreas económicas clave y al aumento de la competitividad internacional, así como al desarrollo de soluciones innovadoras frente a desafíos urbanos como la inseguridad, el tráfico, la movilidad, la urbanización y la desigualdad. En este sentido, la ciudad de Rosario se configura como un nodo logístico estratégico, dada su proximidad a la capital del país y su capacidad de conectar el interior con el mundo.

[2] Tiene como misión asistir en la coordinación, planificación y control estratégico de las actividades de las secretarías y áreas municipales. Bajo la dirección de Rogelio Biazzi y Gabriel Di Paolo, se orienta a garantizar la articulación de las áreas en la gestión administrativa y a incrementar su eficacia. La secretaría está compuesta por tres áreas: Coordinación General de Gabinete - encargada de la planificación estratégica, la coordinación interagencial y el seguimiento de los proyectos prioritarios del gobierno municipal -, Transformación Digital y por último, Informática - estas se enfocan en la implementación de soluciones tecnológicas para optimizar los procesos municipales (Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2024).

Existió además un antecedente, una experiencia incipiente con gabinetes sectoriales en la gestión anterior, como primer intento de trabajo articulado, pero no tuvo continuidad ni logró los resultados esperados. Sin embargo, esta experiencia dejó claro que había un camino posible hacia la coordinación intersectorial y, a partir de ese diagnóstico, la nueva gestión decidió jerarquizar la Coordinación General de Gabinete[3], un área que ya existía formalmente, pero que se la dotó de mayor relevancia política, más equipo técnico y ubicó como articuladora directa con la Intendencia (Jefatura de Gabinete, 2025).

> "El objetivo era claro: ordenar el trabajo de todas las secretarías a través de un plan transversal que promoviera proyectos intersectoriales y metas comunes. Empezamos a trabajar por objetivos de política pública y no por estructuras administrativas. Un ejemplo claro fue la creación del Plan Cuidar, que implicó la articulación entre Desarrollo Social, Salud, Deportes y otras áreas, con un objetivo común: intervenir en barrios priorizados con múltiples dispositivos públicos - centros de salud, polideportivos, puntos cuidar -, coordinados desde una planificación conjunta, por encima de las estructuras verticales"(Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025).

La pandemia de COVID-19 en 2020 se produjo apenas transcurridos los primeros tres meses de la primera gestión de Pablo Javkin y, además de representar un desafío significativo, actuó como un factor acelerador de esta transformación, en tanto la emergencia obligó a reconfigurar la organización administrativa y a flexibilizar dinámicas burocráticas preexistentes. De esta manera desde Jefatura de Gabinete afirmaron que trabajar de manera transversal y colaborativa con una lógica de comité de crisis se volvió esencial. "Fue la prueba de que esa forma de trabajo era no sólo posible, sino necesaria" (Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025).

Ya en 2021 con el Primer Plan de Gobierno en marcha con proyectos priorizados y presupuesto propio, "el nuevo desafío era controlar, monitorear y evaluar esa estructura compleja de proyectos y actores" (Funcionario político, Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025). En ese momento la gestión de Pablo Javkin comenzó con una experiencia piloto utilizando ClickUp, una herramienta digital que les permitió probar una lógica de trabajo por objetivos, indicadores y tableros de seguimiento y afirman que aprendieron

[3] Tiene por objetivo la asistencia y orientación de los procesos de planificación generales de gabinete y aquellos proyectos estratégicos del plan de gobierno, intervenciones que requieren de múltiples secretarías, facilitando la coordinación interagencial dentro de la municipalidad entablando lazos con óperas organizaciones u otros niveles del estado (Coordinación de Gabinete, 2024). Es por esto, que desarrollan "CHARO", un sistema que busca reducir los riesgos e inconvenientes en los ciclos de planificación de proyectos municipales.

mucho acerca de qué funcionaba, qué no, qué datos necesitaban, cómo debía organizarse la carga de información (Jefatura de Gabinete, 2025).

> "En 2023, ya con la reelección de Pablo, decidimos escalar esa experiencia y desarrollar un sistema propio, a medida de nuestras necesidades. Así llegamos a OpenProject, un software libre que adaptamos para gestionar proyectos desde la alta dirección hasta el nivel operativo —incluso inspectores que chequean avances de obra—. El objetivo era canalizar, en un sistema único, toda la información que antes circulaba por WhatsApp, planillas sueltas o correos informales" (Jefatura de Gabinete, 2025).

De esta manera nació ***"CHARO"***[4], una herramienta digital que tiene por objetivo optimizar la gestión de los proyectos de gobierno al consolidar en una única plataforma la información relevante de las políticas locales. De esta manera, se busca estructurar y organizar esa información de manera sistemática, permitiendo su seguimiento en tiempo real por parte de los distintos actores involucrados. Así, procura superar ciertas limitaciones frecuentes en la gestión pública local, como la dispersión y descentralización de la información, la toma de decisiones basada en criterios coyunturales, y las dificultades de coordinación entre equipos políticos y técnicos. En tanto herramienta de planificación y monitoreo, favorece un trabajo más ágil, transparente y corresponsable.

CHARO es una herramienta diseñada para mejorar la planificación de proyectos en la Municipalidad de Rosario, al facilitar la organización y circulación de información clave entre las distintas áreas de gobierno. Si bien no fue concebida para resolver un problema estructural de recopilación de datos, sí permite generar una forma de memoria institucional que contribuye a consolidar los aprendizajes, dar seguimiento a las acciones implementadas y fortalecer los procesos de toma de decisiones (Miembro de equipo de Coordinación de Gabinete, entrevista personal, 2024). La implementación de este software es una iniciativa del área de Jefatura de Gabinete - específicamente de Coordinación General de Gabinete - que tiene por objetivo lograr un soporte de planificación estratégica monitoreada de las 15 secretarías del gobierno municipal permitiendo analizar los "impactos" de las políticas y de la gestión.

---

[4] Esta herramienta denominada originalmente OpenProject, fue renombrada dentro del entorno de la Municipalidad de Rosario como Charo. La misma se utiliza para la gestión de proyectos ya que permite planificar, administrar tareas, realizar seguimiento y colaborar en equipo. Se trata de un software libre de código abierto con más de 20 millones de descargas en todo el mundo. Ofrece una visualización sencilla y completa de todos los procesos, motivo por el cual es el sistema elegido por importantes compañías a nivel global para gestionar sus proyectos. https://charo.rosario.gob.ar/login?back_url=https%3A%2F%2Fcharo.rosario.gob.ar%2F

La premura por incorporar este tipo de herramientas (softwares, tableros de gestión, y otras innovaciones de administración pública) es motivada por la necesidad de modernizar la gestión para aprovechar mejor los recursos económicos y humanos e incorporar los aportes al desarrollo local. Los municipios son los primeros en recibir múltiples demandas ciudadanas y deben satisfacerlas en un contexto de escasos recursos económicos, tecnológicos y humanos, por lo que se vuelve cada vez más necesario incorporar metodologías que les permitan emprender iniciativas eficientes, efectivas y coherentes (Fernández Arroyo & Schejtman, 2012) .

En este sentido, la incorporación de CHARO se inscribe en una estrategia más amplia de fortalecimiento de capacidades estatales, vinculada al desarrollo de sistemas de información y tecnologías de gestión que favorezcan la gobernanza colaborativa, la trazabilidad de los procesos y la evaluación de resultados. Tal como lo plantean Repetto y Waisgrais (2012), en Repetto y Fernandez (2012) estas herramientas pueden ser catalizadoras de mejoras organizacionales siempre que se acompañen de procesos institucionales que aseguren su integración real en la cultura organizacional.

En resumen, esta herramienta tiene como propósito contribuir al fortalecimiento de las capacidades estatales mediante la sistematización de información en una base de datos que permita una planificación estratégica, el monitoreo y la optimización de la toma de decisiones. Además CHARO brinda la oportunidad de transformar la forma de trabajar con una plataforma con herramientas colaborativas que pretenden fomentar la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo que centraliza la información en la gestión de los proyectos.

1.2. Conceptualización teórica e institucional

Como se señaló previamente, el sistema CHARO surge en un contexto institucional que reconoce la necesidad de fortalecer la gestión de proyectos en la Municipalidad de Rosario. Su implementación respondió, en gran medida, a una decisión política orientada a centralizar la información, facilitar el trabajo colaborativo entre áreas y promover una conducción transversal de las políticas públicas, superando lógicas fragmentadas de gestión.

A partir de este punto, se abren dos interrogantes centrales para el análisis: ¿cómo conceptualizan CHARO los actores que participaron de su implementación? y ¿de qué manera puede ser interpretado este sistema desde el campo de la Ciencia Política? Si bien

estas preguntas serán desarrolladas con mayor profundidad en el Capítulo 2, este apartado propone una primera aproximación conceptual.

En el marco de la gestión pública contemporánea, contar con información sistemática, confiable y oportuna sobre las intervenciones estatales resulta clave para mejorar el diseño de políticas, fortalecer la transparencia y promover una mayor rendición de cuentas (Aquilino, Potenza & Rubio, 2018). En este contexto, los gobiernos se ven crecientemente impulsados a incorporar herramientas tecnológicas y metodologías ágiles que permitan ordenar procesos, integrar áreas y evaluar el desempeño de sus acciones, con el objetivo de aumentar la eficiencia y la eficacia institucional (Grandinetti, 2018; Oszlak, 2020). En línea con estas transformaciones, la incorporación de plataformas digitales —inscriptas en lo que se denomina gobierno electrónico— busca ampliar la base de información disponible para la toma de decisiones, mejorar la calidad de la implementación de políticas y fortalecer la legitimidad de la acción estatal (Oszlak, 2020).

En la Municipalidad de Rosario, CHARO es definido por los actores institucionales como un **sistema de gestión de información de proyectos**, cuya función principal es organizar, planificar y coordinar la ejecución de obras, programas y políticas desde una perspectiva integral. Para sus usuarios, opera como una herramienta que permite asignar tareas, visualizar cronogramas, registrar avances y sistematizar las intervenciones desarrolladas por las distintas áreas municipales (Coordinación de Gabinete, marzo de 2025). Tal como señala un actor clave del proceso, CHARO busca fortalecer las capacidades de planificación, articulando el trabajo sobre proyectos específicos con una gestión más estructurada de la información, adaptable a las dinámicas de cada área (Secretaría de Igualdad, Género y Derechos Humanos, 2025).

Desde una perspectiva analítica más amplia, en este trabajo **se aborda a CHARO como un sistema de información y gestión de proyectos que integra funciones de planificación, monitoreo y evaluación, orientado a producir información sistemática para la toma de decisiones en el gobierno local.**

En la gestión pública, el monitoreo y la evaluación constituyen herramientas diferenciadas pero complementarias. Mientras el monitoreo acompaña la ejecución y provee información continua sobre el grado de avance de una intervención, la evaluación busca explicar los resultados alcanzados y analizar los cambios producidos durante el proceso (Jefatura de

Gabinete de Ministros, 2016; Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005). En este marco, los sistemas de información cumplen una función central al integrar datos, procedimientos, recursos humanos y tecnológicos que permiten capturar, procesar y analizar información para apoyar la toma de decisiones (Di Virgilio y Solano, 2012).

Así, herramientas como CHARO pueden ser entendidas como sistemas mixtos, que combinan la automatización de procesos operativos con la generación de información estratégica para una gestión más eficaz, eficiente y transparente. No obstante, diversos autores advierten que la incorporación de este tipo de sistemas no resulta suficiente por sí misma. Su efectividad depende de procesos institucionales más amplios, vinculados a la apropiación por parte de los usuarios, la transformación de las rutinas organizacionales, el liderazgo político y la capacitación continua (Repetto y Fernández 2012). Sin estos elementos, incluso las soluciones tecnológicas más avanzadas enfrentan serias limitaciones para consolidarse en la práctica.

1.3. Proceso de implementación

CHARO no puede ser comprendido como una herramienta aislada, sino como la expresión institucional de un proceso más amplio de transformación en la gestión municipal. Dicho proceso se inscribe en la necesidad de superar una lógica fragmentada y verticalista del funcionamiento estatal, avanzando hacia formas de planificación intersectorial, trabajo por objetivos y uso estratégico de la información. En este sentido, CHARO se configura como el resultado de un aprendizaje tecnológico, político y organizacional progresivo, que articula experiencias previas, condiciones de contexto —entre ellas, la pandemia— y decisiones de gobierno orientadas a fortalecer la capacidad de coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas (Jefatura de Gabinete, 2025).

La implementación de CHARO, impulsada desde Coordinación General de Gabinete de la Municipalidad de Rosario de manera articulada con las áreas de Transformación Digital e Informática, no se limitó a la incorporación de un nuevo software, sino que supuso un proceso de cambio institucional de carácter incremental, con múltiples fases y actores involucrados. Una de las motivaciones iniciales estuvo vinculada a la necesidad de construir una lógica de información homogénea, accesible y compartida entre las distintas áreas y niveles de la administración municipal. Al respecto, una integrante del equipo de Coordinación de Gabinete señaló:

> “Teníamos como la demanda de tratar de construir la información (…)de una manera que sea homogénea para todos. (…) Lo que nos sucedía mucho era (…) la cantidad de archivos, las desactualizaciones, ¿dónde pasaste el archivo?, ¿esto está desactualizado? (…) Ese era nuestro principal objetivo” (Funcionaria técnica, equipo de implementación de CHARO, entrevista personal, 2025).

Desde esta perspectiva, CHARO fue concebido no solo como una herramienta de carga de datos, sino como un sistema integrador orientado a ordenar la gestión, reducir la fragmentación informativa y democratizar el acceso a los datos entre trabajadores, planificadores y autoridades. En palabras de la misma entrevistada: “Queríamos que este acceso a la información sea para todos los empleados de la municipalidad. No para las autoridades, no solamente para los jefes técnicos, sino para todos” (Funcionaria técnica, equipo de implementación de CHARO, entrevista personal, 2025).

Como parte del proceso de implementación, desde Jefatura de Gabinete se llevó adelante un análisis exhaustivo de los softwares disponibles que pudieran adaptarse a los requerimientos específicos de la gestión pública local. La elección recayó en OpenProject, un software de código abierto que ofrecía una base tecnológica flexible para su desarrollo. A partir de esta decisión, se inició una etapa de adecuación funcional, que incluyó la revisión de herramientas, adaptaciones técnicas y ajustes orientados a configurar un sistema alineado con las particularidades del gobierno local y las demandas del trabajo intersectorial (Funcionario técnico,Coordinación General de Gabinete, 2024).

De acuerdo con los relatos de los actores que participaron directamente en la implementación, la estrategia adoptada respondió a una lógica gradual y participativa. En una primera etapa, se priorizó la articulación con actores clave —autoridades, planificadores, equipos de coordinación y equipos técnicos— con el objetivo de relevar necesidades y problemáticas concretas del trabajo cotidiano. Al respecto, una entrevistada explicó:

> “Quisimos empezar con los equipos técnicos, realizando reuniones desde el principio para escuchar lo que les pasaba. A partir de eso, se diseñó un modelo de implementación del sistema, definiendo qué componentes debían ser obligatorios y cuál era la base mínima necesaria para cargar los proyectos, pensando especialmente en el seguimiento del trabajo” (Funcionaria técnica, equipo de implementación de CHARO, entrevista personal, 2025).

Posteriormente, se realizó una primera presentación del sistema a las autoridades, instancia en la que surgieron dudas vinculadas a los cambios en las rutinas de trabajo y a la adaptación a una nueva herramienta. Según relatan los actores involucrados, el abordaje de estas

resistencias fue un paso necesario para avanzar con la implementación en el resto de los equipos:

> "En todo proceso de implementación de un sistema, la resistencia suele venir por preguntas como '¿cómo voy a hacer ahora lo que siempre hice de esta otra forma?' o '¿cómo vamos a resolver este problema?'. La idea fue evacuar esas dudas y resolver las problemáticas más críticas" (Funcionaria técnica, equipo de implementación de CHARO, entrevista personal, 2025).

Una vez superada esta etapa, se avanzó con los equipos técnicos y los planificadores mediante instancias de formación y acompañamiento. Se desarrollaron talleres en el marco de un curso virtual, diseñados para que la práctica de carga de proyectos fuera lo más cercana posible a las tareas reales del trabajo cotidiano. Con el tiempo, comenzaron a consolidarse los principales responsables de proyectos y planificadores, y se incorporaron nuevas cohortes de formación, ya sin instancias presenciales, con supervisión de equipos de la Municipalidad y de Jefatura de Gabinete. Este proceso favoreció una incorporación progresiva de usuarios, incluso a partir de la recomendación entre colegas.

El despliegue del sistema también contempló distintas etapas de incorporación de áreas, comenzando por las autoridades, luego los planificadores y responsables de proyectos, y finalmente el resto de los equipos. En este marco, se sumaron áreas con alto consumo de información, como la Secretaría de Comunicación, cuya integración permitió articular procesos y cruzar información relevante: "Empezaron a haber como hilos de procesos (…) por ejemplo, las inauguraciones o fechas importantes de los proyectos estaban cargadas en CHARO, pero también había fechas clave de comunicación que venían desde la Secretaría" (Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025). En este esquema, la mesa de planificadores cumple un rol central como nexo operativo entre las secretarías, garantizando una carga de datos consistente y facilitando la coordinación interinstitucional, en línea con las prioridades del gobierno municipal.

Desde la perspectiva de los actores entrevistados, el proceso de implementación es valorado como un avance significativo en términos de ordenamiento y coordinación interinstitucional. No obstante, también se reconoce que el sistema se encuentra en una etapa intermedia de consolidación: "Fue un gran avance (…) para muchas áreas fue muy ordenador empezar a trabajar con un sistema común. Creo que estamos en una instancia media: ya se conoce el sistema, y ahora el desafío es instalarlo como parte de la cultura organizacional" (Funcionario técnico, equipo de implementación de CHARO, entrevista personal, 2026). Uno de los

principales desafíos identificados está vinculado a la apropiación del sistema por parte de los equipos jerárquicos, quienes tienden a recurrir a otras herramientas con mayor familiaridad: “A veces les resulta más fácil otras herramientas y sumarlos en esta, por ahí es un poco más complicado” (Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025).

Entre las actividades clave del proceso se destacan las instancias de coordinación técnica interna en Jefatura de Gabinete, orientadas a consensuar criterios comunes sobre la carga de información, los indicadores de seguimiento y las modalidades de medición de los proyectos: “Las reuniones donde nos ponemos de acuerdo sobre qué es lo principal y objetivo que necesitamos de cada proyecto, cómo lo vamos a medir y de qué manera se debe cargar, eso es fundamental” (Coordinación General de Gabinete, entrevista personal, 2025). Asimismo, el uso sostenido de CHARO implicó la consolidación de rutinas de seguimiento, como las reuniones quincenales de actualización de proyectos, principalmente en los gabinetes territoriales. Estas instancias permitieron monitorear avances y detectar desvíos en tiempo real.

DATOS CLAVE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS	
Nombre	CHARO
Software	OpenProject
Branding	
Objetivo general	Fortalecer la capacidad de gestión del gobierno municipal mediante la sistematización de información, la planificación estratégica y el monitoreo de proyectos.

Objetivos específicos	1. Sistematizar y centralizar la información de los proyectos de gobierno en una plataforma única y accesible. 2. Contribuir a una planificación más estructurada y al seguimiento de proyectos, optimizando el uso de recursos y tiempos de gestión. 3. Facilitar la coordinación y el trabajo intersectorial entre las distintas áreas del gobierno municipal. 4. Generar información oportuna y confiable que permita orientar la toma de decisiones basada en evidencia.
Área responsable	Coordinación General de Gabinete de Jefatura de Gabinete de la Municipalidad de Rosario
Socio estratégico en la implementación	Mesa de Planificadores
Usuarios	Funcionarios de la Municipalidad de Rosario
Roles en CHARO	Autoridad Jefatura de Gabinete Planificador Responsable de proyecto Miembro Comunicador Lector
Elementos/funciones	Planificación Monitoreo Evaluación
Principales acciones en CHARO	Cargar proyectos (paquete de trabajos, hitos, actividades, monitoreo y evaluación) Consultar datos Generar reunión Generar visualizaciones Generar reportes Buscar información de otras áreas

CAPÍTULO 2 - Aspectos teóricos-metodológicos

El presente capítulo tiene como objetivo presentar el marco teórico y metodológico que orienta la evaluación intermedia del sistema CHARO en la Municipalidad de Rosario. En primer lugar, se desarrollan las principales perspectivas conceptuales que sustentan el análisis, recuperando aportes de la literatura sobre evaluación de políticas públicas, sistemas de información y monitoreo, y capacidades estatales. Estos enfoques permiten comprender a CHARO no sólo como una herramienta tecnológica de gestión, sino también como una intervención institucional orientada a fortalecer los procesos de planificación, seguimiento y toma de decisiones en el ámbito municipal.

En segundo lugar, se exponen los aspectos metodológicos del trabajo, incluyendo los objetivos de la evaluación, su justificación y factibilidad, las preguntas de evaluación formuladas, las técnicas de recolección y análisis de información utilizadas y las fuentes consideradas. Asimismo, se describe el proceso de construcción de la matriz de evaluación, el diseño del trabajo de campo y las distintas etapas desarrolladas para la obtención y procesamiento de la evidencia empírica.

De esta manera, el capítulo proporciona los fundamentos conceptuales y las herramientas metodológicas necesarias para comprender el análisis presentado en el capítulo siguiente, donde se exponen los principales hallazgos y resultados obtenidos a partir de la evaluación del sistema CHARO.

2.1. Perspectivas teórico-conceptuales elegidas

Aquí se presentan los principales aportes de la literatura sobre evaluación, con especial énfasis en la evaluación intermedia o concurrente, dado que constituye el enfoque adoptado en este trabajo. Además, se aborda el rol de los sistemas de información y monitoreo en la gestión pública, como herramientas clave para la planificación y la toma de decisiones basada en evidencia. Por último, se incorpora el enfoque de capacidades estatales, que permite comprender el sistema CHARO como un instrumento orientado a fortalecer la acción pública.

2.1.1. Evaluación de políticas públicas

La **evaluación de políticas públicas** (EPP) **puede definirse como un proceso sistemático que permite emitir juicios de valor sobre la calidad, eficacia y resultados de una**

intervención pública, política, programa o proyecto (Di Virgilio & Solano, 2011). Sin embargo, no solo permite emitir juicios de valor, sino que también contribuye al fortalecimiento de las capacidades estatales y a la legitimación de la acción pública ante la ciudadanía (Aquilino, Potenza & Rubio, 2018).

La evaluación tiene como objetivo mejorar la viabilidad, funcionamiento, resultados o impacto de una política, programa o proyecto y se la concibe como un proceso sistemático que se apoya en la formulación de preguntas precisas, en la recopilación de evidencia empírica y en la comparación de los resultados observados respecto de criterios o patrones preestablecidos (Di Virgilio & Solano, 2011; Cohen & Franco, 1988). En este marco, siguiendo a Bustelo Ruesta en Bañón Martínez (2003), la evaluación cumple tres funciones clave: mejorar el programa evaluado, rendir cuentas (accountability), y generar aprendizajes que orienten acciones futuras.

La literatura distingue distintos tipos de evaluación según su momento de realización: **ex ante**, durante el diseño de la intervención; **concurrente o intermedia,** durante su ejecución; y **ex post**, una vez concluida la misma (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005). En el caso de la presente evaluación, el foco está puesto en la evaluación intermedia o concurrente, entendida como un insumo para mejorar el diseño, ejecución y efectos de una política en tiempo real, que permite formular correcciones, identificar dificultades de implementación y valorar los resultados intermedios alcanzados (Banco Interamericano de Desarrollo, 2005; Ortegón, 2005).

En el caso de la evaluación concurrente pone especial énfasis en tres dimensiones: la eficacia (grado de cumplimiento de los objetivos), la eficiencia (relación entre insumos y productos) y la productividad (nivel de resultados obtenidos en relación con los recursos invertidos) (Aquilino, 2018). Además, permite valorar en qué medida la situación alcanzada supera la situación de partida (línea de base) y se aproxima a la situación deseada (metas y objetivos). Siguiendo a Di Virgilio & Solano (2013) y Ortegón (2005) existen diferentes modelos de evaluación intermedia. Por un lado, la evaluación de **procesos** se focaliza en el análisis de los medios, actividades y recursos desplegados para alcanzar los objetivos, lo cual resulta clave para entender el funcionamiento interno de las políticas. Por su parte, la evaluación de **resultados** busca medir el grado de logro de objetivos específicos y su impacto en el contexto problemático.

Como ya hemos mencionado previamente, la evaluación ha adquirido un rol central en la promoción de una gestión pública basada en evidencia, entendida como aquella que utiliza información sistemática, confiable y relevante para orientar la toma de decisiones y siguiendo a Berumen Milburn (2010), la evaluación cumple una función estratégica al permitir identificar prácticas exitosas, racionalizar el uso de los recursos públicos y generar una cultura institucional orientada al aprendizaje.

Siguiendo a Monnier (1995), la evaluación es un acto político en sí mismo. Este enfoque es retomado también por autores como Subirats (2008) y Di Virgilio & Solano, quienes también reconocen la importancia de incluir la **dimensión política e institucional** en cualquier diseño evaluativo e implica entenderla a partir de 3 características clave: carácter político, enjuiciamiento sistémico y carácter práctico y aplicado (Bustelo Ruesta en Bañón Martínez, 2003).

Evaluar implica necesariamente enjuiciar, deliberar, definir qué criterios se consideran relevantes, y en qué medida la política evaluada responde a las prioridades de los distintos **actores involucrados**. Por ello, la legitimidad de los procesos de evaluación requiere incorporar a los actores clave desde el diseño y garantizar instancias de devolución y uso de resultados (Di Virgilio & Solano, 2011). Cabe señalar también, que la digitalización ha contribuido a ampliar las posibilidades de evaluación en el sector público, al facilitar el acceso a datos, mejorar la trazabilidad de los programas y permitir el desarrollo de tableros de monitoreo dinámicos que brindan información en tiempo real (Aquilino et al., 2018).

Por último, cabe señalar que en el presente trabajo, el **objeto de estudio de la evaluación** no es una política pública tradicional ni un programa social específico, si no **un sistema de gestión de información de proyectos** e intervenciones públicas: el sistema CHARO. Desde la literatura especializada, diversos autores han señalado que la función de evaluación y los sistemas que la sustentan pueden constituirse en sí mismos en objetos evaluables, al considerarse intervenciones con valor público (Aguilar Villanueva & Bustelo Ruesta, 2010; Neirotti, 2012). Evaluar estos sistemas permite fortalecer su institucionalización, detectar oportunidades de mejora, y aumentar la capacidad del Estado para gestionar políticas públicas más eficaces, eficientes y pertinentes (Aguilar Villanueva & Bustelo Ruesta, 2010). Para ello, la participación de los actores involucrados en la implementación y uso de CHARO fue clave para reconstruir de forma intersubjetiva el objeto de estudio, valorar tanto sus procesos como sus resultados intermedios, y proponer recomendaciones relevantes.

2.1.2. Sistemas de Información y Monitoreo

En el marco de la planificación estratégica de políticas públicas, tal como plantean Di Virgilio y Solano (2012), la planificación pública debe contemplar no sólo la definición de objetivos y metas, sino también herramientas operativas que permitan hacer seguimiento, evaluar y reformular las acciones en curso. Esta necesidad se vuelve aún más imperiosa en los gobiernos locales, donde la escasez de recursos materiales, humanos y tecnológicos exige cada vez más precisión, transparencia y eficiencia en la gestión.

En la Municipalidad de Rosario, el sistema CHARO es definido por los actores institucionales como un ***"sistema de gestión de información de proyectos"***. Esta conceptualización se sostiene en su funcionalidad principal: ordenar, planificar y coordinar la ejecución de obras, programas y proyectos desde una perspectiva integral de gobierno. Desde el punto de vista de quienes lo utilizan, CHARO opera como una herramienta para asignar tareas, visualizar cronogramas, cargar avances y sistematizar intervenciones impulsadas por las distintas áreas municipales (Coordinación de Gabinete, entrevista personal, 2025).

No obstante, desde una perspectiva teórica más amplia, este trabajo propone abordar CHARO como un sistema que conjuga **funciones** propias de un sistema de **gestión de información, planificación** y, en última instancia, **de monitoreo y evaluación**. Es decir, un sistema que no sólo estructura la operatoria interna del gobierno local, sino que también **c**entraliza datos, genera reportes e indicadores de avance, y permite realizar un seguimiento continuo del cumplimiento de metas y plazos. En este marco, CHARO en tanto **sistema de gestión de información de proyectos y monitoreo**, forma parte de una arquitectura institucional que busca mejorar el desempeño del gobierno municipal, promoviendo el ordenamiento, la sistematización y el seguimiento de los proyectos en ejecución. Asume un enfoque de utilidad práctica y valor instrumental, considerando la relevancia de sus resultados para la gestión cotidiana del municipio.

En el marco de la gestión pública contemporánea, el monitoreo y la evaluación constituyen dos herramientas diferenciadas pero complementarias para mejorar la calidad de las políticas, programas y proyectos. Un **sistema de monitoreo** es una herramienta que acompaña la gestión, ofrece información sistemática, continua y oportuna sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y los efectos de una política o programa, mientras que la evaluación busca explicar por qué esos efectos se están alcanzando (o no) y analiza los cambios generados en

el proceso (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2016). Tal como lo señala Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), están diseñados para brindar retroalimentación constante durante la ejecución de una intervención, permitiendo ajustar desvíos y tomar decisiones basadas en el desempeño.

> *"Son en general, un conjunto de herramientas, datos estadísticos, personal capacitado, equipos de informática y comunicaciones, y procedimientos organizados que interactúan para capturar, almacenar, actualizar, manejar, analizar y desplegar la información respectiva en un mismo sistema de referencia, con el objetivo de apoyar las decisiones de una organización"(*Di Virgilio y Solano, 2012:11).

Su función es doble: por un lado, automatizar los procesos operativos de una organización pública; y por otro, aportar insumos valiosos para la toma de decisiones, con el objetivo de lograr una gestión más eficaz, eficiente y transparente. Para cumplir con este propósito, estos sistemas deben integrar cuatro etapas fundamentales: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de la información. A lo largo de este circuito, la calidad de los datos y la interoperabilidad entre áreas son elementos decisivos para su funcionamiento *(*Repetto & Fernández, 2012:101).

En este sentido, herramientas como CHARO pueden ser entendidas como sistemas mixtos, que cumplen tanto funciones propias de los sistemas de información como también de los sistemas de monitoreo. Si bien su base tecnológica permite centralizar datos, indicadores y documentación relevante sobre los proyectos del gobierno local, su principal aporte radica en la posibilidad de realizar un seguimiento continuo de su avance, establecer alertas tempranas, y generar reportes sobre el cumplimiento de metas y cronogramas. Toda esta información mencionada que recepcionará el sistema permitirá a futuro evaluar las intervenciones del gobierno local.

Tal como advierte Repetto y Fernández (2012), la adopción de sistemas de gestión digital en la administración pública no es exitosa si no está acompañada por un proceso institucional más profundo. La apropiación simbólica y funcional de las herramientas por parte de los usuarios es un factor decisivo para su efectividad. En la misma línea, Repetto & Fernández (2012) subrayan que la modernización tecnológica no puede limitarse a la incorporación de infraestructura o software, sino que debe estar acompañada por una transformación cultural y

organizacional, que contemple la disposición de los actores a modificar sus rutinas de trabajo y adoptar nuevas lógicas de gestión. En este punto, adquieren centralidad el liderazgo político, la capacitación constante y los incentivos organizacionales, ya que sin estos elementos, incluso los sistemas técnicamente más sofisticados tienden a fracasar.

En efecto, siguiendo a Repetto y Fernández (2012) uno de los desafíos críticos en la implementación de estos sistemas es la resistencia al cambio y señalan que, para que estos instrumentos se integren de manera efectiva en la administración pública, es necesario desarrollar mecanismos que favorezcan la circulación de información, reducir los niveles de fragmentación entre áreas, y crear una cultura institucional basada en la evidencia. En muchos casos, la implementación de sistemas de información fracasa no por deficiencias técnicas, sino por la falta de alineación entre el diseño del sistema y la cultura organizacional existente (Heeks, 2002). Es por ello que se requiere no sólo un soporte técnico, sino también un marco institucional que promueva su uso sostenido y articulado; y por esto, CHARO no debe entenderse solo como una base de datos operativa, sino como un instrumento de gestión que puede potenciar las capacidades estatales si es adecuadamente apropiado, coordinado y sostenido en el tiempo.

Desde esta perspectiva, CHARO es abordado como un sistema de información y monitoreo que permite estructurar, sistematizar y dar seguimiento a los proyectos del gobierno local.

2.1.3. Fortalecimiento de Capacidades Estatales

En los últimos cuarenta años, el Estado argentino ha atravesado un profundo proceso de descentralización que impactó directamente en la forma en que se planifican, coordinan y evalúan las políticas públicas en todos los niveles de gobierno. Esta transformación, intensificada desde la década de 1980, trajo aparejados nuevos y viejos desafíos que los gobiernos locales deben enfrentar en un contexto de escasez de recursos, demandas ciudadanas crecientes y aumento de la complejidad institucional. En este marco, se vuelve imprescindible reflexionar sobre las capacidades estatales y su fortalecimiento para el ejercicio efectivo de la acción pública (Di Virgilio & Solano, 2012).

Siguiendo a Repetto (2003), las **capacidades estatales** pueden definirse como “la aptitud de las instancias de gobierno para plasmar los máximos posibles de valor social a través de las políticas públicas” (Di Virgilio & Solano, 2012:13). Esta noción remite no sólo a la existencia de recursos técnicos y administrativos, sino también a la capacidad del Estado de transformar

estos insumos en acciones con sentido estratégico, legitimidad social y resultados concretos. A su vez, Evans (1995) distingue entre **capacidades administrativas, técnicas y operativas**, permitiendo analizar de forma más precisa las fortalezas y limitaciones de una organización pública en su desempeño cotidiano.

Di Virgilio y Solano (2012) destacan que la descentralización no solo implicó transferencias de funciones, sino también la necesidad de desarrollar nuevas capacidades institucionales para asumir esas funciones con eficacia. En efecto, los gobiernos municipales se han visto obligados a identificar prioridades, administrar recursos escasos, y establecer criterios de acción estratégicos, sin que siempre se hayan dado las condiciones estructurales para hacerlo. Tal como señalan Repetto y Fernández (2012), muchos municipios enfrentan obstáculos como la baja capacidad fiscal, la débil articulación interjurisdiccional, la fragmentación organizativa, los bajos niveles de formación del personal, y la escasa sistematización de información.

Ante esta situación, diversos programas de fortalecimiento institucional buscaron promover cambios al interior de la administración pública local con iniciativas que impulsaron la profesionalización de los recursos humanos, la mejora de los circuitos organizativos, la incorporación de tecnologías de gestión y la modernización de los servicios brindados. En este sentido, la digitalización aparece como una estrategia clave para profesionalizar la gestión pública, particularmente en tareas operativas, cercanía con la ciudadanía, como también en la planificación, el seguimiento y la evaluación de políticas. Sin embargo, como advierte Repetto y Fernándes (2012), su efectividad depende de que estas herramientas sean apropiadas de manera activa por parte de los equipos técnicos, integrándose en las rutinas institucionales y orientando decisiones con base en información confiable y sistemática. Es decir, sin una **transformación institucional** más profunda que aborde tanto las capacidades técnicas como las lógicas culturales, la incorporación de tecnología puede resultar estéril o incluso contraproducente.

Desde esta perspectiva, la evaluación intermedia del sistema CHARO permitió analizar en qué medida esta herramienta contribuye a fortalecer las capacidades estatales para la planificación estratégica de la Municipalidad de Rosario, identificando tanto sus logros como los factores que limitan su apropiación y efectividad.

2.2. Enfoques, técnicas metodológicas utilizadas y fuentes de información

En este apartado se exponen los objetivos, los resultados esperados y decisiones metodológicas del TIF. En el apartado "Justificación y factibilidad" se hace referencia a los elementos que hacen relevante la intervención de CHARO y su evaluación. Además, se exponen las técnicas utilizadas para el diseño e implementación de la evaluación como así también, en la recolección, procesamiento y análisis de la información.

2. 2.1. Objetivos

El objetivo general es **evaluar el proceso de implementación y los resultados intermedios del sistema CHARO** en la Municipalidad de Rosario al 2025.

Objetivos específicos:

- Valorar en qué medida las actividades y los recursos fueron suficientes para la implementación de CHARO, desde la mirada de los involucrados.
- Examinar en qué medida la intervención alcanzó al público objetivo y los productos esperados.
- Examinar en qué medida se alcanzaron los efectos intermedios esperados en la implementación de CHARO, según la perspectiva de los actores.

Para cumplir los objetivos propuestos se elaboran dos productos. Por un lado, desarrollado en el Capítulo 3, informe de hallazgos y resultados obtenidos de la evaluación, y por otro lado, en el Capítulo 4, tienen lugar las recomendaciones realizadas para contribuir a la implementación e institucionalización de CHARO.

2.2.2. Factibilidad

La factibilidad del presente estudio refiere al conjunto de condiciones institucionales, técnicas y metodológicas que hacen posible su realización. En este sentido, se consideran tanto el acceso a la información como la inserción de la investigadora en el campo de estudio y la disponibilidad de recursos para su desarrollo.

La realización de este Trabajo Integrador Final fue producto de una serie de condiciones institucionales, técnicas y personales que garantizan la posibilidad de su desarrollo.

En primer lugar, el trabajo parte de las prácticas pre-profesionales realizadas por la autora en Jefatura de Gabinete de la Municipalidad de Rosario, específicamente en el área de Coordinación General de Gabinete realizadas durante el año 2024. Estas prácticas implicaron el abordaje de una demanda institucional concreta: "avanzar en el desarrollo de una estrategia de monitoreo y evaluación intermedia del sistema de gestión de la información CHARO", recientemente implementado como herramienta de planificación municipal[5].

Durante este proceso inicial, se accedió a entrevistas en profundidad con actores clave del área, se participó como observadora en instancias de formación práctica sobre el uso de CHARO y se asistió a reuniones de la denominada "mesa de planificadores". En la etapa de las prácticas se avanzó principalmente en la comprensión institucional de CHARO, el relevamiento de antecedentes, relevamiento de actores y la elaboración preliminar del diseño de evaluación.

Este proceso de inserción institucional garantizó un vínculo fluido y directo con los actores involucrados en la implementación y seguimiento del sistema CHARO, facilitando el acceso a información clave y fortaleciendo la confianza mutua necesaria para la continuidad del trabajo. Además, estuvo acompañado de la participación de la autora en el curso dictado por la Escuela Superior de Administración Municipal (ESAM)[6], enfocado en planificación estratégica, monitoreo y evaluación de políticas públicas, gracias a la invitación de Coordinación de Gabinete de la Municipalidad de Rosario. Este curso representó una oportunidad formativa esencial ya que permitió, en el marco de las prácticas, fortalecer conocimientos teóricos en evaluación de políticas, conectar con funcionarios responsables de proyectos, facilitando un enfoque participativo y consolidando la integración de teoría y práctica.

En segundo lugar, la Municipalidad de Rosario, a través del equipo técnico responsable de CHARO, ha manifestado su interés y predisposición para colaborar en la evaluación del

[5] A partir de esta demanda, se realizó una diferenciación teórica-conceptual pertinente ya que el monitoreo y la evaluación intermedia no son sinónimos; implican tareas diferentes que, además, resultan complejas y extensas. Esto permitió comprender mejor el proceso solicitado y se estableció de común acuerdo con el equipo técnico la pertinencia de realizar una evaluación intermedia, bajo los enfoques y herramientas provistos por el campo de estudio de las políticas públicas.

[6] Esta formación constó de un curso digital asincrónico denominado "Datos para la acción. Herramientas para el monitoreo y la evaluación a nivel local" con una carga horaria total de 20 horas reloj, desarrollado a través de la Plataforma Digital "Gestión Pública Rosario", y un curso presencial teórico-práctico denominado "Construyendo Hechos: herramientas para la planificación y evaluación de intervenciones locales basadas en evidencia" con una carga horaria total de 12 horas distribuidas en 6 encuentros con la aprobación de un trabajo final.

sistema, reconociendo la importancia de contar con un análisis académico externo que permita valorar los avances y obstáculos en su implementación. Este interés institucional se expresó no sólo en la apertura al acceso a documentación interna, sino también en la disposición para facilitar instancias de entrevistas, aplicación de cuestionarios y participación en reuniones de trabajo. Asimismo, es pertinente destacar el acceso a los documentos estratégicos, técnicos y operativos que fueron sistematizados durante las prácticas, así como a insumos primarios elaborados por el área municipal que permiten la construcción de indicadores y el análisis de resultados.

En este sentido, este trabajo posee viabilidad en términos de tiempo y recursos, ya que fue realizada la reconstrucción de la estrategia de implementación del sistema CHARO y la elaboración de herramientas metodológicas que pueden ser retomadas, ampliadas y profundizadas para la concreción del presente trabajo. Todo esto gracias a la articulación previa con la agencia estatal, el acceso a la información relevante y el compromiso institucional.

2.2.3. Justificación

La relevancia del presente estudio radica en su aporte al campo de la Ciencia Política, particularmente a los estudios sobre evaluación de políticas públicas, capacidades estatales y procesos de innovación en la gestión pública. En este marco, la evaluación constituye una herramienta fundamental no sólo para valorar los resultados de una intervención, sino también para generar evidencia que contribuya a mejorar la acción estatal, fortalecer la toma de decisiones, promover aprendizajes institucionales y favorecer la rendición de cuentas (Di Virgilio & Solano, 2012; Aquilino, Potenza & Rubio, 2018).

Si bien tradicionalmente la evaluación se ha orientado al análisis de políticas públicas, programas o proyectos, en los últimos años ha cobrado creciente relevancia el estudio de intervenciones institucionales orientadas a fortalecer las capacidades de gestión del Estado. En este sentido, el objeto de estudio del presente trabajo no es un software en sí mismo, sino una decisión político-institucional que impulsó la incorporación de un sistema de gestión de información como instrumento para transformar las capacidades de información, planificación y monitoreo dentro de la Municipalidad de Rosario.

CHARO es entendida como una herramienta digital que permite concentrar en un mismo espacio los distintos procesos vinculados a la planificación, gestión y seguimiento de

políticas públicas y facilitando así la circulación de información entre áreas por parte de los actores involucrados. Sin embargo, su implementación enfrenta desafíos como la adopción por parte de los funcionarios, resistencias organizativas y la necesidad de formación continua (Aquilino, Potenza & Rubio, 2018).

Desde esta perspectiva, la implementación de CHARO puede comprenderse como un proceso de cambio organizacional que busca modificar rutinas de trabajo, promover nuevas formas de coordinación entre áreas, fortalecer la producción de información sistematizada y consolidar una gestión basada en evidencia. Tal como señalan los estudios sobre capacidades estatales, la incorporación de herramientas tecnológicas no siempre es automática, sino que enfrenta resistencias y barreras institucionales (Repetto & Fernández, 2012). Por eso, logra integrarse efectivamente a las dinámicas organizacionales y contribuir al mejoramiento de la acción estatal cuando se promueve una participación inclusiva y diversa de las partes interesadas para garantizar su apropiación, pertinencia, credibilidad y utilización" (UNEG, 2016).

En consecuencia, evaluar este tipo de intervenciones resulta pertinente porque permite comprender no sólo el funcionamiento técnico de una herramienta de gestión, sino también los factores políticos, institucionales y organizacionales que condicionan su implementación, apropiación y utilización efectiva. Asimismo, posibilita identificar fortalezas, dificultades y oportunidades de mejora que contribuyan a su consolidación como parte de las capacidades institucionales del gobierno local.

Finalmente, este estudio busca aportar evidencia empírica y recomendaciones para fortalecer la institucionalización de CHARO dentro de la Municipalidad de Rosario, al tiempo que permite comprender cómo la tecnología transforma la administración pública y qué factores inciden en su efectividad y contribuye al desarrollo de un campo aún poco explorado en la Ciencia Política argentina: la evaluación de sistemas de información y monitoreo como instrumentos de fortalecimiento de capacidades estatales en gobiernos locales. En este sentido, los hallazgos obtenidos trascienden el caso analizado y ofrecen elementos de reflexión para otras experiencias de transformación digital e innovación pública que procuren mejorar la planificación, el monitoreo y la toma de decisiones en el sector público.

2. 2. 4. Enfoques y técnicas

Este trabajo se enmarca en un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para realizar la evaluación intermedia del sistema CHARO implementado en la Municipalidad de Rosario. La elección de un diseño metodológico mixto responde a la necesidad de capturar, por un lado, datos estructurados, comparables y medibles sobre el funcionamiento de CHARO en distintas áreas del municipio (dimensión cuantitativa), y por otro, las percepciones, interpretaciones y dinámicas institucionales que subyacen en el uso de la herramienta por parte de los actores involucrados (dimensión cualitativa).

Para esto, resultó fundamental desde lo cuantitativo, analizar en qué medida los productos y efectos alcanzados se corresponden con los objetivos esperados, midiendo variables como frecuencia de uso, nivel de satisfacción, funcionalidades utilizadas, entre otros, que permiten observar patrones de adopción, niveles de eficacia y coordinación en la gestión. Y por otro lado, desde lo cualitativo, comprender cómo los actores interpretan, valoran y adoptan CHARO en su práctica cotidiana. Las observaciones participantes y las entrevistas personales semiestructuradas permitieron explorar aspectos subjetivos como la percepción del cambio, las resistencias organizacionales, la apropiación simbólica y operativa, y el sentido que se otorga a la herramienta.

Como señalan Di Virgilio y Solano (2012), evaluar herramientas de monitoreo en la gestión pública implica ir más allá de su funcionalidad técnica y contemplar los **procesos organizativos y culturales** que median su efectividad. Asimismo, Repetto (2003) advierte que sin una apropiación real de parte de los usuarios, incluso las mejores herramientas fracasan en sus objetivos. De este modo, el enfoque mixto no solo enriquece el análisis, sino que se alinea con el tipo de evaluación propuesta (intermedia o concurrente), que busca observar el devenir de la política en tiempo real, comprendiendo tanto lo que sucede, cómo y por qué sucede.

La valoración de las preguntas de evaluación se construyó a partir de un proceso de triangulación metodológica que integró información cuantitativa y cualitativa. En este sentido, las respuestas categóricas no derivan exclusivamente de los resultados del cuestionario estructurado, sino de una interpretación analítica que articula distintas fuentes de evidencia. En particular, se consideraron: (i) los resultados del cuestionario estructurado a usuarios de CHARO, que permitieron identificar tendencias generales en las percepciones de

los usuarios; (ii) la información cualitativa proveniente de entrevistas semiestructuradas a actores clave y observaciones de campo, que aportaron profundidad interpretativa sobre los procesos de implementación y uso del sistema; y (iii) el análisis documental, que permitió contextualizar los resultados en función de la evolución del sistema.

A partir de esta integración, se realizó una valoración sintética para cada pregunta de evaluación, asignando una categoría en función de la convergencia, predominancia o tensión entre las distintas fuentes de información. Este procedimiento permitió construir una interpretación más robusta y comprensiva de los resultados intermedios del sistema CHARO.

2. 2. 5. Preguntas de Evaluación

Dentro del primer objetivo específico, **"Valorar en qué medida las actividades y los recursos fueron suficientes para la implementación de CHARO"**, las preguntas de evaluación que se buscó dar respuesta y sus respectivas categorías de respuesta son:

1. ¿Qué tan útiles fueron las instancias de aprendizaje sobre el uso de CHARO su implementación?

Muy útil	Útil	Regular	Poco útil	Inútil

2. ¿En qué medida se garantizó acompañamiento técnico a través de la Mesa de ayuda de CHARO?

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada

3. ¿Cómo valora el usuario el desempeño de coordinación de gabinete en la implementación de CHARO?

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo

4. y por último, ¿En qué medida los dispositivos y la conexión a internet facilitaron o no la implementación de CHARO?

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada

Por su parte, el segundo objetivo específico de esta evaluación **"Examinar en qué medida la intervención alcanzó al público objetivo y los productos esperados"** responde a:

1. ¿En qué medida se alcanzaron los productos esperados?

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada

2. ¿En qué medida se alcanzó al público objetivo?

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada

3. ¿Cuál es la valoración de la experiencia de uso por los usuarios?

Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala

4. y ¿en qué medida los usuarios utilizan CHARO?

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada

Por último, el tercer objetivo específico tuvo como finalidad **"examinar en qué medida se alcanzaron los efectos intermedios esperados en la implementación de CHARO"** y para esto, se valorará:

1. ¿En qué medida contribuye CHARO a la eficiencia de la gestión y planificación de proyectos?

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada

2. ¿Ha mejorado la articulación entre áreas a partir del uso de CHARO?

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada

3. ¿En qué medida contribuye CHARO a ordenar la información de la gestión?

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada

4. ¿La información almacenada en CHARO ha contribuido a la toma de decisiones?

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada

2.2.6. Técnicas de recolección de datos aplicadas

La recolección de datos se desarrollaron mediante **cinco técnicas principales:** análisis documental, observación participante, instancias de participación con actores para aprobación y validación de acciones, aplicación de un cuestionario estructurado y entrevistas personales semiestructuradas que se realizaron durante la práctica pre profesional y el TIF.

Etapa	N°	Técnica	Descripción
Prácticas pre profesionales	6	Análisis documental	Análisis documental de archivos sobre CHARO: resolución del concejo deliberante, etapas de implementación, informes de monitoreo.
	5	Observaciones participantes	1. Capacitación virtual asincrónica inicial sobre el uso de CHARO 2. Participación de taller práctico sobre cómo usar CHARO con funcionarios públicos del sector salud. 3. Participación en reunión de Mesa de Planificadores 4. Participación en reunión de Mesa de Planificadores 5. Curso ESAM
	2	Entrevistas semiestructuradas	Con el objetivo de sistematizar toda la información sobre la implementación de CHARO en la elaboración de un proyecto.
	4	Instancias de trabajo con equipo CHARO	Reuniones vinculadas a la presentación de avances de producto, correcciones, establecimiento de próximos pasos, validación de resultados.
TIF	6	Instancias de trabajo con actores	1. Presentación de borrador de formulario 2. Devolución de comentarios y cambios propuestos para el formulario 3. Presentación de la versión final del formulario 4. Prueba de la configuración del formulario 5. Presentación del formulario ante la Mesa de Planificadores 6. Intercambio de resultados preliminares
	1	Formulario estructurado	Proporcionado vía correo electrónico a usuarios de CHARO. Una muestra de 120 respuestas sobre una población de 400 usuarios que ingresaron al menos una vez al sistema para julio de 2025.
	3	Entrevistas semiestructuradas personales	1. A Funcionario político de Jefatura de Gabinete 2. A Funcionaria técnica del equipo de implementación de CHARO

			3. A Funcionaria técnica de Mesa de Planificadores
	4	Análisis documental	Correspondientes a archivos de informes de seguimiento, cumplimiento de metas y monitoreo de uso de CHARO elaborados por el equipo de implementación.

3. 3. Estructuración del TIF: etapas y trabajo de campo

Este Trabajo Integrador Final[7] se estructura metodológicamente en tres momentos que articulan un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para evaluar el sistema CHARO.

Primer momento: construcción de la matriz de evaluación

A partir de una exhaustiva revisión bibliográfica sobre evaluación de políticas públicas y sistemas de monitoreo, y del conocimiento situado obtenido durante las prácticas preprofesionales en Jefatura de Gabinete de la Municipalidad de Rosario, se diseñó una matriz de evaluación (ANEXO 1). Esta matriz incluye los objetivos específicos del TIF, las preguntas principales y subsidiarias mencionadas anteriormente, 58 indicadores, fuentes de verificación, técnicas de recopilación y categorías de respuesta. La construcción se sustentó tanto en el **análisis documental** (normativas, informes técnicos, presentaciones institucionales y documentos internos) como en la **observación participante en reuniones, espacios de articulación interáreas y otras actividades organizativas**, que permitieron relevar dinámicas de uso, configuraciones organizacionales y sentidos atribuidos al sistema CHARO.

[7] Durante la elaboración del presente Trabajo Integrador Final se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa como apoyo complementario en distintas etapas del proceso de trabajo. Su uso estuvo orientado a tareas de asistencia en la transcripción de entrevistas, organización y sistematización preliminar de información, revisión de redacción, corrección de estilo y corrección alfabética de referencias bibliográficas.
En el caso de las entrevistas semiestructuradas, las herramientas de inteligencia artificial fueron utilizadas para facilitar la desgrabación y transcripción inicial de los registros de audio. Posteriormente, todas las transcripciones fueron revisadas, corregidas y validadas manualmente por la autora para garantizar su fidelidad respecto de los testimonios originales.
La utilización de estas herramientas tuvo un carácter exclusivamente instrumental y de apoyo técnico. La definición del problema de investigación, la construcción del marco teórico, el diseño metodológico, la elaboración de los instrumentos de recolección de información, el análisis e interpretación de los datos, así como la formulación de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, fueron realizados íntegramente por la autora en función de los criterios académicos de la disciplina y de la evidencia obtenida durante el trabajo de campo.

Segundo momento: recopilación de información

Se implementaron dos técnicas principales. Por un lado, un **cuestionario estructurado** dirigido a usuarios de CHARO, con el objetivo de relevar el grado de adopción, frecuencia y tipo de uso, nivel de satisfacción con la lógica operativa y percepción de utilidad del sistema, entre otras (ANEXO 2). Esta herramienta fue co-construida junto al equipo de gestión que implementó el sistema CHARO, lo que significó un arduo trabajo conjunto de intercambios hasta llegar a la versión final que permitió realizar comparaciones entre áreas y reconocer patrones de apropiación institucional (Di Virgilio & Solano, 2012).

Por otro lado, se diseñaron guías de preguntas (ANEXO 3) para la realización de **entrevistas semiestructuradas** a tres actores clave: un decisor político, un planificador y un referente técnico del equipo de implementación de CHARO. Estas entrevistas permitieron captar percepciones subjetivas, sentidos atribuidos al sistema, barreras organizacionales o culturales y estrategias de implementación y sostenibilidad (Serafinoff, 2017). Siguiendo a Di Virgilio y Solano (2012), se buscó explorar dimensiones invisibles a las técnicas cuantitativas, particularmente aquellas vinculadas a cambios en la cultura organizacional y en la lógica de coordinación interna.

El cuestionario fue diseñado en base a la matriz de indicadores y validado en instancias presenciales junto al equipo técnico, que aportó ajustes en formato, contenido y categorías de análisis. Luego fue cargado en la plataforma de encuestas digital del municipio, probado técnicamente y presentado formalmente ante la mesa de planificadores, con el fin de fomentar la participación. Además, se definió como población objetivo a quienes hubieran ingresado al menos una vez al sistema, según la base institucional: de los 600 usuarios registrados, 400 cumplían con este criterio. Se obtuvo una muestra aleatoria de 120 respuestas válidas mediante distribución autogestionada vía correo electrónico.

Tercer momento: procesamiento y análisis

Los datos cuantitativos se procesaron con la herramienta Power BI, lo que permitió construir tableros de visualización dinámica para facilitar el análisis comparativo y descriptivo. Este abordaje se complementó con el análisis cualitativo de entrevistas y observaciones de campo, brindando una mirada integral que combina evidencia empírica y perspectiva interpretativa sobre la implementación, apropiación y valor estratégico del sistema CHARO.

En síntesis, el presente capítulo permitió construir el marco conceptual y metodológico que orienta la evaluación del sistema CHARO, integrando aportes de la literatura sobre evaluación de políticas públicas, sistemas de información y capacidades estatales. A partir de este encuadre, el capítulo siguiente presenta los resultados obtenidos del análisis empírico.

CAPÍTULO 3 - Resultados de la evaluación intermedia

En este capítulo nos proponemos analizar los resultados obtenidos de las instancias de recopilación de información y procesamiento de datos de acuerdo a nuestros objetivos específicos: 1) Valorar en qué medida las actividades y los recursos fueron suficientes para la implementación de CHARO, desde la mirada de los involucrados; 2) Examinar en qué medida la intervención alcanzó al público objetivo y los productos esperados; 3) Examinar en qué medida se alcanzaron los efectos intermedios esperados en la implementación de CHARO, según la perspectiva de los actores.

Para esto tomaremos las dimensiones y preguntas subsidiarias que se desprenden de cada objetivo específico de acuerdo a nuestra matriz de evaluación (ANEXO 1).

3.1. Actividades y Recursos

El presente apartado aborda la dimensión de recursos y actividades en el proceso de implementación del sistema CHARO, con el objetivo de analizar en qué medida las condiciones materiales, los dispositivos de acompañamiento y las instancias de formación resultaron adecuados para su puesta en marcha y funcionamiento.

En términos generales, los resultados evidencian que **los recursos disponibles y las actividades desplegadas fueron, en conjunto, suficientes para sostener la implementación del sistema**, aunque con niveles de efectividad heterogéneos según el tipo de dispositivo, modalidad de aprendizaje y grado de apropiación por parte de las áreas. En particular, se observa que los principales desafíos no se vinculan tanto con la disponibilidad de recursos materiales o técnicos, sino con la construcción de capacidades sustantivas, la comprensión del sentido del sistema y su integración en las dinámicas reales de planificación y gestión.

Asimismo, el análisis permite identificar que los procesos de aprendizaje y acompañamiento se apoyaron fuertemente en instancias informales y en la práctica cotidiana, mientras que los dispositivos formales de capacitación y soporte técnico, si bien valorados positivamente, presentaron limitaciones en términos de alcance, uso efectivo y capacidad para consolidar una apropiación integral del sistema.

Para abordar esta dimensión, el apartado se organiza en cuatro ejes:
(1) la utilidad de las instancias de aprendizaje,
(2) el funcionamiento de la Mesa de Ayuda como dispositivo de acompañamiento técnico,
(3) la valoración del desempeño de la Coordinación de Gabinete en el proceso de implementación, y
(4) el rol de los recursos materiales —particularmente dispositivos y conectividad— en la facilitación del uso del sistema.

3.1.1. ¿Qué tan útiles fueron las instancias de aprendizaje sobre el uso de CHARO su implementación?

Los resultados indican que las instancias de aprendizaje vinculadas a la implementación de CHARO fueron útiles. Se observa una clara predominancia de las modalidades de aprendizaje informales y prácticas, especialmente la explicación entre pares y la exploración autónoma, que concentran los mayores niveles de valoración. En contraste, las instancias formales de capacitación —tales como talleres, manuales y cursos—, si bien presentan niveles relevantes de utilidad entre quienes participaron, evidencian limitaciones en su alcance y en su capacidad de consolidarse como mecanismos predominantes de aprendizaje. Asimismo, la evidencia cualitativa permite identificar una brecha no solo en la apropiación sustantiva del sistema, sino también en la comprensión metodológica de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación que el sistema busca estructurar. En particular, se observa que, en algunos casos, la carga de información no se encuentra plenamente vinculada a la definición de objetivos, metas e indicadores, lo que da lugar a prácticas orientadas más al cumplimiento operativo que al uso estratégico de la herramienta, es decir, a una lógica de "cargar por cargar" desvinculada de su aporte a la toma de decisiones.

Con el objetivo de evaluar las instancias de aprendizaje asociadas a la implementación del sistema CHARO, la encuesta incluyó una pregunta orientada a relevar cuál fue el principal modo de aprendizaje del sistema CHARO y la percepción de utilidad de los distintos métodos utilizados para adquirir conocimientos sobre su uso. Para ello, se consultó a las personas usuarias sobre cinco modalidades de aprendizaje: explicación de pares, exploración propia, talleres, manuales y cursos ESAM[8], utilizando una escala de respuesta ordinal que contempló

[8] Estos cursos no trataban del funcionamiento y uso de CHARO sino más bien de los aspectos metodológicos del desarrollo de un proyecto, con sus funciones de planificación, monitoreo y evaluación, con la finalidad de entender la relación entre política y evidencia.

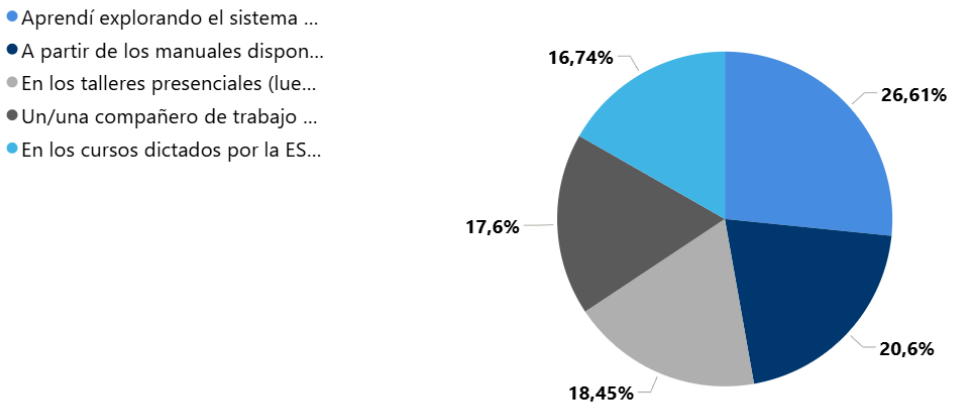
las categorías Muy útil, Útil, Poco útil, Inútil y No sabe/No contesta. Los resultados evidencian diferencias significativas en la valoración de cada una de estas instancias.

Tal como se observa en la Figura 1[9], el **principal modo de aprendizaje** del sistema CHARO declarado por las personas encuestadas fue la **exploración autónoma del sistema**, que concentra el **26,61 %** de las respuestas. En segundo lugar, se ubica el aprendizaje a partir de los **manuales disponibles**, con un **20,6 %**.

Las **instancias formales de capacitación** presentan una participación menor como principal vía de aprendizaje: el **18,45 %** señala haber aprendido en los **talleres presenciales** organizados en los inicios de la implementación, mientras que el **16,74 %** identifica como principal instancia los **cursos dictados por la ESAM**. Por su parte, el aprendizaje mediado por **compañeros o compañeras de trabajo** representa el **17,6 %** de las respuestas.

En conjunto, los resultados muestran una distribución relativamente equilibrada entre las distintas modalidades, con una leve predominancia de los mecanismos de aprendizaje autónomos e informales, lo que refuerza la centralidad de la práctica cotidiana y del autoaprendizaje en el proceso de apropiación del sistema CHARO.

Figura 1. Principal modo de aprendizaje del sistema CHARO



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. La pregunta original admitía respuestas múltiples; los datos fueron procesados para identificar el principal modo de aprendizaje declarado. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

[9] Dado que la pregunta admitía respuestas múltiples, los datos fueron procesados para identificar el principal modo de aprendizaje declarado por cada persona encuestada, con el objetivo de analizar cuál fue la vía predominante de apropiación del sistema CHARO.

Por otro lado, tal como se observa en la siguiente figura 2, la **explicación de pares** se posiciona como el método mejor valorado: el **40,0 %** de las personas encuestadas lo considera **muy útil** y un **29,17 % útil**. Esto implica que casi siete de cada diez respuestas positivas se concentran en esta modalidad, mientras que un 26,67 % manifiesta no haber podido valorarla (Ns/Nc).

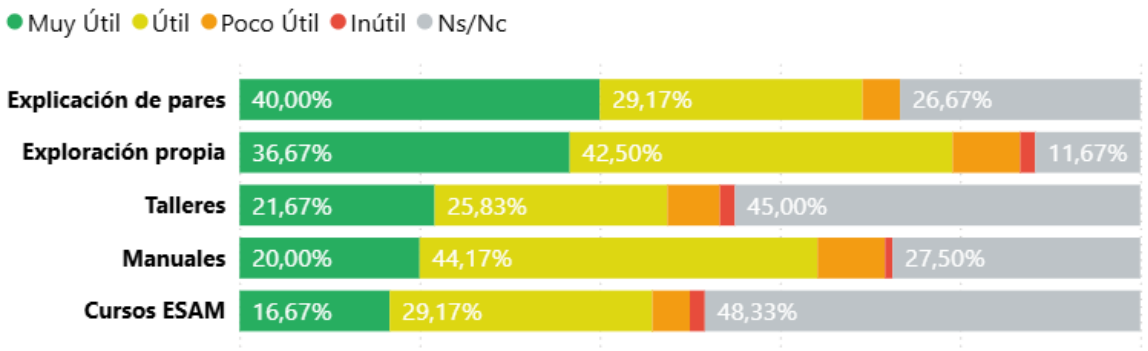
La **exploración propia del sistema** también presenta una valoración mayoritariamente positiva, aunque con una distribución diferente: el **36,67 %** la considera **muy útil** y el **42,50 % útil**, concentrando el mayor porcentaje de respuestas en la categoría útil. No obstante, se observa un 7,50 % que la califica como poco útil y un 11,67 % que no responde o no sabe. Esta modalidad aparece asociada a una experiencia de aprendizaje autónomo, ampliamente utilizada, pero no exenta de dificultades para una parte de las personas usuarias.

En contraste, las instancias más formales de capacitación, en el caso de los **talleres** el **21,67 %** los considera **muy útiles** y el **25,83 % útiles**, mientras que un 45,0 % declara no saber o no contestar. Este alto porcentaje de respuestas Ns/Nc sugiere una baja participación, escasa difusión o limitada llegada de esta modalidad dentro del universo encuestado.

Una tendencia similar se observa respecto a los **manuales**: si bien un **20,0 %** los califica como **muy útiles** y un **44,17 %** como **útiles**, persiste un 27,50 % de Ns/Nc y un 7,50 % que los considera poco útiles. Esto indicaría que, aunque los materiales escritos son valorados positivamente por quienes los utilizan, no constituyen una herramienta extendida entre todas las personas usuarias.

Finalmente, los **cursos ESAM** presentan la menor valoración relativa. Solo el **16,67 %** los considera **muy útiles** y el **29,17 % útiles**, mientras que casi la mitad de las respuestas (48,33 %) corresponde a No sabe/No contesta. Este resultado refuerza la hipótesis de una baja participación en esta instancia formativa específica, ya que fue una capacitación con cupos específicos para funcionarios técnicos vinculados a tareas de planificación.

Figura 2. Valoración de la utilidad de los métodos utilizados para aprender el sistema CHARO



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. La escala de respuesta no incluyó una categoría explícita de valoración neutral o "regular", por un error en la programación del instrumento; en consecuencia, la categoría "Útil" funciona como opción intermedia disponible. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

En conjunto, los resultados muestran que en relación con las instancias formales, si bien presentan menores niveles de valoración relativa, los datos muestran que no fueron irrelevantes: los **manuales alcanzan un 64,17 % de valoraciones positivas (muy útil + útil)** y los **talleres un 47,5 %**, mientras que los **cursos ESAM registran un 45,84 % de valoraciones positivas**, aunque con altos niveles de **No sabe/No contesta (48,33 %)**, lo que sugiere una participación más acotada. Este patrón permite matizar la lectura inicial: más que una baja utilidad intrínseca, los resultados pueden reflejar problemas de alcance, difusión o acceso a estas instancias.

A partir de estos hallazgos, puede sostenerse que las instancias de aprendizaje vinculadas a la implementación de CHARO resultaron **útiles en términos generales**, aunque con una efectividad heterogénea. En contraste, las instancias mejor valoradas corresponden a modalidades informales, prácticas y situadas, particularmente la explicación entre pares y la exploración autónoma, que se desarrollan en el marco del uso cotidiano de la herramienta. Este patrón indica que los procesos de aprendizaje asociados a CHARO se apoyaron principalmente en dinámicas de intercambio horizontal y resolución práctica de problemas, más que en dispositivos formales de capacitación.

En línea con estos resultados, la evidencia cualitativa relevada a partir de las entrevistas a actores clave del proceso de implementación permite profundizar la interpretación,

particularmente en lo referido al tipo de aprendizaje efectivamente generado. Desde Jefatura de Gabinete afirmaron que las instancias de capacitación impulsadas fueron consideradas suficientes y, en general, bien valoradas por quienes participaron, y que sin embargo, la experiencia evidenció que el principal desafío no radica tanto en la formación inicial, sino en la usabilidad cotidiana de la herramienta:

> "(...) se identificó que el acompañamiento permanente resulta más valioso que las capacitaciones aisladas. Aun con conocimiento del sistema, en el momento concreto de la carga o actualización de un proyecto surgen dudas que requieren asistencia inmediata. Por ello, se fortaleció la mesa de ayuda y se incorporó un gestor con inteligencia artificial para responder consultas frecuentes (Funcionario político, Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025).

Desde la Mesa de Planificadores, una funcionaria técnica señaló que:

> "Entre las actividades clave se destacan los encuentros presenciales iniciales de carga y las instancias formativas. No obstante, se enfatiza que el verdadero aprendizaje se produjo a partir del uso cotidiano de la herramienta. La práctica sostenida resulta más relevante que la capacitación teórica aislada" (Funcionaria técnica, Mesa de Planificadores, entrevista personal, 2025).

Por su parte, desde el equipo de implementación de CHARO se introduce un matiz relevante que permite problematizar el alcance de dichas instancias formativas:

> "Las instancias de capacitación fueron adecuadas en términos técnicos, ya que permitieron aprender a cargar proyectos, paquetes de trabajo y actividades. Sin embargo, se identifica una debilidad importante en la transmisión del sentido del sistema. En particular, se reconoce que faltó profundizar el 'para qué' de la carga de información. En muchos casos, los usuarios cargaban datos sin comprender el impacto de esa información en la toma de decisiones, lo que derivó en prácticas de 'cargar por cargar' (...)" (Funcionaria técnica, equipo de implementación de CHARO, entrevista personal, 2025).

Este señalamiento resulta central para la evaluación, ya que introduce una distinción entre aprendizaje técnico-operativo y apropiación sustantiva del sistema. Si bien las capacitaciones lograron transmitir los conocimientos necesarios para el uso instrumental de la herramienta —es decir, cómo cargar información—, no siempre lograron consolidar una comprensión integral de su finalidad, vinculada a la planificación, el monitoreo y la toma de decisiones. En este sentido, la evidencia cualitativa permite interpretar que la principal limitación de las instancias formales de capacitación no radica en su contenido técnico, sino en la dificultad para construir sentido sobre el uso del sistema.

Desde esta perspectiva, plantearon que las capacitaciones futuras deberían enfocarse menos en el uso operativo del sistema y más en el desarrollo de capacidades sustantivas, como la

construcción de indicadores, la formulación de metas o la proyección de resultados - como lo fue el curso dictado por la ESAM -.

Muy útil	Útil	Regular	Poco útil	Inútil	Ns/Nc

3.1.2. ¿En qué medida se garantizó acompañamiento técnico a través de la Mesa de ayuda de CHARO?

En términos generales, los resultados indican que la Mesa de Ayuda de CHARO constituyó un dispositivo eficaz de acompañamiento técnico, con altos niveles de satisfacción entre quienes la utilizaron, aunque con un grado de uso relativamente acotado en relación con el universo total de personas usuarias. Asimismo, la evidencia sugiere que su mayor fortaleza radicó en la resolución de consultas operativas, mientras que las demandas vinculadas a la planificación excedieron parcialmente su alcance, evidenciando la necesidad de complementar este dispositivo con instancias orientadas al desarrollo de capacidades metodológicas.

Con el fin de evaluar el funcionamiento de los dispositivos de soporte implementados durante la puesta en marcha de CHARO, la encuesta incluyó una serie de indicadores orientados a relevar el grado de conocimiento, utilización y satisfacción con la Mesa de Ayuda[10] del sistema, así como los principales motivos de consulta.

En conversación con el planificador entrevistado, la respuesta fue contundente:

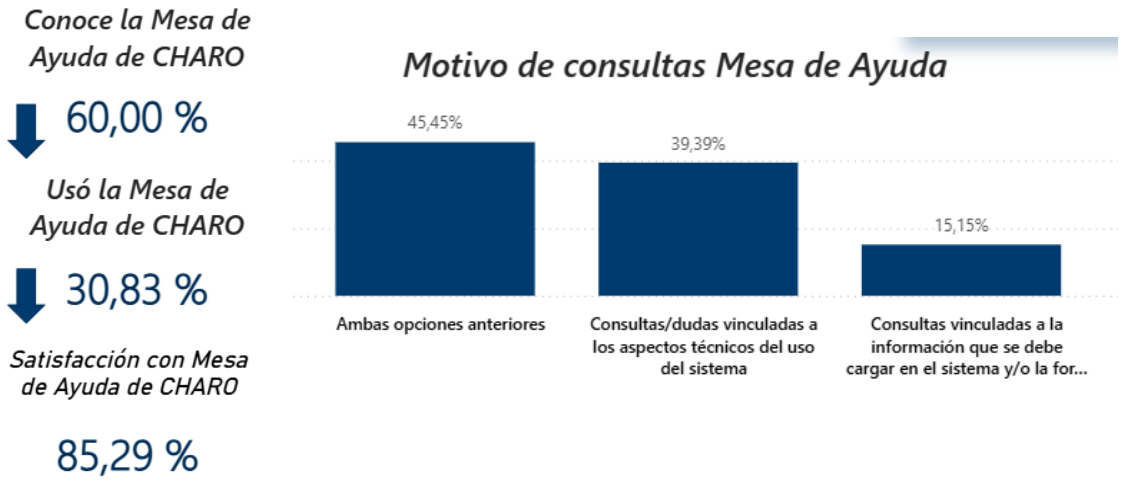
> "La mesa de ayuda es evaluada de manera extremadamente positiva, (...) cumplió un rol central en el acompañamiento técnico, con respuestas claras, oportunas y de calidad. Fue un soporte fundamental para la adopción del sistema, especialmente en contextos de alta complejidad" (Funcionaria técnica, Mesa de Planificadores, entrevista personal, 2026)

[10] La Mesa de Ayuda es un espacio generado por la Coordinación de Gabinete con el objetivo de brindar acompañamiento y soporte técnico a los usuarios de CHARO ante dudas o inconvenientes que se presenten durante su uso. Principalmente, brindaba respuestas en torno a dos grandes tipos de consultas: i) dudas vinculadas a los aspectos técnicos del sistema (por ejemplo, cómo ingresar al sistema, crear una actividad o un hito, o agregar un miembro a un proyecto); y ii) consultas relacionadas con la información que debía cargarse en el sistema y/o la forma de hacerlo, especialmente aquellas asociadas al proceso de planificación de los proyectos. Las consultas del primer tipo eran atendidas por el área de Transformación Digital, mientras que las del segundo tipo eran abordadas desde la Coordinación de Gabinete.

Los resultados relevados a través de la encuesta refuerzan esta apreciación. Tal como podemos observar en la Figura 3, los resultados muestran que el **60,0 %** de las personas encuestadas **manifiesta conocer la existencia de la Mesa de Ayuda de CHARO**. Sin embargo, solo el **30,83 % declara haberla utilizado efectivamente**. Esta brecha entre conocimiento y uso indica que, aun cuando el dispositivo es reconocido por una parte significativa de las personas usuarias, su utilización concreta resulta relativamente baja en relación con el universo total.

No obstante, entre quienes sí recurrieron a la Mesa de Ayuda, el **nivel de satisfacción es elevado: el 85,29 %** de las respuestas expresa una valoración positiva respecto de la experiencia de uso. Este dato sugiere que el dispositivo cumple adecuadamente su función de asistencia técnica y acompañamiento cuando es efectivamente utilizado, constituyéndose como un recurso valorado por quienes acceden a él.

Figura 3. Conocimiento, uso, satisfacción y motivos de consulta de la Mesa de Ayuda de CHARO



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

La inclusión de una pregunta orientada a relevar el tipo de consultas realizadas a la Mesa de Ayuda respondió a una decisión vinculada a la propia lógica de implementación del sistema CHARO. En particular, se buscó distinguir entre consultas referidas a aspectos técnicos del uso del sistema y aquellas vinculadas a cuestiones sustantivas de la planificación y la carga

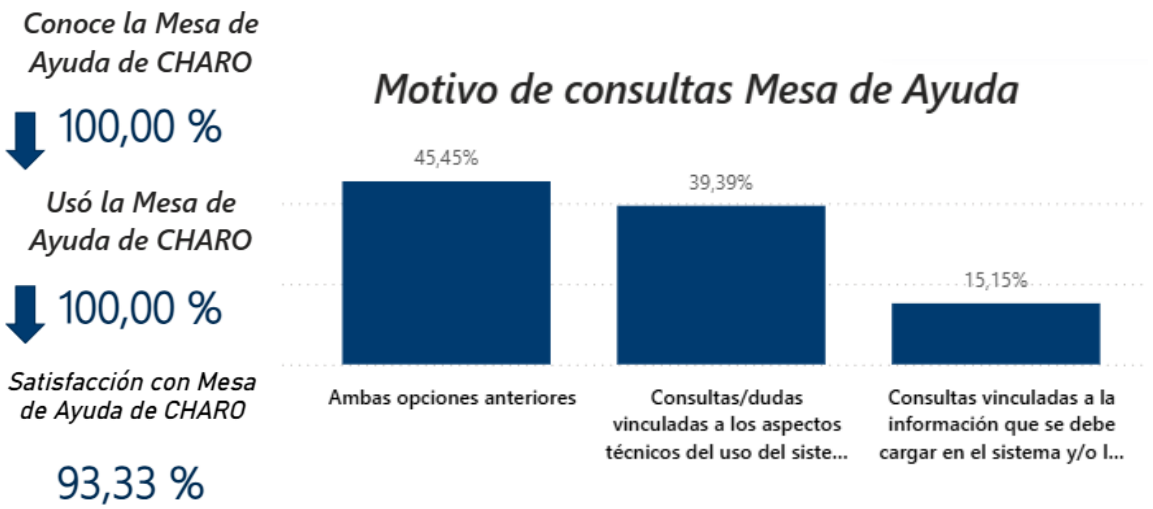
de información, dado que ambos tipos de requerimientos fueron abordados por áreas institucionales diferentes.

Mientras que las consultas de carácter técnico fueron atendidas por el Área de Transformación Digital, las consultas relacionadas con la planificación en sí misma —criterios de carga, lógica del sistema y usos vinculados a la gestión— estuvieron a cargo de la Coordinación General de Gabinete. En este sentido, la diferenciación de los motivos de consulta permitió evaluar no solo el funcionamiento del dispositivo en términos generales, sino también su desempeño según el tipo de acompañamiento requerido.

En la siguiente Figura 4, aquellos casos en los que las personas usuarias recurrieron a la Mesa de Ayuda para **ambos tipos de consulta**, el nivel de satisfacción registrado resulta superior en comparación con quienes realizaron consultas de un solo tipo. Este hallazgo sugiere que el abordaje integral, que articula soporte técnico con acompañamiento en la lógica de la planificación, constituye un factor relevante en la percepción positiva del dispositivo.

Los resultados muestran que, dentro del universo de personas usuarias que recurrieron a la Mesa de Ayuda, el **100 % manifestó conocer el dispositivo y haberlo utilizado**, y el nivel de satisfacción general alcanza el **93,33 %**, lo que evidencia una valoración altamente positiva del servicio prestado. Asimismo, el análisis de los motivos de consulta indica que una proporción significativa de las interacciones correspondió a consultas que involucraron **ambos tipos de requerimientos** —tanto técnicos como vinculados a la planificación—.

Figura 4. Conocimiento, uso, satisfacción y motivos de consulta de la Mesa de Ayuda de CHARO (subuniverso de personas usuarias que hicieron ambos tipos de consultas)



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes de conocimiento, uso y satisfacción corresponden al subuniverso de personas que recurrieron a la Mesa de Ayuda. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

Asimismo, actores clave del proceso de implementación señalaron que la Mesa de Ayuda:

> " (...) no solo funcionó como un espacio para resolver dudas técnicas, sino también como una instancia de intercambio con los usuarios, en la que se detectaban necesidades, se explicaban potencialidades del sistema y se promovía un uso más estratégico de la herramienta. En muchos casos, una consulta puntual derivaba en una mejora sustantiva de la experiencia del usuario, ampliando el uso de módulos como reuniones, calendarios y seguimiento de compromisos" (Funcionaria técnica, equipo de implementación CHARO, entrevista personal, 2025).

En el marco de la evaluación intermedia, este resultado refuerza la importancia de una articulación interáreas en los procesos de acompañamiento a la implementación de sistemas de gestión, en tanto las necesidades de las personas usuarias no se limitan a aspectos operativos, sino que involucran también la comprensión sustantiva del instrumento y su inserción en las prácticas cotidianas de planificación.

En conjunto, estos resultados permiten afirmar que la Mesa de Ayuda de CHARO funcionó como un dispositivo eficaz de resolución de consultas, especialmente en lo referido a aspectos técnicos y operativos del sistema. Sin embargo, su bajo nivel de utilización relativa sugiere la existencia de posibles barreras de acceso, difusión o preferencia por otros mecanismos informales de resolución de problemas, como el intercambio entre pares o la exploración directa del sistema.

El testimonio de la autoridad expone que la mesa de ayuda cumplió un rol útil, aunque con un alcance limitado:

> "(...) la mayoría de las consultas estuvieron vinculadas a cuestiones básicas de funcionamiento del sistema, que pudieron resolverse adecuadamente. No obstante, los principales problemas que llegaban al nivel de Jefatura trascendían lo técnico y se vinculaban con decisiones de planificación: cómo formular un proyecto, cómo definir metas o qué indicadores seleccionar" (Funcionario político, Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025).

Estas cuestiones excedían las funciones tradicionales de una mesa de ayuda y responden más bien a desafíos propios del proceso de planificación institucional. Sin embargo, este hallazgo resulta especialmente relevante, en tanto sugiere que la percepción positiva del dispositivo no depende únicamente de la resolución de problemas técnicos, sino de su capacidad para articular el soporte operativo con el acompañamiento en la lógica de la planificación.

En términos evaluativos, el dispositivo de Mesa de Ayuda **garantizó bastante** el soporte técnico requerido para el uso del sistema, evidenciando altos niveles de satisfacción entre quienes lo utilizaron, pero con un grado de utilización relativamente acotado. Este hallazgo resulta relevante para la evaluación intermedia, en tanto evidencia que, si bien el soporte institucional disponible es valorado positivamente, su potencial no se encuentra plenamente aprovechado dentro de la estrategia general de acompañamiento a la implementación.

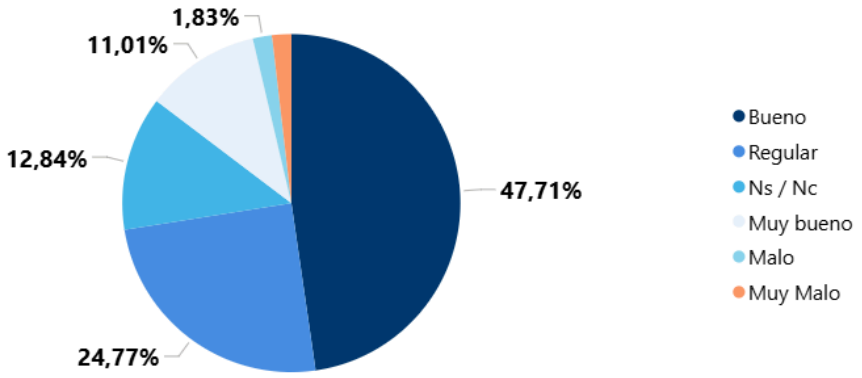
Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada	Ns/Nc

3.1.3. ¿Cómo valora el usuario el desempeño de coordinación de gabinete en la implementación de CHARO?

En términos generales, los resultados muestran que el desempeño de la Coordinación de Gabinete en la implementación de CHARO es **valorado positivamente por las personas usuarias**, destacándose el acompañamiento técnico, la disponibilidad del equipo y su rol en el ordenamiento de la información y la planificación. No obstante, esta valoración convive con limitaciones organizacionales y de adopción institucional, que se reflejan en la persistencia de usos parciales del sistema, la heterogeneidad en los criterios de carga y dificultades para su integración en las dinámicas cotidianas de trabajo y toma de decisiones.

Tal como se observa en la Figura 5, el **47,71 %** de las personas encuestadas calificó su desempeño como **bueno** y un **11,01 %** como **muy bueno**, mientras que un **24,77 %** lo evaluó como **regular.** Las valoraciones negativas resultan marginales, con porcentajes reducidos en las categorías malo y muy malo, y un 12,84 % correspondiente a respuestas No sabe/No contesta.

Figura 5. Nivel de satisfacción con el desempeño de la Coordinación de Gabinete en la implementación de CHARO



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes corresponden a la valoración del desempeño de la Coordinación de Gabinete durante el proceso de implementación. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

A fin de comprender los motivos subyacentes a estas valoraciones, la encuesta incluyó una pregunta abierta orientada a relevar las razones. Las respuestas relevadas permiten agrupar los hallazgos en dos grandes dimensiones: fortalezas del proceso de implementación y limitaciones para su consolidación.

Fortalezas:

A. <u>Acompañamiento, disponibilidad y predisposición del equipo</u>

Un primer conjunto amplio de respuestas destaca positivamente el acompañamiento brindado por el equipo de Coordinación de Gabinete, subrayando la predisposición, la cercanía y la rapidez en la atención de consultas. Se valoran especialmente la celeridad y profundidad de las respuestas, la disponibilidad permanente y el rol activo del equipo para evacuar dudas, sugerir mejoras y acompañar los procesos de carga, monitoreo y evaluación de los proyectos. En este sentido, la Mesa de Ayuda y el trabajo de los equipos de planificación aparecen reiteradamente como elementos clave para facilitar la apropiación progresiva del sistema.

B. Ordenamiento de la información y mejora en la planificación

Un segundo eje recurrente refiere a la capacidad del sistema y del proceso de implementación para ordenar, jerarquizar y sistematizar la información, facilitando la planificación, la trazabilidad de los proyectos y el seguimiento de las solicitudes. Varias respuestas destacan que CHARO permitió organizar mejor los proyectos, vincularlos con otras áreas y generar registros más claros de las intervenciones realizadas, contribuyendo a una gestión pública orientada al uso de datos y a la planificación.

C. Implementación gradual y aprendizaje progresivo

Asimismo, numerosas personas encuestadas valoran positivamente el carácter gradual y progresivo del proceso de implementación, señalando que la incorporación del sistema se realizó de manera escalonada, con instancias de capacitación inicial y un acompañamiento sostenido en el tiempo. Esta dinámica permitió familiarizarse con la herramienta, adaptar los usos a las necesidades de cada secretaría y profundizar el aprendizaje a partir de la práctica cotidiana.

Limitaciones:

A. Organizacionales y de adopción institucional

No obstante, las respuestas también evidencian limitaciones estructurales y organizacionales que afectan la consolidación del sistema. Entre las principales dificultades señaladas se encuentran la escasa adopción de CHARO como herramienta de uso cotidiano por parte de algunas áreas, la persistencia de canales paralelos de solicitud de información (informes, notas, WhatsApp) y la falta de incorporación del sistema en las dinámicas habituales de trabajo y en las instancias de toma de decisiones de las autoridades. En varios casos, se señala que la responsabilidad de carga, actualización y seguimiento recae en un número reducido de personas, lo que genera sobrecarga y limita el potencial del sistema como herramienta transversal de gestión.

B. Capacitación, criterios de carga y adecuación del sistema

Finalmente, un conjunto significativo de respuestas pone de relieve la necesidad de fortalecer las instancias de capacitación y clarificar los criterios de carga de información. Se mencionan dificultades vinculadas a la falta de capacitaciones específicas por área, la incorporación tardía de algunas personas usuarias, la heterogeneidad de criterios entre reparticiones y la

percepción de que el sistema resulta poco intuitivo o demandante en términos de tiempo cuando se gestionan múltiples proyectos. Asimismo, se identifican desafíos relacionados con la adecuación del sistema a distintos tipos de proyectos, la limitada visualización desde dispositivos móviles y la percepción de que CHARO aún no logra abarcar plenamente la diversidad de programas, procesos y acciones que conforman la gestión pública local.

A partir del análisis conjunto de los resultados cuantitativos y cualitativos, puede concluirse que el desempeño de la Coordinación de Gabinete durante el proceso de implementación del sistema CHARO es valorado de manera mayoritariamente positiva por las personas usuarias, pudiendo caracterizarse, en términos evaluativos, como bueno.

La percepción favorable se sustenta principalmente en el acompañamiento técnico brindado por el equipo, la predisposición permanente para evacuar dudas, la celeridad y claridad en las respuestas, y el rol activo desempeñado en el ordenamiento de la información, la planificación y el seguimiento de los proyectos. Asimismo, se reconoce la importancia de las instancias de capacitación inicial, del soporte continuo a través de la Mesa de Ayuda y del carácter gradual del proceso de implementación, que facilitó una apropiación progresiva de la herramienta.

No obstante, el análisis de las respuestas abiertas y la presencia significativa de valoraciones intermedias (regular) ponen en evidencia una serie de limitaciones estructurales y organizacionales que condicionan la consolidación plena del sistema. Entre ellas, se destacan la persistencia de canales paralelos de gestión y solicitud de información, la baja incorporación de CHARO como herramienta cotidiana en algunas áreas, la concentración de la carga y el seguimiento en un número reducido de personas, y las dificultades para alinear el uso del sistema con las dinámicas reales de trabajo y de toma de decisiones de las autoridades.

Al mismo tiempo, resulta relevante considerar la dimensión temporal del proceso de implementación. En tanto sistema de gestión orientado a la planificación, el monitoreo y la evaluación, CHARO no constituye un dispositivo que pueda ser incorporado de manera inmediata y homogénea en la organización, sino que requiere de un proceso progresivo de apropiación, aprendizaje y ajuste institucional. En este sentido, parte de las limitaciones identificadas pueden interpretarse no sólo como déficits del proceso, sino también como manifestaciones propias de una etapa inicial de implementación, en la que aún no se han consolidado plenamente los cambios en las prácticas organizacionales y en las capacidades de

las áreas, en línea con los enfoques de organismos como la CEPAL, que destacan que los sistemas de monitoreo y evaluación requieren procesos graduales de institucionalización y desarrollo de capacidades en las organizaciones públicas (CEPAL, 2015).

Asimismo, emergen desafíos vinculados a la diferenciación de criterios de carga, la necesidad de fortalecer y sistematizar las instancias de capacitación por área, y la adecuación del sistema a la diversidad de proyectos, programas y acciones que conforman la gestión pública local. Estas cuestiones explican que, si bien el proceso es valorado positivamente, aún no sea percibido como plenamente consolidado ni integrado transversalmente en la organización.

Desde la perspectiva de Jefatura de Gabinete, afirmaron que no se registraron quejas relevantes en relación con las capacitaciones o los recursos asignados, sino que las principales tensiones se vincularon con el rol activo de Jefatura en el seguimiento de cargas, plazos y avances, que pudo haber sido percibido por algunas áreas como control más que como acompañamiento. Lo que, sin embargo, contribuyó a dinamizar el proceso y a sostener el uso de la herramienta (Funcionario político, Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025).

Además, el proceso de implementación desde Jefatura fue valorado positivamente: “ (...) fue claro, ordenado y útil para el área de planificación. Se reconoce que el proceso requirió ajustes sobre la marcha, lo cual es esperable dada la diversidad de áreas involucradas. (...)” (Funcionaria técnica, Mesa de Planificadores, entrevista personal, 2026).

En síntesis, los resultados permiten afirmar que la implementación de CHARO, liderada por la Coordinación de Gabinete, constituye un avance significativo en términos de planificación, registro y ordenamiento de la información, pero que su sostenibilidad y aprovechamiento a futuro dependen de profundizar la apropiación institucional, fortalecer las capacidades de planificación en las áreas y consolidar su uso como herramienta central de gestión y evaluación, y no como mero control.

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Ns/Nc

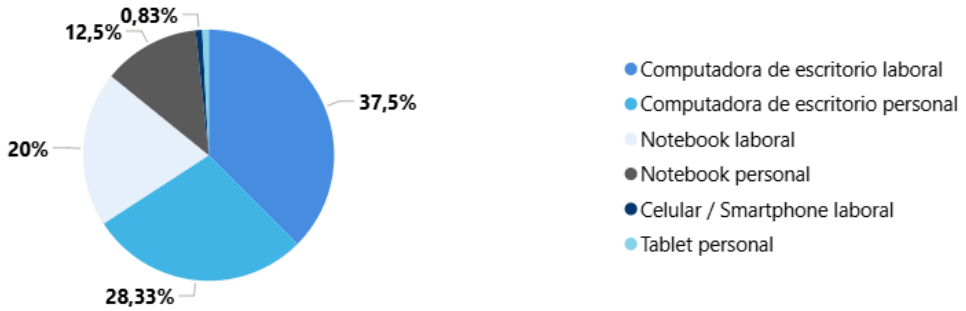
3.1.4. ¿En qué medida los dispositivos y la conexión a internet facilitaron o no la implementación de CHARO?

En términos generales, los resultados indican que las condiciones materiales —en particular, los dispositivos utilizados y la conectividad— no constituyeron un obstáculo central para la implementación de CHARO, aunque sí evidencian limitaciones en términos de accesibilidad y adecuación a distintos contextos de uso, especialmente en entornos no vinculados al trabajo de escritorio.

En relación con las condiciones materiales en cuanto a recursos disponibles, para el uso del sistema CHARO, la Figura 6 presenta la distribución de los dispositivos utilizados por las personas encuestadas. Los resultados muestran que el uso del sistema se concentró mayoritariamente en **c**omputadoras de escritorio y notebooks, tanto laborales como personales. En particular, el **37,5 %** de las personas encuestadas utilizó una **computadora de escritorio laboral,** el **28,33 %** una **computadora de escritorio personal**, el **20 %** una **notebook laboral** y sólo el **12,5 % notebook personal**

En contraste, el uso de **dispositivos móviles** resulta marginal: el **0,83 %** declaró utilizar celular o smartphone laboral, y no se registran porcentajes significativos de uso de tablet u otros dispositivos móviles.

Figura 6. Tipo de dispositivo utilizado para el uso del sistema CHARO



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes corresponden al dispositivo principal utilizado para acceder al sistema. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

Esta distribución permite inferir que la implementación de CHARO se apoyó principalmente en entornos de trabajo formales y dispositivos fijos, asociados a espacios de oficina y a una conectividad estable. En este sentido, para el grupo mayoritario de personas usuarias, las condiciones materiales —dispositivo y acceso a internet— facilitaron el uso del sistema, en

tanto se alinean con una plataforma pensada para la carga, el seguimiento y la sistematización de información desde computadoras de escritorio o notebooks.

No obstante, la escasa utilización de dispositivos móviles pone de manifiesto una limitación relevante del sistema en términos de accesibilidad y flexibilidad. Tal como surge de las respuestas abiertas analizadas previamente, varias personas usuarias señalan dificultades para utilizar CHARO desde teléfonos celulares, así como la falta de una interfaz amigable para dispositivos móviles. Estas limitaciones se ven reforzadas por problemas de conectividad, disponibilidad de equipos o condiciones de trabajo que no siempre se desarrollan en entornos de escritorio, propios del trabajo territorial.

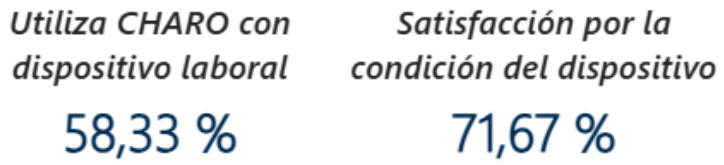
Así fue afirmado por un funcionario político:

> "(...) no se identificaron grandes obstáculos vinculados a infraestructura o conectividad, más allá de situaciones puntuales. El principal problema detectado fue la baja adaptabilidad del sistema a dispositivos móviles, lo que dificultó su uso en contextos territoriales, como inspecciones de obra, donde la carga inmediata de información (por ejemplo, fotos) resulta clave (Funcionario político, Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025)

Complementariamente, la encuesta incluyó indicadores orientados a relevar tanto el tipo de dispositivo utilizado como la satisfacción con las condiciones de uso. En este sentido, el **58,33 %** de las personas encuestadas declaró utilizar CHARO principalmente desde un **dispositivo laboral**, lo que refuerza la centralidad de los entornos institucionales formales en el uso del sistema.

Asimismo, el **71,67 %** de las respuestas indica un **nivel de satisfacción alto o muy alto** con respecto a la **condición del dispositivo utilizado**, lo que sugiere que, para una proporción mayoritaria de las personas usuarias, el equipamiento disponible resultó adecuado para operar el sistema. Este resultado permite matizar las dificultades señaladas previamente, en tanto evidencia que los principales condicionantes del uso de CHARO no se explican exclusivamente por la disponibilidad o el funcionamiento del hardware.

Figura 7. Uso de dispositivo laboral y nivel de satisfacción con las condiciones del dispositivo para el uso de CHARO



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes refieren a personas que declararon utilizar el sistema desde un dispositivo laboral y a aquellas que manifestaron un nivel de satisfacción alto o muy alto con la condición del dispositivo utilizado.

Asimismo, emergen desafíos vinculados a la accesibilidad del sistema para personas con discapacidad, particularmente en términos de navegación y comprensión de la interfaz, lo que requirió la adaptación de estrategias de acompañamiento por parte del equipo de implementación.

> " (...) si bien Open Project cuenta con certificaciones de accesibilidad, su uso práctico presentó dificultades, especialmente en términos de navegación y comprensión de la interfaz. Esto representó un desafío importante para Jefatura, que debió adaptar acompañamientos y estrategias para garantizar la inclusión de todas las áreas" (Técnica en datos de Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025).

En función de los resultados analizados, los dispositivos y la conectividad facilitaron **bastante** la implementación de CHARO, en tanto la mayoría de las personas usuarias contó con equipamiento adecuado y manifestó altos niveles de satisfacción. No obstante, la experiencia no fue homogénea, y persisten limitaciones vinculadas al uso en dispositivos móviles y a la integración del sistema en las dinámicas cotidianas de trabajo. En particular, mientras el sistema se adapta adecuadamente a entornos de trabajo de escritorio, presenta limitaciones en su uso en dispositivos móviles y en contextos territoriales, lo que restringe su integración plena en las dinámicas reales de trabajo de la organización.

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada	Ns/Nc

3.2. Alcance del público objetivo y productos esperados

El presente apartado analiza en qué medida la implementación del sistema CHARO logró alcanzar al público objetivo definido y producir los resultados esperados en su etapa inicial de despliegue. Para ello, se examinan cuatro dimensiones centrales del proceso: el grado de cumplimiento de los productos previstos, el alcance efectivo sobre los actores destinatarios, la valoración de la experiencia de uso y los niveles de utilización del sistema en la gestión cotidiana.

El análisis se basa en la triangulación de distintas fuentes de información, combinando evidencia cualitativa proveniente de entrevistas a actores clave, datos institucionales sobre el proceso de implementación y resultados de la encuesta aplicada a personas usuarias del sistema. Este enfoque permite no sólo reconstruir los avances alcanzados, sino también identificar patrones de uso, niveles de apropiación y heterogeneidades en la incorporación de la herramienta dentro de la organización.

En términos generales, los resultados evidencian avances significativos en la instalación del sistema, la extensión de su uso y la generación de capacidades organizacionales, así como una valoración mayoritariamente positiva de la experiencia de uso. No obstante, también se observan diferencias relevantes en la intensidad de utilización y en los niveles de apropiación entre áreas y perfiles, lo que indica que el proceso de implementación se encuentra en una etapa de consolidación.

3. 2. 1. ¿En qué medida se alcanzaron los productos esperados?

El análisis de los productos esperados de la implementación de CHARO se basa en la evidencia cualitativa relevada a partir de entrevistas a actores clave, complementada con información institucional sobre los principales hitos del proceso de implementación.

En primer lugar, uno de los productos fundamentales es la **instalación e implementación efectiva del sistema CHARO en la gestión municipal**, lo cual se concreta hacia abril de 2024, marcando un hito en la institucionalización de la herramienta como sistema transversal de gestión.

En este marco, un segundo producto clave lo constituye la **extensión del uso del sistema a nivel organizacional**. En este sentido, desde el nivel político se destaca que uno de los principales avances radica en haber logrado ampliar significativamente la adopción de la

herramienta dentro de la Municipalidad: “Yo creo que el principal producto es la extensión del uso de CHARO. Creo que esa fue la meta más grande” (Funcionario político, Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025). Este proceso de expansión se ve reflejado en los niveles de uso del sistema: de un total de aproximadamente **600 usuarios registrados**, alrededor de **400 ingresaron al menos una vez a la plataforma hacia julio de 2025**, lo que da cuenta de un alcance significativo en términos de adopción inicial. Desde el equipo técnico de implementación, se señala además como un logro fundamental el haber alcanzado un alto nivel de cobertura en términos de usuarios, logrando incorporar a las personas que debían participar del sistema: “Logramos llegar a todas las personas que debían participar dentro de CHARO. Eso creo que es fundamental” (Funcionaria técnica, equipo de implementación de CHARO, entrevista personal, 2026).

Asimismo, la implementación del sistema fue acompañada por diversas **instancias de capacitación y formación**, constituyendo otro de los productos esperados. Entre ellas se incluyen una capacitación asincrónica introductoria, talleres presenciales en las distintas secretarías y un curso específico sobre planificación, monitoreo y evaluación dictado en el marco de la Escuela Superior de Administración Municipal (ESAM). Estas acciones se orientaron a fortalecer las capacidades de los equipos para el uso del sistema.

En esta misma línea, se destaca la elaboración y difusión de **materiales de apoyo**, entre los que se incluye un manual de uso del sistema, así como la incorporación de herramientas complementarias —como una interfaz basada en inteligencia artificial para consultas—, orientadas a facilitar la experiencia de las personas usuarias.

En términos de gestión de la información, otro de los productos relevantes es la estructuración y sistematización de los proyectos dentro del sistema, lo que permitió avanzar en su identificación, clasificación y segmentación. En este sentido, se destaca el crecimiento en el volumen de proyectos registrados, así como la posibilidad de organizarlos según criterios como su ubicación territorial, tipología o nivel de priorización: “Hoy estamos en un volumen de **700 proyectos totales** (…) y que ya los podamos segmentar y mapear nos habilita un montón de análisis que antes no teníamos” (Funcionario político, Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025). Asimismo, se destaca la incorporación de campos y estructuras adecuadas para el seguimiento de los proyectos, lo que permitió mejorar la sistematización de la información y avanzar en prácticas de monitoreo más estructuradas, particularmente en los proyectos priorizados.

Otro producto relevante es el **funcionamiento de la mesa de ayuda**, que logró dar respuesta satisfactoria a las consultas de las personas usuarias, contribuyendo al proceso de implementación y apropiación del sistema. No obstante, la evidencia también permite identificar niveles diferenciados de consolidación entre los productos alcanzados, especialmente en lo referido al seguimiento y actualización de los proyectos. En este punto, se observa que las prácticas de carga no son homogéneas en todas las áreas, registrándose mayores niveles de sistematicidad en los proyectos priorizados: “No todos los proyectos se siguieron de la misma manera (…) en los proyectos actualizados, te diría que sí (…)la mayoría están actualizados con una frecuencia de 15 días” (Funcionaria técnica, equipo de implementación de CHARO, entrevista personal, 2026).

En conjunto, los resultados permiten afirmar que los productos esperados de la implementación de CHARO han sido **alcanzados en gran medida**, particularmente en lo que respecta a la instalación del sistema, la extensión de su uso, la generación de capacidades mediante instancias de formación, la producción de materiales de apoyo y la sistematización de la información de gestión.

Si bien se evidencian avances, también persisten desafíos en relación con su uso sostenido, la actualización de la información y su integración plena en las prácticas de gestión. En este sentido, los hallazgos dan cuenta de un proceso de implementación que logró consolidar los componentes básicos del sistema, aunque con **distintos niveles de institucionalización en su uso**. Tal como señalan los estudios sobre sistemas de información y monitoreo en el sector público, la institucionalización de este tipo de herramientas no se agota en su disponibilidad técnica, sino que implica su incorporación efectiva en las rutinas organizacionales, en los procesos de toma de decisiones y en las prácticas cotidianas de los equipos de trabajo.

Desde esta perspectiva, CHARO se encuentra en una etapa intermedia de institucionalización lo que sugiere que el fortalecimiento del sistema no depende únicamente de ajustes técnicos, sino de la consolidación de capacidades organizacionales, prácticas sostenidas de uso y apropiación por parte de los distintos niveles de la estructura municipal.

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada	Ns/Nc

3. 2. 2. ¿En qué medida se alcanzó al público objetivo?

El análisis de los indicadores vinculados al **perfil de las personas usuarias de CHARO** permite reconstruir con mayor precisión quiénes fueron efectivamente alcanzados por la intervención durante su etapa de implementación. En este sentido, el apartado examina distintas dimensiones del perfil de las personas usuarias —tales como su pertenencia organizacional, área de trabajo, antigüedad, franja etaria, tipo de contratación, tareas desempeñadas y roles asumidos dentro del sistema— con el objetivo de evaluar el alcance del público efectivamente alcanzado.

Este abordaje permite analizar no sólo la cobertura del sistema en términos organizacionales, sino también el tipo de perfiles involucrados y su grado de vinculación con los objetivos operativos y estratégicos de la herramienta.

En términos generales, los resultados evidencian que CHARO logró incorporar a personas provenientes de diversas unidades organizacionales, áreas de trabajo y funciones, aunque con niveles de participación diferenciados. En particular, se observa una mayor concentración en perfiles con trayectorias laborales consolidadas en la gestión pública, mayoritariamente pertenecientes a la planta permanente, con antigüedad elevada y ubicados en franjas etarias intermedias.

Asimismo, se destaca la presencia de personas que desempeñan tareas de planificación técnica, coordinación, gestión y seguimiento de proyectos, así como de quienes asumen roles activos dentro del sistema —en particular como responsables de proyecto y planificadores—, lo que evidencia una apropiación más intensa por parte de perfiles directamente vinculados a la lógica de funcionamiento de la herramienta.

En relación con la distribución de las personas usuarias de CHARO según unidad organizacional, los resultados evidencian una participación diversa entre las distintas áreas del municipio, lo que permite aproximar el análisis del alcance del sistema en términos de uso efectivo.

Tal como se observa en la Figura 8, la Secretaría de Cultura y Educación concentra el mayor porcentaje de personas usuarias relevadas (**20,83 %**), seguida por la Jefatura de Gabinete (**17,50 %**) y la Secretaría de Igualdad, Género y Derechos Humanos (**14,17 %**). En un

segundo nivel de participación se ubican la Secretaría de Obras Públicas y Planeamiento (**10,83 %**) y la Secretaría de Movilidad (**8,33 %**).

Asimismo, se registran niveles intermedios de participación en la Secretaría de Cercanía y Gestión Ciudadana y en la Secretaría de Control y Convivencia (ambas con **5,83 %**), así como en la Secretaría de Deporte y Turismo y la Secretaría de Desarrollo Humano y Hábitat (**4,17 %** cada una).

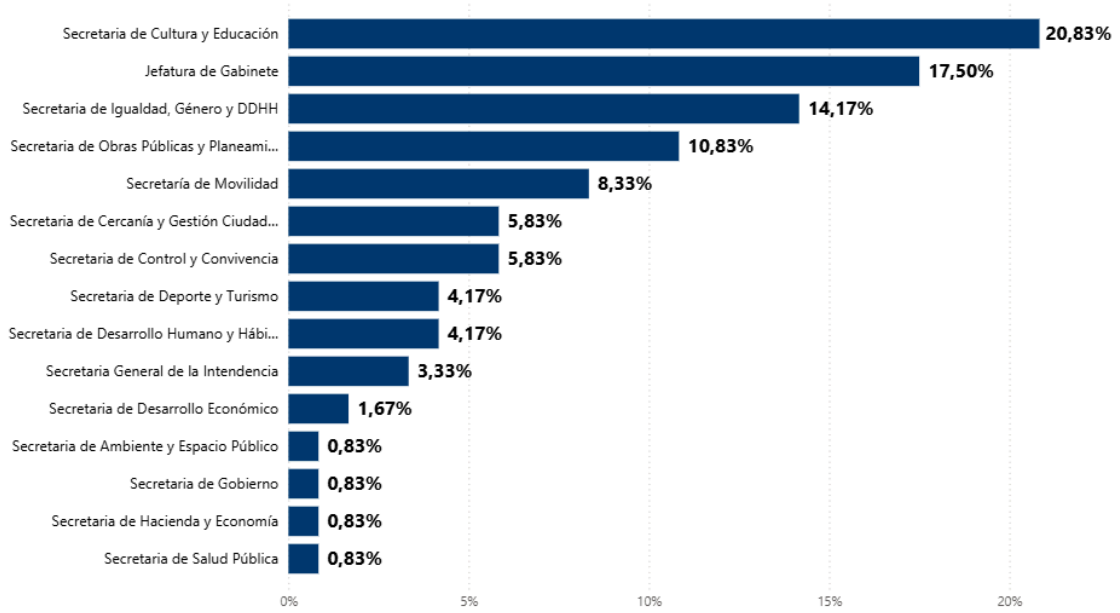
En contraste, algunas áreas presentan una participación marginal en los datos relevados, como la Secretaría General de la Intendencia (**3,33 %**), la Secretaría de Desarrollo Económico (**1,67 %**) y, con los valores más bajos, las secretarías de Ambiente y Espacio Público, Gobierno, Hacienda y Economía y Salud Pública (**0,83 %** cada una). Estos resultados indican que, si bien el sistema se encuentra extendido en términos organizacionales, su nivel de uso efectivo presenta diferencias significativas entre áreas.

No obstante, es necesario señalar que estos datos corresponden a las respuestas obtenidas en una encuesta de carácter no obligatorio, distribuida sobre la base de personas usuarias del sistema. En este sentido, los resultados deben interpretarse como una aproximación al uso relativo de CHARO por área, y no como una medición exhaustiva del universo total de usuarios, pudiendo estar influenciados por sesgos de respuesta.

En línea con esta interpretación, la evidencia cualitativa permite matizar los resultados. Desde el equipo técnico de Jefatura de Gabinete se señala que “todas las áreas cuentan con al menos un proyecto cargado y las autoridades y responsables de proyectos forman parte del sistema” (Funcionario técnico, equipo de implementación de CHARO, entrevista personal, 2025). En términos de alcance, se considera que CHARO logró llegar a la mayoría de las áreas y perfiles previstos (Funcionario político, Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025), lo que indicaría un alcance formal amplio del sistema a nivel organizacional.

Sin embargo, otros testimonios advierten que la intensidad de uso no es homogénea: “la adopción es significativamente mayor en proyectos priorizados, mientras que en áreas sin priorización el uso es bajo o inexistente” (Funcionario técnico, Mesa de Planificadores, entrevista personal, 2025).

Figura 8. Distribución de personas usuarias de CHARO según unidad organizacional



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes corresponden a la proporción de personas usuarias pertenecientes a cada unidad organizacional. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

Este contraste permite identificar una distinción relevante para la evaluación: mientras que CHARO logró alcanzar al público objetivo en términos formales —es decir, en la incorporación de todas las áreas al sistema—, su nivel de apropiación y uso efectivo presenta variaciones significativas, asociadas a la priorización institucional, las dinámicas de trabajo de cada área y el grado de integración del sistema en los procesos de planificación.

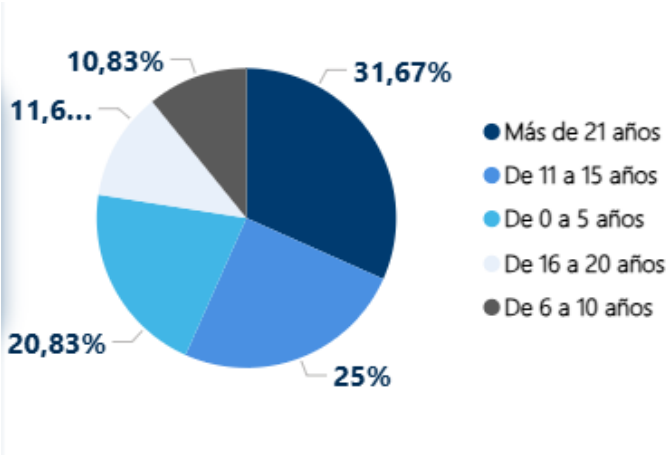
A fin de profundizar el análisis del perfil de las personas alcanzadas, se examinan a continuación variables sociodemográficas y laborales, que permiten caracterizar su inserción en la administración pública.

En relación con la antigüedad en la gestión pública encontramos una distribución heterogénea, con predominio de personas usuarias con trayectorias extensas en el sector público. Tal como se observa en la Figura 9, el **31,67 %** de las personas encuestadas cuenta con **más de 21 años** de antigüedad, mientras que el **25 %** registra entre **11 y 15 años** de experiencia.

En un segundo nivel, el **20,83 %** de las personas usuarias presenta una antigüedad de **0 a 5 años**, lo que indica la presencia de perfiles de incorporación relativamente recientes. Por su

parte, los tramos de **6 a 10 años** y **16 a 20 años** concentran el **10,83 %** y el **11,67 %**, respectivamente. En conjunto, estos resultados evidencian que CHARO logró alcanzar tanto a perfiles con amplia experiencia en la gestión pública como a personas con menor trayectoria, aunque con una mayor participación relativa de agentes con antigüedad elevada.

Figura 9. Antigüedad en la gestión pública de las personas usuarias de CHARO

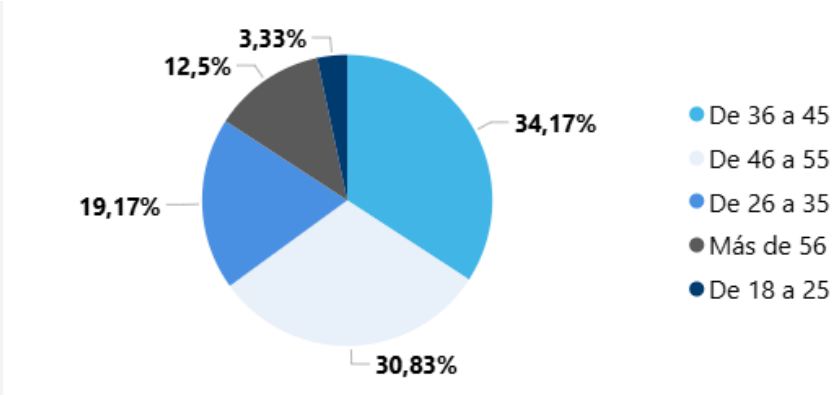


Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes corresponden a la antigüedad declarada en la gestión pública. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

En cuanto a la franja etaria de las personas usuarias de CHARO, los datos muestran una concentración mayoritaria en grupos etarios intermedios. Tal como se observa en la Figura 10, el **34,17 %** de las personas encuestadas se ubica en el tramo de **36 a 45 años**, seguido por el grupo de **46 a 55 años**, que representa el **30,83 %**.

En un nivel inferior de participación se encuentran las personas de **26 a 35 años** (19,17 %), mientras que los grupos de **más de 56 años** y de **18 a 25 años** presentan una participación considerablemente menor, con el **12,5 %** y el **3,33 %**, respectivamente. Estos resultados indican que el uso de CHARO se concentró principalmente en personas adultas en edad laboral intermedia, con menor presencia de los extremos etarios.

Figura 10. Distribución de personas usuarias de CHARO según franja etaria



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes corresponden a la franja etaria declarada. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

Considerados de manera conjunta, los resultados de antigüedad y franja etaria permiten inferir que el sistema CHARO alcanzó principalmente a personas con trayectorias consolidadas en la gestión pública y en etapas intermedias de su ciclo laboral, aunque también incorporó, en menor medida, a perfiles más jóvenes y con menor experiencia.

Dado que la pregunta referida al área de trabajo dentro de la unidad organizacional fue formulada en formato abierto, las respuestas fueron procesadas mediante una **categorización temática ex post**[11], construida a partir de la identificación de regularidades y patrones en los relatos de las personas encuestadas. Este procedimiento permitió agrupar las respuestas en grandes áreas de trabajo, facilitando su análisis y su articulación con el objetivo de evaluar el alcance del público efectivamente alcanzado por el sistema CHARO (para el detalle de la clasificación, ver Anexo X).

[11] Se construyeron **categorías analíticas** que permitieron agrupar las áreas de trabajo mencionadas por las personas encuestadas, ordenar la diversidad de respuestas y facilitar la evaluación del alcance del público efectivamente alcanzado por el sistema CHARO. En este sentido, se identificaron seis grandes categorías:
(i) **Coordinación, planificación y gestión estratégica**, que agrupa funciones vinculadas a la coordinación general, la planificación estratégica, la gestión de proyectos y la mejora institucional;
(ii) **Transformación digital, modernización y sistemas**, que incluye áreas asociadas a la informatización, los sistemas de información y la modernización del Estado;
(iii) **Obras públicas, planeamiento urbano e infraestructura**, que comprende áreas técnicas y operativas orientadas a la ejecución de proyectos físicos;
(iv) **Políticas sociales, género, derechos humanos y cercanía**, que agrupa áreas de intervención social y territorial;
(v) **Cultura, educación y producción cultural**, que incluye instituciones y programas culturales y educativos; y
(vi) **Movilidad, control y servicios operativos**, que reúne áreas con funciones de control, tránsito y servicios urbanos.

El análisis de las respuestas muestra que las personas usuarias del sistema provienen de una amplia diversidad de áreas y funciones dentro de la estructura municipal, lo que evidencia un alcance organizacional amplio, aunque con niveles de participación diferenciados según el tipo de área alcance organizacional extendido. En particular, se observa una mayor presencia de perfiles vinculados a coordinación, planificación, gestión estratégica y transformación digital, áreas que presentan una alta afinidad con la lógica de funcionamiento del sistema.

En este sentido, se destaca la participación de personas que desempeñan funciones en la Coordinación General de Gabinete, planificación estratégica, gestión de proyectos y mejora institucional, así como en espacios asociados a la modernización del Estado y los sistemas de información. Estos perfiles se encuentran directamente vinculados a procesos de planificación, monitoreo y gestión, lo que favorece su apropiación del sistema.

Asimismo, el sistema alcanzó a personas que trabajan en áreas de obras públicas, planeamiento urbano e infraestructura, donde la lógica de proyectos se ajusta de manera más directa a la estructura operativa de CHARO. De manera complementaria, se registra la participación de áreas vinculadas a políticas sociales, género, derechos humanos, cultura, educación y cercanía, así como de sectores operativos como movilidad y control urbano, lo que da cuenta de su inserción en ámbitos con dinámicas de trabajo diversas.

En conjunto, estos resultados permiten afirmar que la implementación de CHARO logró alcanzar perfiles organizacionales heterogéneos, abarcando distintos tipos de funciones dentro del Estado municipal. No obstante, esta diversidad también pone de manifiesto desafíos en la adecuación del sistema a lógicas de trabajo diferenciadas, especialmente en aquellas áreas donde los procesos no se estructuran exclusivamente en torno a proyectos de ejecución tradicional, sino a intervenciones sociales, territoriales o de gestión cotidiana.

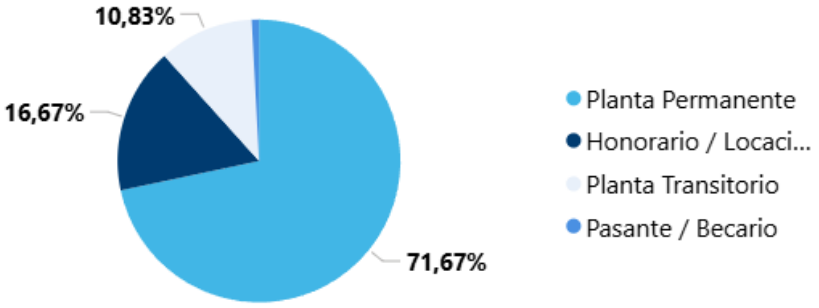
Otro dato clave para analizar el alcance del público objetivo definido para la intervención fue el tipo de contratación laboral de los usuarios, y en este caso los datos indican una clara concentración en perfiles con **vínculo laboral estable** con la administración pública. Tal como se observa en la Figura 11, el **71,67 %** de las personas encuestadas pertenece a la **planta permanente**, lo que indica que la mayoría de los usuarios del sistema cuenta con una inserción consolidada dentro de la estructura municipal.

En un segundo nivel de participación se encuentran las personas con contratación **honoraria o locación de servicios**, que representan el **16,67 %** del total. Asimismo, el **10,83 %**

corresponde a personas de **planta transitoria**, mientras que la categoría **pasante o becario** presenta una participación marginal dentro del universo relevado.

Esta distribución evidencia que la implementación de CHARO alcanzó principalmente a personas con mayor estabilidad laboral y trayectoria institucional, mientras que los perfiles con vínculos laborales más temporales presentan una participación considerablemente menor.

Figura 11. Distribución de personas usuarias de CHARO según tipo de contratación laboral



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes corresponden al tipo de contratación laboral declarada. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

En relación con el tipo de tareas que realizan con mayor frecuencia las personas usuarias de CHARO en su unidad organizacional, el análisis evidencia un claro predominio de funciones vinculadas a la planificación. Tal como se observa en la Figura 12, las **tareas de planificación técnica** concentran el mayor porcentaje de respuestas (44,17 %), lo que indica que el sistema alcanzó principalmente a perfiles involucrados en procesos de diseño, formulación y estructuración técnica de proyectos.

En segundo lugar, la categoría **"Otras"**[12] representa el **20 %** de las respuestas. El análisis cualitativo de estas respuestas abiertas revela que allí se agrupan funciones de coordinación general, dirección, gerencia, planificación y control de proyectos, monitoreo y seguimiento de acciones, innovación y estrategias digitales, coordinación pedagógica y gestión de políticas sectoriales, entre otras. Estas tareas, si bien no encuadran estrictamente en una única

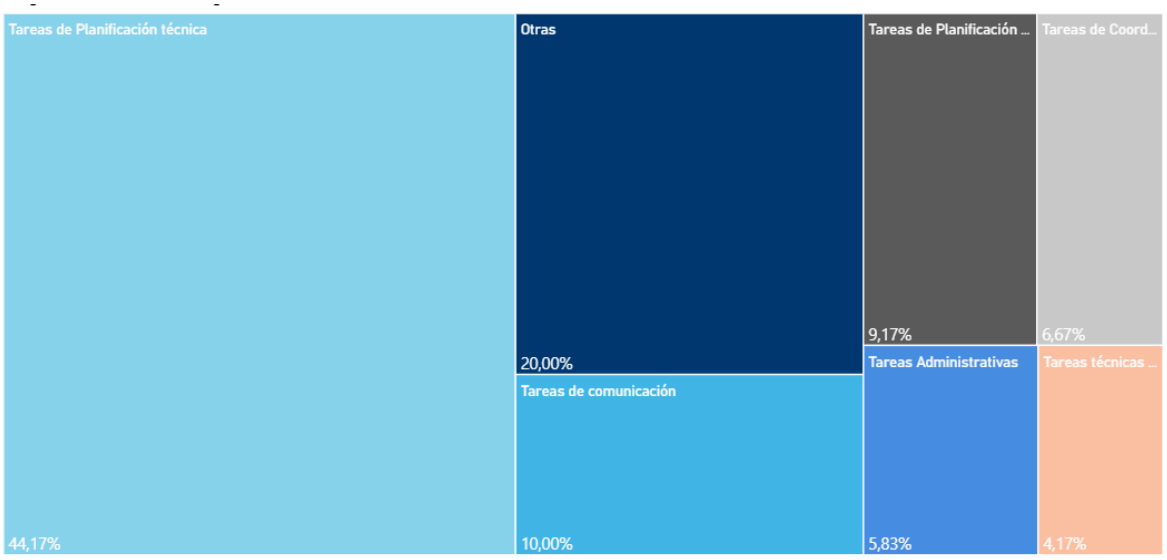
[12] Dado que la opción "Otras" fue de carácter abierto, las respuestas fueron analizadas cualitativamente y permitieron identificar funciones asociadas principalmente a tareas de coordinación, dirección y planificación, lo que refuerza la centralidad de estos perfiles dentro del universo de personas usuarias alcanzadas.

categoría cerrada del formulario, presentan una fuerte vinculación con roles de conducción, articulación y gestión estratégica.

En un nivel inferior de participación se encuentran las **tareas de comunicación** (10 %), seguidas por las **tareas de planificación operativa en territorio** (9,17 %), las **tareas administrativas** (5,83 %) y las **tareas técnicas de implementación de políticas sociales** (4,17 %). Finalmente, las **tareas de coordinación política** presentan la menor proporción dentro del universo relevado (6,67 %).

En conjunto, estos resultados indican que CHARO alcanzó mayoritariamente a personas que desempeñan funciones de planificación, coordinación y gestión, más que a perfiles centrados exclusivamente en tareas administrativas u operativas.

Figura 12. Tipo de tareas que realizan con mayor frecuencia las personas usuarias de CHARO en su unidad organizacional



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes corresponden al tipo de tareas declaradas como más frecuentes. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

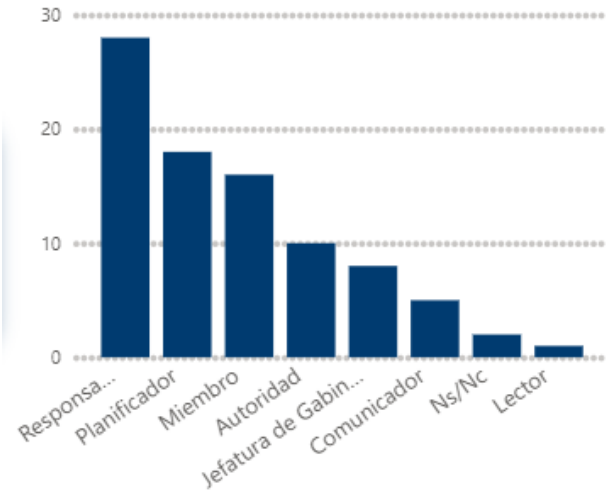
Por último, en cuanto al rol o roles asumidos por las personas usuarias dentro del sistema CHARO, los resultados evidencian una participación activa y diversificada en el uso de la herramienta. Tal como se observa en la Figura 13, los roles con mayor presencia corresponden a responsable de proyecto y planificador, lo que indica que una proporción

significativa de las personas encuestadas participa directamente en la carga, el seguimiento y la gestión de proyectos dentro del sistema.

Asimismo, se registra una participación relevante de personas que se identifican como **miembros** de proyectos, así como de quienes asumen roles vinculados a la **Jefatura de Gabinete** y a funciones de **autoridad**, lo que da cuenta de la incorporación del sistema, al menos en parte, en niveles de conducción y toma de decisiones.

En menor medida, aparecen los roles de **comunicador** y **lector**, mientras que las respuestas **No sabe/No contesta** presentan una incidencia marginal. Cabe destacar que, dado que las personas usuarias podían seleccionar más de un rol, estos resultados reflejan la superposición de funciones y la coexistencia de distintos niveles de responsabilidad en el uso de CHARO.

Figura 13. Roles asumidos por las personas usuarias en el sistema CHARO



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. La pregunta admitía la selección de más de un rol por persona, por lo que los porcentajes no son excluyentes. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

Considerados en conjunto, los resultados relativos al tipo de tareas y a los roles asumidos en CHARO permiten afirmar que el sistema alcanzó principalmente a personas con responsabilidades activas en la planificación, coordinación y gestión de proyectos, más que a perfiles exclusivamente administrativos u operativos. Este hallazgo resulta consistente con los objetivos del sistema y aporta evidencia sobre el perfil del público efectivamente alcanzado durante la etapa de implementación.

Al mismo tiempo, el análisis da cuenta de una heterogeneidad significativa en el alcance institucional, tanto entre distintas unidades organizacionales como entre tipos de tareas y roles asumidos. “(..) se considera que CHARO logró llegar a la mayoría de las áreas y perfiles previstos. (...) se estima que alrededor del 95 % de los niveles jerárquicos con equipos a cargo se encuentran vinculados al sistema, alcanzando una masa crítica significativa (Autoridad de Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025).

A partir del análisis de los indicadores relevados, puede afirmarse que la intervención alcanzó al público objetivo **en gran medida**. Si bien CHARO logró involucrar a un conjunto amplio y diverso de personas usuarias pertenecientes a áreas estratégicas y con funciones directamente vinculadas a la planificación y gestión, el alcance no fue pleno ni homogéneo en toda la organización. Persisten diferencias significativas entre secretarías, roles y niveles de apropiación, lo que evidencia que el **proceso de implementación** se encuentra en una **etapa de consolidación.**

En línea con estos hallazgos, la evidencia cualitativa permite profundizar en los factores que explican las diferencias en el alcance y uso del sistema. En particular, se señala que “la adopción es significativamente mayor en proyectos priorizados, mientras que en áreas sin priorización el uso es bajo o inexistente” (Funcionario técnico, entrevista personal, 2025), lo que pone de manifiesto el peso de la priorización institucional en la incorporación efectiva de la herramienta.

Asimismo, se identifican otros condicionantes relevantes, como la falta de conocimientos previos en planificación, la escasez de recursos y la desconfianza hacia el sistema, en algunos casos percibido como un mecanismo de control. Estos factores no sólo inciden en la intensidad de uso, sino también en los niveles de apropiación del sistema por parte de los equipos, evidenciando que el alcance de CHARO no depende exclusivamente de su disponibilidad formal, sino también de las capacidades organizacionales y de las percepciones de los actores involucrados.

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada	Ns/Nc

3. 2. 3. ¿Cuál es la valoración de la experiencia de uso por los usuarios?

En relación con la valoración de la experiencia de uso del sistema CHARO, el presente apartado analiza la percepción de las personas usuarias a partir de distintos indicadores que permiten abordar esta dimensión de manera integral. En particular, se examinan tanto la valoración general de la experiencia, como dimensiones específicas vinculadas a la confiabilidad del sistema, la facilidad de navegación, el diseño visual y la practicidad de sus módulos. Asimismo, se incorpora el análisis de la percepción del sistema en términos de su propósito y sentido de uso, incluyendo las representaciones asociadas a su posible vinculación con lógicas de control.

En términos generales, los resultados muestran una **percepción mayoritariamente positiva**, aunque con diferencias según las dimensiones analizadas y los perfiles de las personas usuarias.

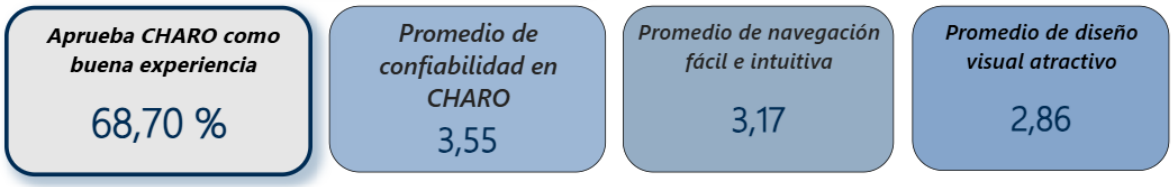
Tal como se observa en la Figura 14, el **68,70 %** de las personas encuestadas aprueba la experiencia de uso del sistema en términos generales, lo que indica que una proporción significativa de los usuarios considera satisfactorio el funcionamiento de la herramienta.

En cuanto a las dimensiones específicas de la experiencia, el **promedio[13] de confiabilidad** del sistema alcanza un valor de **3,55**, posicionándose como el aspecto mejor valorado entre los indicadores relevados. Este resultado sugiere que las personas usuarias perciben a CHARO como una herramienta confiable para el registro, seguimiento y gestión de la información.

Por su parte, la **facilidad e intuición de la navegación** presenta un promedio de **3,17**, mientras que el **diseño visual atractivo** obtiene un valor promedio de **2,86**, configurándose como la dimensión con menor nivel de valoración relativa. Estos resultados indican que, si bien la experiencia de uso es aprobada en términos generales, existen aspectos vinculados a la usabilidad y al diseño visual que son percibidos de manera menos favorable por parte de las personas usuarias.

[13] Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los valores promedio corresponden a escalas de valoración de **1 a 5**, donde **1 indica "muy poco", 2 "poco", 3 "ni mucho ni poco", 4 "bastante"** y **5 el nivel más alto "mucho"** de percepción en cada dimensión evaluada (confiabilidad del sistema, facilidad e intuición de la navegación y atractivo del diseño visual). Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

Figura 14. Aprobación general y promedios de valoración de la experiencia de uso del sistema CHARO



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. La aprobación general corresponde al porcentaje de personas que calificaron la experiencia de uso como positiva. Los valores promedio refieren a escalas de valoración utilizadas para evaluar la confiabilidad del sistema, la facilidad e intuición de la navegación y el diseño visual. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

En línea con estos resultados, la evidencia cualitativa aporta una mirada complementaria sobre la experiencia de uso. Una integrante de la Mesa de Planificadores señala que, desde su rol y formación, la experiencia con el sistema es **altamente positiva**, en tanto constituye una herramienta central para la planificación, el seguimiento y la elaboración de informes de gestión. No obstante, advierte que "esta experiencia está fuertemente condicionada por mi perfil profesional y metodológico, y que la herramienta no resulta igualmente accesible o útil para todos los perfiles laborales" (Funcionaria técnica, entrevista personal, 2026). Este testimonio introduce una dimensión clave para la evaluación, vinculada a la diversidad en la experiencia de uso según el perfil de las personas usuarias.

En conjunto, estos indicadores permiten afirmar que la experiencia de uso de CHARO es valorada positivamente en su dimensión funcional, especialmente en lo referido a la confiabilidad del sistema, mientras que presenta mayores desafíos en términos de diseño visual y facilidad de navegación. En este sentido, la valoración de la experiencia no resulta homogénea, sino que se encuentra condicionada por las capacidades previas, los perfiles laborales y el grado de familiaridad con herramientas de planificación, lo que anticipa tensiones vinculadas a la usabilidad cotidiana de la herramienta y a su adaptación a las necesidades de las personas usuarias. Esto evidencia que la experiencia de uso no puede analizarse únicamente en términos técnicos, sino también como resultado de la interacción entre la herramienta y las capacidades de sus usuarios.

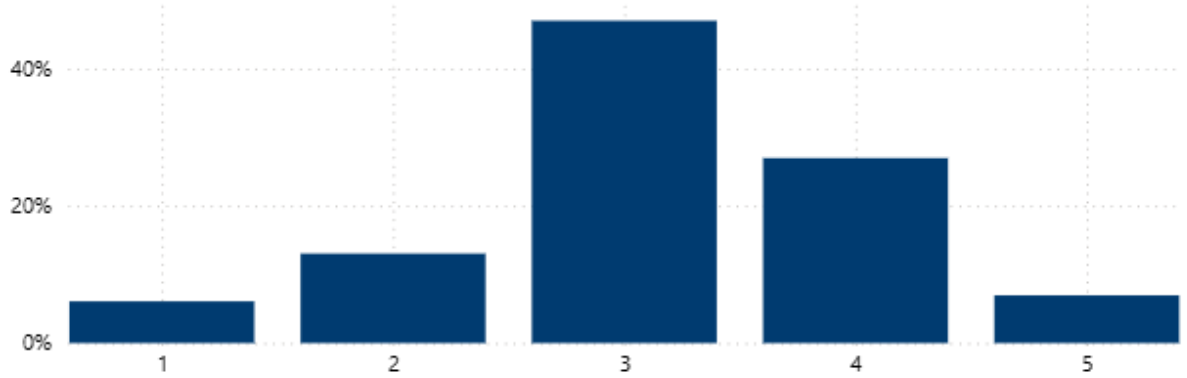
Por otro lado, en relación con el **nivel de practicidad y facilidad de uso de los módulos de CHARO**[14], los resultados indican una valoración predominantemente **intermedia**, con diferencias entre los módulos de gestión de proyectos y los de seguimiento.

Como se evidencia en la Figura 15, los **módulos de gestión de proyectos** presentan una concentración mayoritaria de respuestas en los valores **3 y 4** de la escala, lo que indica una percepción de facilidad **moderada a buena** por parte de las personas usuarias. El nivel 3 concentra el porcentaje más elevado de respuestas, seguido por el nivel 4, mientras que los valores extremos —tanto el nivel 1 como el nivel 5— registran una incidencia considerablemente menor.

Por su parte, la Figura 16 muestra que los **módulos de seguimiento** también presentan una concentración significativa de respuestas en el nivel **3**, aunque con una mayor dispersión hacia los valores inferiores de la escala. En este caso, los datos evidencian una proporción relevante de respuestas en el nivel 2, lo que sugiere que una parte de las personas usuarias percibe estos módulos como **menos prácticos** en comparación con los módulos de gestión de proyectos.

En ambos casos, la baja presencia de valoraciones máximas (nivel 5) y la concentración en niveles intermedios indican que, si bien los módulos son funcionales y utilizables, no alcanzan aún una percepción generalizada de alta practicidad o facilidad, especialmente en lo que respecta a las tareas de seguimiento.

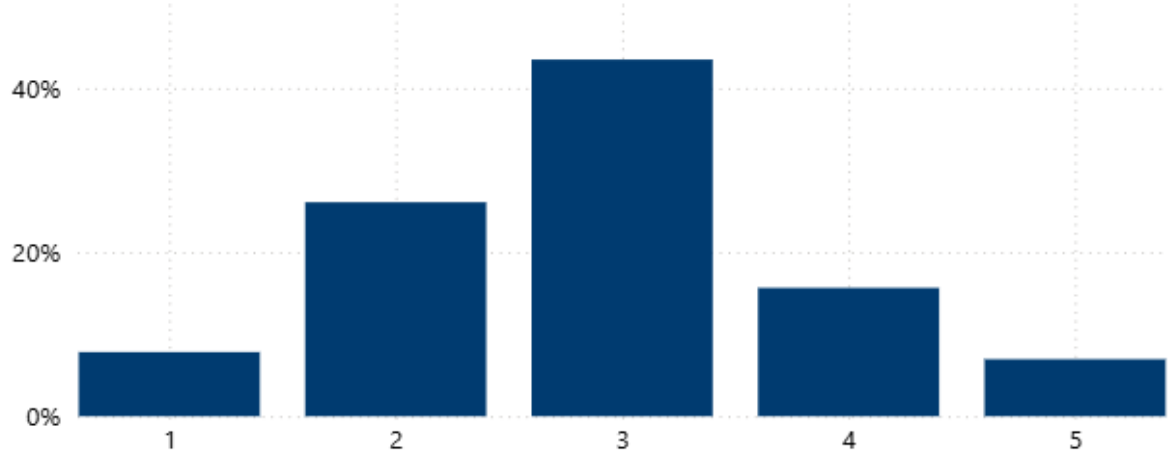
Figura 15. Nivel de facilidad de uso de los módulos de gestión de proyectos en CHARO



[14] Por un lado, están los módulos de gestión de proyectos /intervenciones que corresponden a funciones vinculadas a paquetes de trabajos, hitos, actividades, monitoreo y evaluación. Y por otro lado, están los módulos de seguimiento que refieren a funciones vinculadas a por ejemplo: paquete de trabajos, calendario, reuniones, minutas.

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los valores corresponden a una escala de 1 a 5, donde 1 indica "muy poco", 2 "poco", 3 "ni mucho ni poco", 4 "bastante" y 5 el nivel más alto "mucho" de facilidad o practicidad percibida. Visualizaciones generadas mediante un tablero de Power BI.

Figura 16. Nivel de practicidad de los módulos de seguimiento en CHARO



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los valores corresponden a una escala de 1 a 5, donde 1 indica "muy poco", 2 "poco", 3 "ni mucho ni poco", 4 "bastante" y 5 el nivel más alto "mucho" de facilidad o practicidad percibida. Visualizaciones generadas mediante un tablero de Power BI.

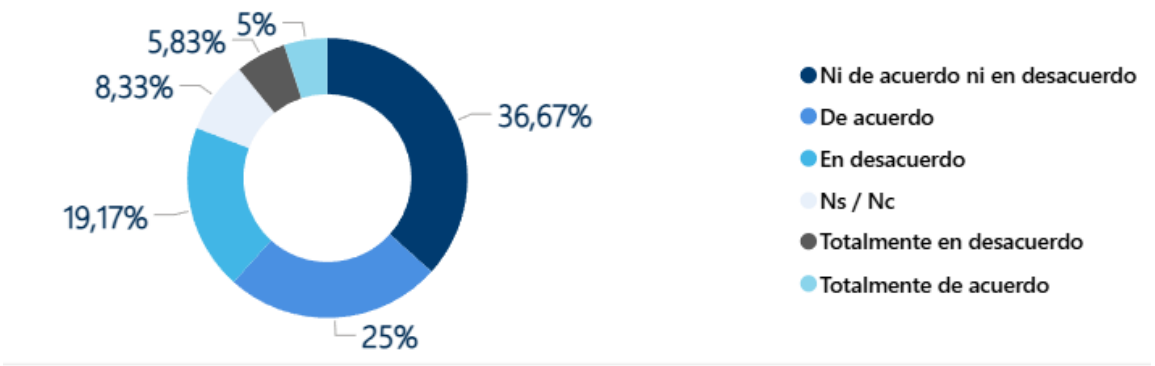
En línea con estos resultados, la evidencia cualitativa permite identificar qué componentes del sistema son percibidos como más valiosos por las personas usuarias. En particular, se destacan los módulos de reuniones y minutas, que permiten ordenar agendas, compromisos y resultados; los calendarios, que facilitan la coordinación entre autoridades y equipos; y los paquetes de trabajo, que brindan una visión sintética y estructurada de los proyectos (Funcionaria técnica, equipo de implementación de CHARO, entrevista personal, 2026). Estos hallazgos refuerzan la idea de que los módulos mejor valorados son aquellos que contribuyen directamente a la organización, coordinación y estructuración de la gestión.

Por último, en relación con la percepción del sistema, resulta relevante analizar el nivel de acuerdo con la afirmación "CHARO es sinónimo de control y vigilancia", en tanto permite incorporar una dimensión subjetiva de la experiencia de uso vinculada a las representaciones de las personas usuarias sobre el sentido de la herramienta.

Tal como se observa en la Figura 17, las respuestas muestran una distribución desigual, con predominio de posiciones intermedias: el **36,67 %** se ubica en una posición neutral. No

obstante, se registra un **30 % de acuerdo**, lo que indica que una proporción significativa de personas usuarias asocia el sistema con una **lógica de control**. En contraste, aproximadamente un **25 % manifiesta desacuerdo**, mientras que el **8,33 % no presenta una posición definida**.

Figura 17. Nivel de acuerdo con la afirmación "CHARO es sinónimo de control y vigilancia"



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes corresponden al nivel de acuerdo con la afirmación "CHARO es sinónimo de control y vigilancia", medido en una escala tipo Likert de cinco categorías (desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo"). Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

Estos resultados sugieren que la percepción de CHARO no es unívoca, sino que se encuentra en disputa entre distintas interpretaciones: como herramienta de gestión y planificación, por un lado, y como dispositivo de control organizacional, por otro. Esta ambivalencia resulta relevante para la evaluación, en tanto puede influir en los niveles de aceptación, apropiación y uso efectivo del sistema, especialmente en aquellos contextos donde no se logra consolidar una comprensión compartida sobre su propósito. En este sentido, la percepción del sistema como herramienta de control puede constituir una barrera para su integración plena en las prácticas de trabajo.

En relación con esta ambivalencia en la percepción del sistema, la evidencia cualitativa permite profundizar en uno de los factores explicativos centrales: la debilidad en la transmisión del propósito de la herramienta durante su implementación. En este sentido, desde el equipo técnico se señala que, si bien las instancias de capacitación resultaron adecuadas en términos operativos —permitiendo a las personas usuarias aprender a cargar

proyectos, paquetes de trabajo y actividades—, no lograron consolidar una comprensión clara del "para qué" del sistema.

Como consecuencia, en numerosos casos se registraron prácticas de "cargar por cargar", donde la información era ingresada sin una apropiación de su sentido en términos de planificación, monitoreo y toma de decisiones. Esto derivó en interpretaciones diversas sobre el sistema: para algunos, una herramienta de organización interna; para otros, un mecanismo de control; y para otros, una obligación sin un propósito claro (Funcionaria técnica, equipo de implementación de CHARO, entrevista personal, 2026).

Estos hallazgos refuerzan la idea de que la experiencia de uso y la apropiación del sistema no dependen únicamente de sus características técnicas, sino también de la construcción de sentido en torno a su finalidad. En este marco, la carga de información se configura no como un fin en sí mismo, sino como un insumo estratégico para la planificación, el monitoreo y la toma de decisiones, cuya comprensión resulta clave para su integración efectiva en las prácticas de trabajo.

En línea con estos resultados, la evidencia cualitativa permite profundizar en los factores que condicionan la experiencia de uso del sistema. En este sentido, desde Jefatura de Gabinete se señala que:

> "(...) la experiencia de uso presenta avances importantes, aunque con amplio margen de mejora. CHARO se consolidó como uno de los sistemas más transversales del municipio, junto con el correo electrónico, algo que no había ocurrido con otras herramientas. No obstante, la complejidad de la carga y la necesidad de estructurar previamente la información condicionan su uso" (Funcionario político, Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025).

Este testimonio refuerza la idea de que, si bien el sistema presenta una valoración positiva y un alto nivel de inserción institucional, su uso se encuentra condicionado por barreras operativas y metodológicas, que inciden en la experiencia de las personas usuarias y en su nivel de apropiación.

A partir del análisis de los indicadores relevados, puede afirmarse que la experiencia de uso de CHARO es valorada como **buena** por parte de las personas usuarias. Si bien se observa una percepción mayoritariamente positiva en términos de confiabilidad, facilidad de navegación y utilidad general del sistema, los resultados también evidencian márgenes de

mejora, particularmente en el diseño visual, la intuitividad de algunos módulos y la integración del sistema en las prácticas cotidianas de trabajo.

En este sentido, la experiencia de uso se presenta como satisfactoria, aunque aún distante de una valoración de excelencia. Asimismo, la evidencia muestra que la valoración de la experiencia no es homogénea, sino que se encuentra condicionada por el perfil de las personas usuarias, sus capacidades previas y su grado de familiaridad con herramientas de planificación, lo que refuerza la idea de que la experiencia de uso resulta de la interacción entre la herramienta y las condiciones organizacionales en las que se implementa.

Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	Ns/Nc

3. 2. 4. ¿En qué medida los usuarios utilizan CHARO?

Con el objetivo de analizar en qué medida las personas usuarias utilizan efectivamente el sistema CHARO, este apartado aborda distintos indicadores vinculados a la frecuencia, intensidad y modalidades de uso de la herramienta. En particular, se consideran la frecuencia de ingreso al sistema, el tiempo promedio de uso por sesión, los momentos y días de mayor utilización, los tipos de acciones realizadas en un período reciente y la convivencia del sistema con otras herramientas de gestión.

El análisis de estos indicadores permite caracterizar no solo la regularidad del uso, sino también el grado de integración de CHARO en las dinámicas cotidianas de trabajo, aportando evidencia para evaluar su nivel de apropiación por parte de las personas usuarias. En términos generales, los resultados evidencian un uso significativo pero heterogéneo, caracterizado por una predominancia de frecuencias intermedias y una adopción no homogénea entre áreas y perfiles.

En relación con la **frecuencia de ingreso al sistema CHARO**, los resultados muestran patrones de uso diferenciados entre las personas usuarias. Tal como se observa en la Figura 18, el **30,0 %** de las personas encuestadas declara ingresar al sistema **menos de una vez por semana**, seguido por un **29,17 %** que lo utiliza **un día a la semana**.

En un nivel inferior de frecuencia, el **26,67 %** manifiesta ingresar **entre dos y cuatro días por semana**, lo que indica un uso más regular del sistema. En contraste, solo el **10,83 %**

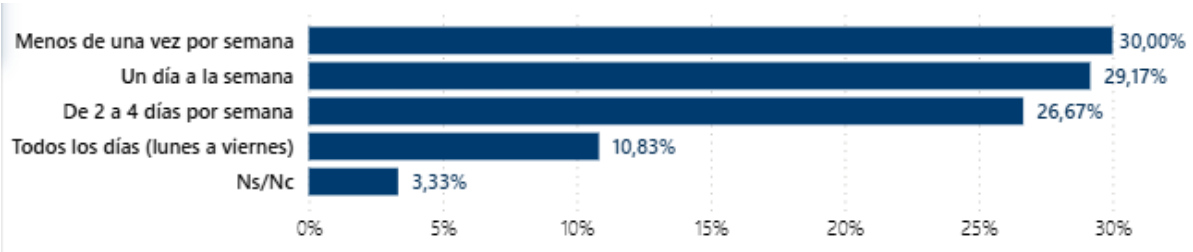
declara utilizar CHARO **todos los días hábiles (de lunes a viernes)**, lo que evidencia que el uso intensivo y cotidiano se concentra en una proporción relativamente acotada del universo relevado. Finalmente, un **3,33 %** corresponde a la categoría **No sabe/No contesta**.

Sin embargo, los tres funcionarios entrevistados afirmaron utilizar CHARO diariamente.

> " (...) CHARO es utilizado de manera intensiva y cotidiana, (...) se abre al inicio de la jornada y se mantiene activo durante todo el día ya que se utiliza como fuente oficial de información, registro de reuniones, seguimiento de compromisos, gestión de alertas y control de vencimientos" (Funcionario político. Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025).

En conjunto, estos resultados sugieren que la frecuencia de uso de CHARO se sitúa mayoritariamente en niveles semanales o intermitentes, con una menor proporción de personas usuarias que lo incorporan como herramienta de uso diario dentro de su jornada laboral.

Figura 18. Frecuencia de ingreso al sistema CHARO

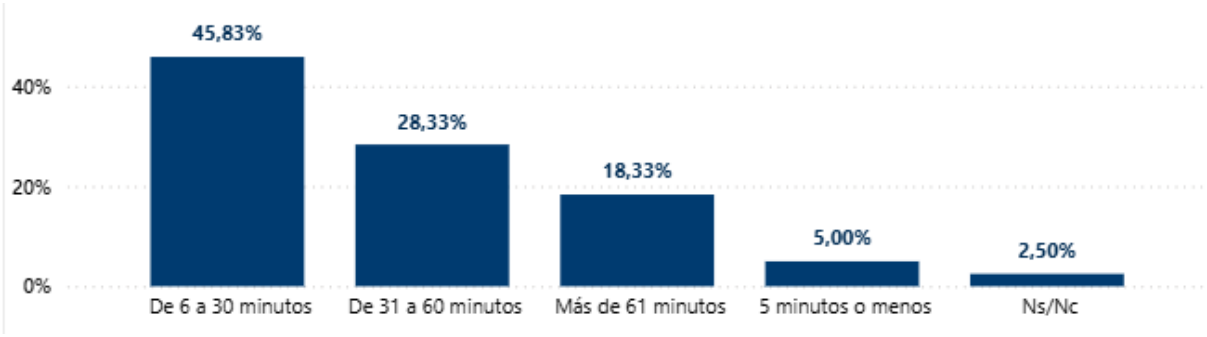


Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes corresponden a la frecuencia declarada de ingreso al sistema. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

En relación con el **tiempo promedio de uso por sesión**, los resultados indican que las personas usuarias de CHARO realizan, en su mayoría, **sesiones de duración intermedia**. Tal como se observa en la Figura 19, el **45,83 %** de las personas encuestadas declara utilizar el sistema durante **entre 6 y 30 minutos** por sesión, constituyéndose en la categoría con mayor peso relativo. En segundo lugar, el **28,33 %** manifiesta un tiempo de uso de **entre 31 y 60 minutos**, lo que sugiere la existencia de sesiones más prolongadas asociadas a tareas de carga, seguimiento o revisión de información. Por su parte, el **18,33 %** declara utilizar CHARO durante **más de 61 minutos** por sesión, lo que indica un uso intensivo del sistema por parte de una proporción menor pero relevante de personas usuarias.

En contraste, solo el **5,0 %** de las personas encuestadas declara sesiones de **5 minutos o menos**, mientras que el **2,50 %** corresponde a respuestas *No sabe/No contesta*. En conjunto, estos resultados muestran que el uso de CHARO no se limita a consultas breves o esporádicas, sino que se asocia mayoritariamente a sesiones de duración suficiente para el desarrollo de tareas sustantivas.

Figura 19. Tiempo promedio de uso del sistema CHARO por sesión



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes corresponden al tiempo promedio declarado de uso del sistema en cada sesión. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

En relación con los **días de la semana en los que se utiliza con mayor frecuencia el sistema CHARO**, los resultados muestran una clara concentración del uso en los **días laborables**. Tal como se observa en la Figura 20, el **84,17 %** de las personas encuestadas declara utilizar CHARO **exclusivamente durante los días hábiles**, lo que evidencia una fuerte asociación del sistema con las rutinas formales de trabajo dentro de la administración pública.

En menor medida, un **9,17 %** de las personas usuarias señala utilizar el sistema **tanto en días laborables como durante los fines de semana**, mientras que las respuestas correspondientes a *No sabe/No contesta* presentan una incidencia marginal. No se registran porcentajes significativos de uso exclusivo durante los fines de semana.

Estos resultados indican que el uso de CHARO se integra principalmente a la jornada laboral regular, sin extenderse de manera generalizada a períodos no laborales, lo que refuerza su carácter de herramienta de gestión institucional más que de uso informal o extraordinario.

Figura 20. Días de la semana en los que las personas usuarias utilizan con mayor frecuencia el sistema CHARO

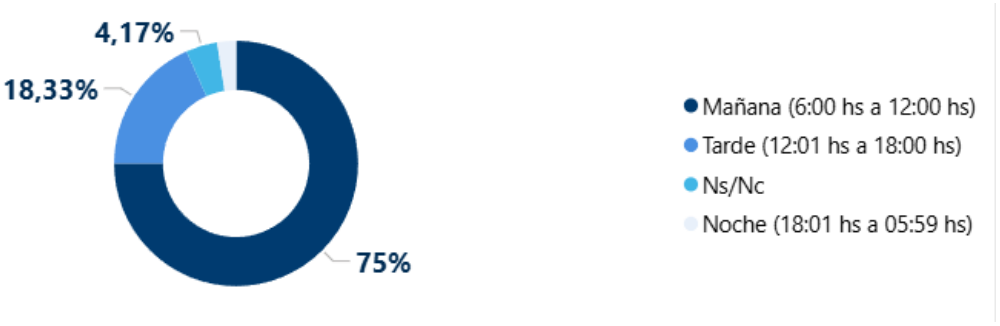


Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes corresponden a los días de la semana en los que se declara un uso más frecuente del sistema. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

En relación con el **momento del día en el que se utiliza con mayor frecuencia el sistema CHARO**, los resultados evidencian una fuerte concentración del uso durante la **mañana**. Tal como se observa en la Figura 21, el **75 %** de las personas encuestadas declara utilizar el sistema principalmente en el horario comprendido entre las **6:00 y las 12:00 horas**. En un segundo nivel, el **18,33 %** de las personas usuarias señala que utiliza CHARO con mayor frecuencia durante la **tarde** (entre las 12:01 y las 18:00 horas). En contraste, los porcentajes correspondientes al uso durante la **noche** (18:01 a 05:59 horas) y a la categoría *No sabe/No contesta* resultan marginales, con valores del **4,17 %** y una incidencia mínima, respectivamente.

Estos resultados indican que el uso de CHARO se integra principalmente a los primeros tramos de la jornada laboral, lo que refuerza su carácter de herramienta asociada a la planificación, la organización y el seguimiento de tareas dentro de los horarios formales de trabajo.

Figura 21. Momento del día en el que las personas usuarias utilizan con mayor frecuencia el sistema CHARO



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes corresponden al momento del día en el que se declara un uso más frecuente del sistema. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

El análisis del **tipo de acciones realizadas en los últimos tres meses** permite profundizar en el grado y la forma de uso efectivo del sistema CHARO, más allá de la frecuencia temporal de ingreso. Dado que la pregunta admitía respuestas múltiples, los porcentajes expresan la proporción de menciones de cada tipo de acción sobre el total de respuestas registradas, y no constituyen categorías excluyentes entre sí.

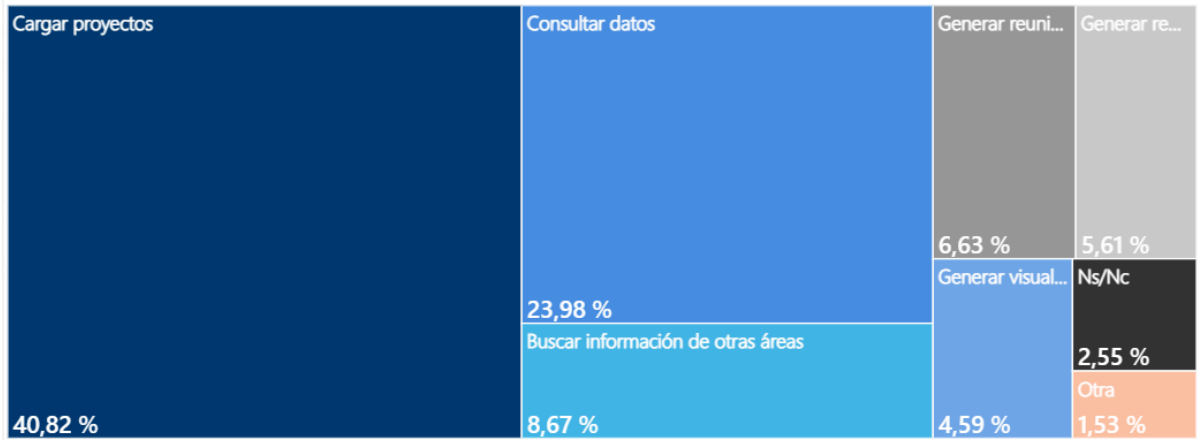
Tal como se observa en la Figura 22, la acción más mencionada por las personas usuarias es **la carga de proyectos** —incluyendo paquetes de trabajo, hitos, actividades y tareas de monitoreo y evaluación—, concentrando el **40,82 %** de las respuestas. Este resultado indica que CHARO es utilizado prioritariamente como una herramienta operativa de registro y gestión de proyectos, en línea con los objetivos para los cuales fue diseñado.

En segundo lugar, el **23,98 %** de las personas encuestadas declara haber utilizado el sistema para **consultar datos**, lo que sugiere un uso relevante de la plataforma como fuente de información y seguimiento, aunque en menor medida que la carga activa de contenidos.

Con porcentajes significativamente más bajos aparecen acciones vinculadas a la **búsqueda de información de otras áreas** (**8,67 %**), la **generación de reuniones** (**6,63 %**), la **elaboración de reportes** (**5,61 %**) y la **generación de visualizaciones** (**4,59 %**). Estas funciones, asociadas a un uso más analítico, transversal o estratégico del sistema, presentan una adopción limitada dentro del universo relevado. Finalmente, las categorías *No sabe/No contesta* (**2,55 %**) y *Otra* (**1,53 %**) registran una incidencia marginal, lo que refuerza la consistencia general de las respuestas y la claridad del instrumento de medición.

Esta diferencia sugiere que el uso del sistema se concentra principalmente en su dimensión operativa, mientras que sus potencialidades como herramienta de análisis, articulación interárea y toma de decisiones aún presentan un desarrollo limitado.

Figura 22. Tipo de acciones realizadas por las personas usuarias de CHARO en los últimos tres meses (abril–julio 2025)



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. La pregunta fue de **opción múltiple**, por lo que las respuestas fueron desagregadas y procesadas mediante la creación de una tabla auxiliar. Los porcentajes expresan la proporción de menciones sobre el total de respuestas registradas. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

Además, los resultados muestran que **el 63,56 % de las personas usuarias declara no utilizar otro sistema de gestión adicional a CHARO**, mientras que **el 27,12 % manifiesta complementar su trabajo con otras herramientas**.

Este dato resulta particularmente relevante para la evaluación intermedia, en tanto permite aproximarse al grado de institucionalización y adopción efectiva de CHARO dentro de la organización. El hecho de que casi dos tercios de las personas usuarias no recurran a otros sistemas paralelos sugiere que CHARO logró consolidarse, al menos para una parte mayoritaria del universo relevado, como herramienta principal de gestión, registro y seguimiento del trabajo.

No obstante, la persistencia de un porcentaje significativo de personas que continúa utilizando otros sistemas evidencia que el proceso de adopción no se encuentra plenamente homogeneizado en toda la organización. Esta coexistencia de herramientas puede interpretarse como un indicio de transición cultural, en el que conviven prácticas previas con el nuevo sistema, o bien como la expresión de limitaciones funcionales, organizacionales o de uso que llevan a complementar CHARO con otros dispositivos de gestión.

En este sentido, los resultados permiten afirmar que CHARO presenta un nivel de arraigo organizacional relevante, aunque aún no excluyente, lo cual refuerza la idea de que el proceso

de implementación se encuentra en una fase intermedia, con avances significativos en términos de adopción, pero con desafíos pendientes para lograr su consolidación como herramienta única y transversal de gestión.

Figura 23. Uso de otros sistemas de gestión además de CHARO



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

El análisis conjunto de los indicadores relevados permite afirmar que el uso de CHARO por parte de las personas usuarias es significativo, aunque heterogéneo, y se corresponde con un nivel de adopción intermedio dentro de la organización.

En conjunto, los resultados permiten concluir que **los usuarios utilizan CHARO en una medida "bastante"**, en tanto el sistema presenta un uso frecuente, sostenido y orientado a funciones sustantivas de gestión, aunque todavía convive con otras herramientas y no alcanza un uso intensivo y homogéneo en toda la organización. Este hallazgo es consistente con una etapa intermedia de implementación, en la que el sistema se encuentra incorporado a las dinámicas de trabajo, pero requiere aún de estrategias de consolidación para profundizar su uso, ampliar sus funcionalidades efectivamente utilizadas y reducir la fragmentación de los procesos de gestión.

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada	Ns/Nc

3.3. Efectos intermedios

Una vez analizados los aspectos vinculados al alcance, uso y experiencia de las personas usuarias del sistema, este apartado se orienta a evaluar en qué medida se han alcanzado los efectos intermedios esperados en la implementación de CHARO. En términos de evaluación

de políticas públicas, los efectos intermedios refieren a aquellos cambios observables en las prácticas de gestión que se producen como resultado de la adopción de una herramienta o intervención, y que constituyen condiciones necesarias para la obtención de impactos de mayor alcance en el largo plazo.

En este marco, el análisis se estructura en torno a cuatro dimensiones centrales del funcionamiento de CHARO en la gestión municipal: (i) su contribución a la eficiencia en la gestión y planificación de proyectos, (ii) su aporte a la articulación y coordinación entre áreas de trabajo, (iii) su capacidad para ordenar y sistematizar la información de la gestión, y (iv) su contribución a la generación de información útil para la toma de decisiones.

Para cada una de estas dimensiones se analizan distintos indicadores construidos a partir de la encuesta realizada a personas usuarias de CHARO y de las 3 entrevistas, los cuales permiten identificar percepciones, valoraciones y prácticas asociadas al uso del sistema en el desarrollo cotidiano de las tareas de gestión. El análisis de estos indicadores constituye la base para evaluar, en los apartados siguientes, el grado de cumplimiento de los efectos intermedios esperados en la implementación de la herramienta.

3. 3. 1. ¿En qué medida contribuye CHARO a la eficiencia de la gestión y planificación de proyectos?

En relación con la pregunta de evaluación "¿En qué medida contribuye CHARO a la eficiencia de la gestión y planificación de proyectos?", el presente apartado analiza los efectos intermedios del sistema a partir de tres dimensiones complementarias: su contribución al desempeño laboral individual, su impacto en la gestión de proyectos dentro de los equipos de trabajo y su aporte a la organización y agilidad del ciclo de planificación.

El análisis combina evidencia cuantitativa —proveniente de la encuesta a personas usuarias— con aportes cualitativos de entrevistas, lo que permite no solo identificar el nivel de contribución percibido, sino también comprender el tipo de efectos que el sistema genera en las prácticas de gestión. En términos generales, los resultados evidencian una contribución positiva con una fuerte presencia de valoraciones intermedias que indican efectos en proceso de consolidación.

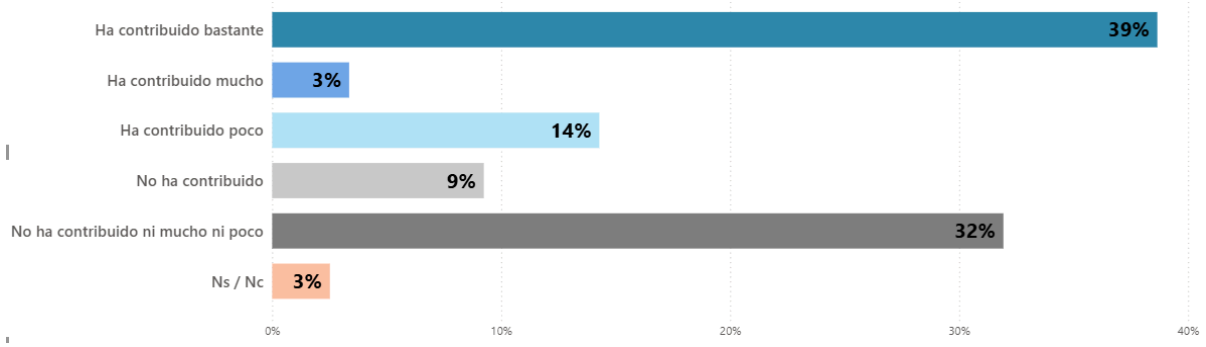
En relación con el **grado de contribución de CHARO a facilitar el desempeño laboral en la gestión de proyectos o intervenciones**, los resultados muestran una valoración

mayoritariamente positiva por parte de las personas usuarias. En la Figura 24 se observa que el **39 %** considera que el sistema **ha contribuido bastante** a mejorar su desempeño laboral, mientras que un **3 %** sostiene que **ha contribuido mucho**.

En contraste, el **32 %** de las personas encuestadas señala que CHARO **no ha contribuido ni mucho ni poco**, lo que indica una percepción de impacto moderado o neutro en una proporción relevante de usuarios. Por su parte, el **14 %** considera que el sistema **ha contribuido poco**, y un **9 %** afirma que **no ha contribuido** a facilitar su desempeño laboral. Finalmente, las respuestas correspondientes a *No sabe/No contesta* representan el **3 %** del total.

En conjunto, los resultados sugieren que, si bien una proporción significativa de las personas usuarias reconoce aportes concretos del sistema en el desarrollo de sus tareas de gestión, persiste un segmento relevante que no percibe mejoras sustantivas en su desempeño laboral a partir del uso de CHARO.

Figura 24. Grado de contribución de CHARO a facilitar el desempeño laboral en la gestión de proyectos/intervenciones



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los porcentajes corresponden a la percepción del grado de contribución del sistema para facilitar el desempeño laboral en la gestión de proyectos o intervenciones. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

Este resultado evidencia que la contribución de CHARO a la eficiencia en la gestión de proyectos se percibe de manera positiva pero no uniforme, lo que puede estar asociado a diferencias en el nivel de uso del sistema, en los roles asumidos por las personas usuarias o en el grado de integración de la herramienta dentro de las dinámicas de trabajo de cada área.

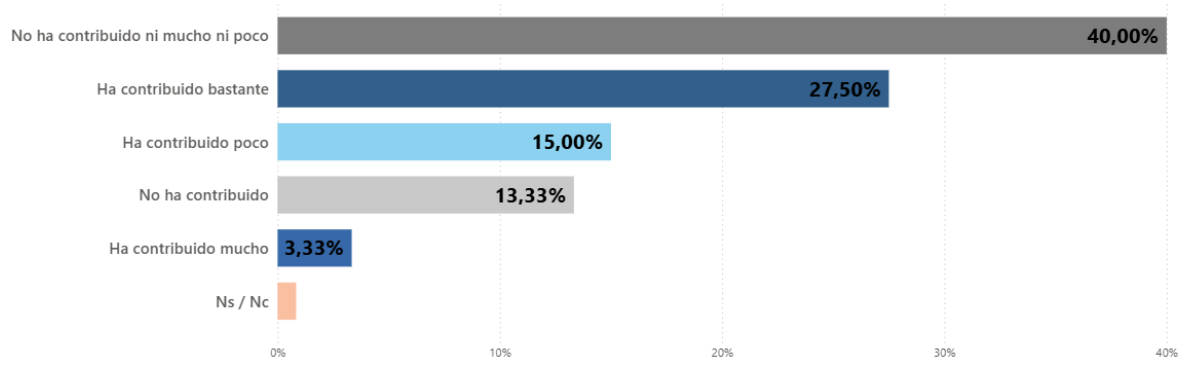
En relación con el **grado de contribución de CHARO a la mejora en la gestión de proyectos e intervenciones dentro de los equipos de trabajo**, los resultados muestran una

valoración predominantemente intermedia, con una inclinación moderada hacia percepciones positivas.

Los resultados observables en la Figura 25 indican que el **40,00 %** de las personas encuestadas considera que CHARO **no ha contribuido ni mucho ni poco**, lo que representa la categoría de mayor frecuencia. Este dato resulta significativo en tanto evidencia una percepción extendida de impacto limitado o aún no consolidado del sistema en la gestión cotidiana. No obstante, un **27,50 %** afirma que CHARO **ha contribuido bastante**, mientras que un **3,33 %** considera que **ha contribuido mucho**, lo que indica que aproximadamente un **30,83 %** de las personas usuarias reconoce efectos positivos relevantes en la gestión de proyectos e intervenciones.

En contraste, un **15,00 %** sostiene que el sistema **ha contribuido poco**, y un **13,33 %** que **no ha contribuido**, lo que da cuenta de la existencia de experiencias negativas o de baja utilidad percibida en determinados equipos o áreas. Finalmente, un **0,83 %** corresponde a la categoría **No sabe/No contesta**.

Figura 25. Grado de contribución de CHARO a la mejora de la gestión de proyectos e intervenciones en los equipos de trabajo



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los valores corresponden al nivel de acuerdo con la contribución del sistema a la mejora de la gestión de proyectos e intervenciones en el equipo o área de trabajo, medido en una escala ordinal de cinco categorías (desde "no ha contribuido" hasta "ha contribuido mucho"). Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

En conjunto, estos resultados permiten afirmar que CHARO ha generado efectos intermedios positivos en una proporción significativa de los equipos, particularmente en aquellos donde su uso se encuentra más consolidado. Sin embargo, la alta concentración de respuestas en

categorías intermedias y la presencia de valoraciones negativas indican que su contribución a la mejora de la gestión no es homogénea ni plenamente internalizada en toda la organización.

Este patrón resulta consistente con los hallazgos previos del estudio, que evidencian una adopción desigual del sistema, así como limitaciones en su apropiación y en la comprensión de su propósito, factores que condicionan su capacidad para incidir de manera más robusta en los procesos de planificación, seguimiento y toma de decisiones.

Por otro lado, en relación con el **nivel de acuerdo con la afirmación "CHARO permite que el ciclo de planificación de proyectos sea ágil y ordenado"**, los resultados evidencian una valoración mayoritariamente positiva, aunque con presencia significativa de posiciones intermedias.

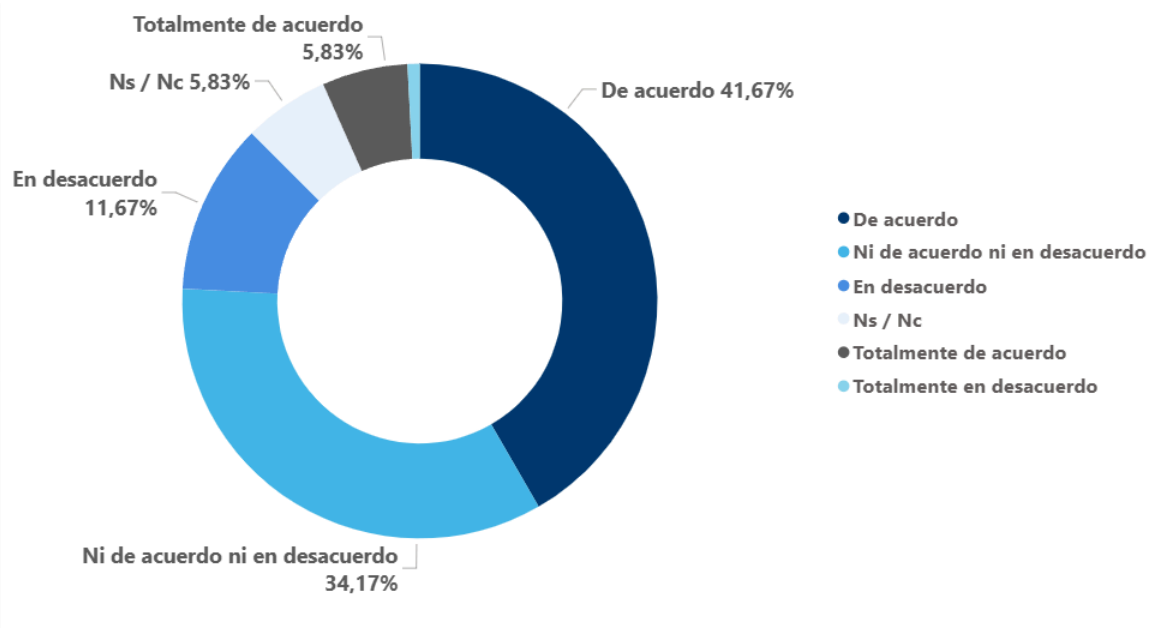
Los datos de la Figura 26, el **41,67 %** de las personas encuestadas se muestra **de acuerdo** con la afirmación, mientras que un **5,83 %** se posiciona **totalmente de acuerdo**, lo que indica que aproximadamente un **47,5 %** de las personas usuarias reconoce una **contribución positiva del sistema** en la estructuración y agilización de los procesos de planificación.

No obstante, el **34,17 %** se ubica en una **posición neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo)**, lo que representa una proporción considerable de respuestas que no logra identificar de manera clara el aporte del sistema en esta dimensión. Este dato resulta particularmente relevante, ya que sugiere que la contribución de CHARO a la planificación no se encuentra plenamente consolidada o internalizada en todos los equipos.

Por su parte, un **11,67 %** manifiesta estar **en desacuerdo**, mientras que las posiciones extremas de rechazo son prácticamente inexistentes, lo que indica que, si bien existen percepciones críticas, estas no son predominantes dentro del universo relevado.

Estos resultados permiten afirmar que CHARO ha contribuido a mejorar la organización y la agilidad del ciclo de planificación en una proporción significativa de los casos, especialmente entre aquellos equipos que han logrado integrar la herramienta en sus dinámicas de trabajo. Sin embargo, la alta concentración de respuestas en categorías intermedias evidencia que este efecto no es plenamente generalizado, lo que refuerza la idea de que el sistema se encuentra en una etapa de consolidación.

Figura 26. Nivel de acuerdo con la afirmación "CHARO permite que el ciclo de planificación de proyectos sea ágil y ordenado



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los valores corresponden al nivel de acuerdo con la afirmación "Esta herramienta permite que el ciclo de planificación de proyectos sea ágil y ordenado", medido en una escala tipo Likert de cinco categorías (desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo"). Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

Este patrón resulta consistente con los hallazgos cualitativos del estudio, que señalan que, si bien las personas usuarias han logrado incorporar aspectos operativos del sistema, persisten dificultades en la comprensión metodológica de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación, así como en la apropiación del sentido de la carga de información. De esta manera, la contribución de CHARO a la planificación no depende únicamente de sus funcionalidades técnicas, sino también de la capacidad de los equipos para comprender, estructurar y utilizar la información de manera estratégica. Desde la experiencia de la Mesa de Planificadores, se señala que CHARO no impacta principalmente en la eficiencia —en términos de reducción de tiempos o recursos—, sino en la eficacia de la gestión, en tanto promueve una mayor coherencia entre objetivos, actividades y resultados, y obliga a explicitar el sentido de las acciones.

En relación con el seguimiento de los proyectos, se advierte que el sistema no logra consolidarse como una herramienta de monitoreo en tiempo real, requiriendo instancias constantes de acompañamiento por parte de las áreas de planificación. En muchos casos la

carga de información se realiza de manera retrospectiva, como registro de acciones ya ejecutadas, lo que limita su potencial como herramienta prospectiva y pone en evidencia la persistencia de una cultura organizacional orientada más al registro que a la planificación. En esta línea, una funcionaria técnica señala que CHARO "obliga a pensar el sentido de las acciones y la coherencia entre objetivos, actividades y resultados" (Funcionaria técnica, Mesa de Planificadores, entrevista personal, 2026). Por otro lado, desde Jefatura de Gabinete se destaca que el sistema ha contribuido a visibilizar vacíos en la planificación, particularmente en lo referido a la ausencia de metas e indicadores, funcionando como una estructura que permite identificar "dónde están los huecos" (Funcionario político, Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025).

En conjunto, estos hallazgos permiten afirmar que la principal contribución de CHARO radica en su capacidad para ordenar, visibilizar y problematizar los procesos de planificación, más que en la optimización inmediata de la gestión, lo que resulta consistente con su carácter de herramienta en proceso de consolidación. A partir del análisis de los indicadores relevados, puede afirmarse que CHARO contribuye a la eficiencia de la gestión y planificación de proyectos en gran medida, aunque con matices.

Si bien una proporción significativa de personas usuarias reconoce aportes concretos del sistema —particularmente en la organización de la planificación, la estructuración de la información y la visibilización de procesos—, la alta concentración de respuestas en categorías intermedias y la persistencia de valoraciones negativas indican que esta contribución no es plenamente consolidada en toda la organización. Este carácter resulta consistente con una herramienta en etapa de implementación, cuya consolidación depende no solo de sus funcionalidades técnicas, sino también de su apropiación por parte de los equipos y de la incorporación de lógicas de planificación más sistemáticas dentro de la organización.

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada	Ns/Nc

3. 3. 2. ¿Ha mejorado la articulación entre áreas a partir del uso de CHARO?

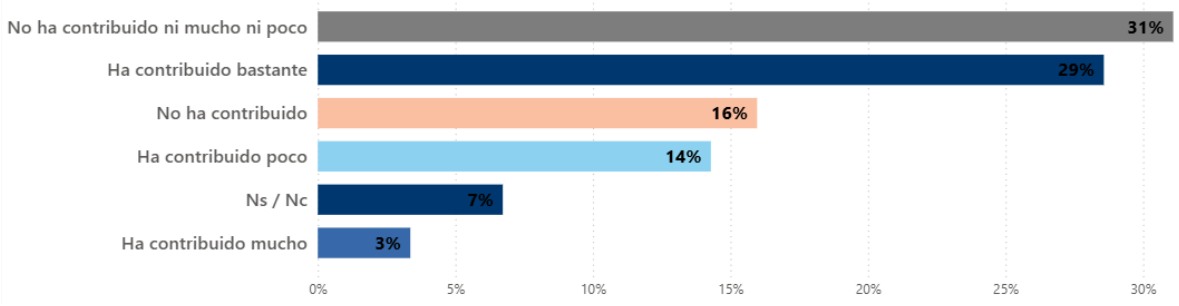
En relación con la pregunta de evaluación "¿Ha mejorado la articulación entre áreas a partir del uso de CHARO?", el presente apartado analiza la contribución del sistema a la coordinación interáreas a partir de tres dimensiones complementarias: su impacto en la

coordinación de proyectos e intervenciones, la percepción sobre su potencial para mejorar la articulación y comunicación entre equipos, y su contribución a la facilitación de las tareas y funciones de los equipos de trabajo. El análisis combina evidencia cuantitativa y cualitativa, lo que permite no solo identificar el nivel de contribución percibido, sino también comprender las condiciones que favorecen o limitan la articulación intersectorial. En términos generales, los resultados muestran una **contribución moderada**, con diferencias significativas según áreas, niveles de uso y percepciones de los actores.

En relación con el **grado de contribución de CHARO a la mejora en la coordinación de proyectos e intervenciones entre áreas**, los resultados evidencian una valoración predominantemente intermedia, con una leve inclinación hacia percepciones positivas. Tal como se observa en la Figura 27, el **30,83 %** de las personas encuestadas considera que CHARO **no ha contribuido ni mucho ni poco** a mejorar la coordinación entre áreas, constituyéndose como la categoría de mayor frecuencia. Este dato resulta significativo en tanto indica que, para una proporción relevante de personas usuarias, el impacto del sistema en la articulación interáreas no es claramente percibido o se encuentra en proceso de consolidación.

No obstante, un **28,33 %** sostiene que CHARO **ha contribuido bastante**, mientras que un **3,33 %** considera que **ha contribuido mucho**, lo que representa en conjunto un **31,66 % de valoraciones positivas**, evidenciando que en determinados equipos o contextos el sistema sí ha logrado mejorar la coordinación entre áreas. En contraste, un **15,83 %** señala que **no ha contribuido**, y un **14,17 %** que **ha contribuido poco**, lo que da cuenta de la existencia de limitaciones o barreras en la articulación efectiva, particularmente en aquellas áreas donde el uso del sistema es más débil o menos integrado en las dinámicas de trabajo. Por su parte, el **6,67 %** corresponde a la categoría **No sabe/No contesta**.

Figura 27. Grado de contribución de CHARO a la mejora de la coordinación de proyectos e intervenciones entre áreas



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los valores corresponden a la percepción del grado de contribución del sistema a la mejora de la coordinación de proyectos e intervenciones entre áreas, medido en una escala ordinal de cinco categorías (desde "no ha contribuido" hasta "ha contribuido mucho"). Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

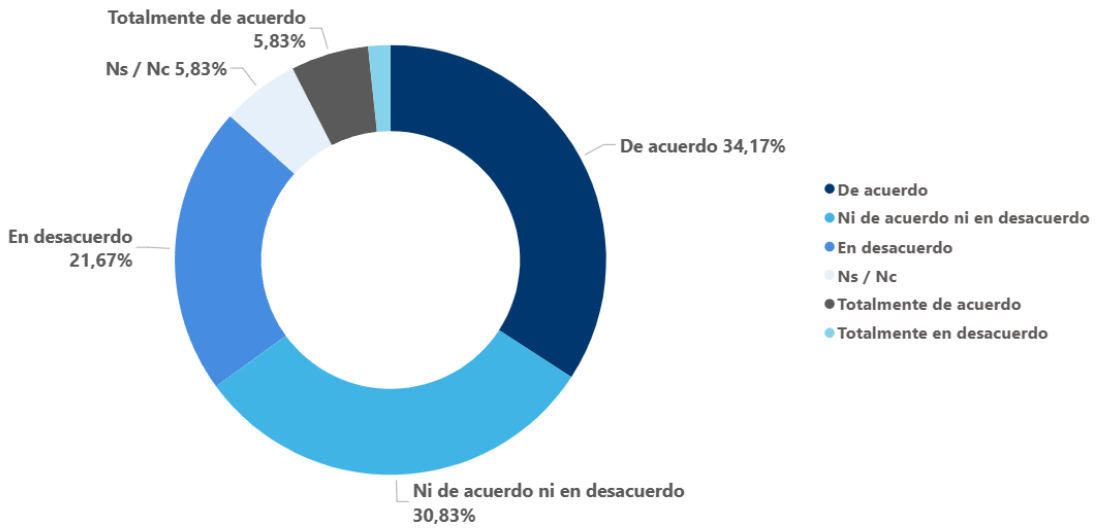
Estos resultados permiten afirmar que la contribución de CHARO a la mejora de la coordinación interáreas es moderada y heterogénea, con experiencias diferenciadas según el nivel de uso del sistema, la priorización de los proyectos y las dinámicas organizacionales de cada área. Este patrón resulta consistente con los hallazgos previos del estudio, que evidencian que la adopción del sistema no es uniforme y que su integración en las prácticas de trabajo depende, en gran medida, de factores organizacionales y culturales. En este sentido, la mejora en la articulación entre áreas no se explica únicamente por la disponibilidad de la herramienta, sino por la capacidad de los equipos para compartir información, coordinar acciones y construir una lógica de trabajo más transversal.

En este marco, la coordinación interáreas se presenta como una de las dimensiones más desafiantes del proceso de implementación, en tanto requiere no solo herramientas tecnológicas, sino también transformaciones en las formas de trabajo y en las lógicas de gestión tradicionales.

En relación con el **nivel de acuerdo con la afirmación "CHARO mejorará la articulación y comunicación entre equipos de trabajo"**, los resultados muestran una percepción moderadamente positiva, aunque con una presencia significativa de posiciones intermedias y críticas. Como podemos observar en la Figura 28, el **34,17 %** de las personas encuestadas se muestra **de acuerdo** con la afirmación, mientras que un **5,83 %** se posiciona **totalmente de acuerdo**, lo que indica que aproximadamente un **40 % de las personas usuarias reconoce el potencial del sistema para mejorar la articulación entre equipos**.

Sin embargo, el **30,83 %** se ubica en una **posición neutral**, lo que refleja una proporción relevante de personas que no logra identificar con claridad este aporte. Asimismo, un **21,67 %** manifiesta estar **en desacuerdo**, lo que evidencia la existencia de percepciones críticas respecto de la capacidad del sistema para mejorar la coordinación.

Figura 28. Nivel de acuerdo con la afirmación "CHARO mejorará la articulación y comunicación entre equipos de trabajo"



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los valores corresponden al nivel de acuerdo con la afirmación "Esta herramienta mejorará la articulación y comunicación entre equipos de trabajo", medido en una escala tipo Likert de cinco categorías (desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo"). Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

Al contrastar estos resultados con el indicador anterior —referido a la contribución efectiva de CHARO a la coordinación entre áreas—, se observa una brecha entre las expectativas y los efectos percibidos. Mientras que una proporción significativa de personas usuarias reconoce el potencial del sistema para mejorar la articulación, su impacto concreto en la coordinación interáreas aparece como más limitado y heterogéneo. Este desfasaje sugiere que, si bien CHARO es percibido como una herramienta con capacidad para fortalecer la articulación organizacional, su efectividad depende de condiciones adicionales vinculadas a la adopción del sistema, la integración en las dinámicas de trabajo y las capacidades de coordinación entre áreas, que exceden el plano estrictamente tecnológico.

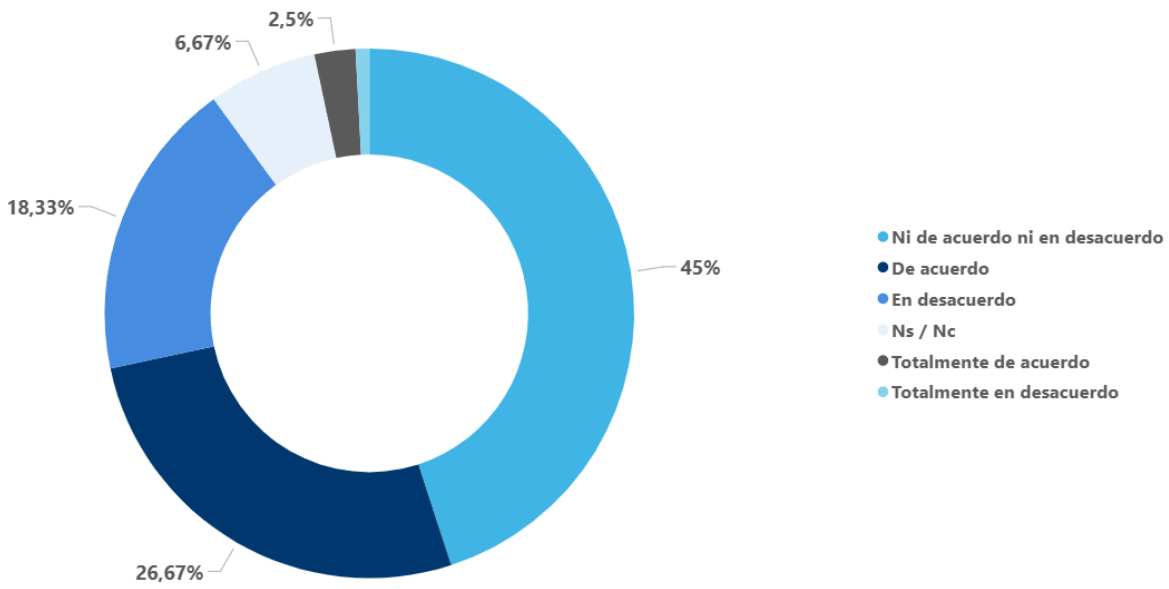
En relación con el **nivel de acuerdo con la afirmación "CHARO ha facilitado el desarrollo de las tareas y funciones de los equipos de trabajo"**, los resultados evidencian

una valoración predominantemente intermedia, con una presencia significativa de posiciones neutrales y críticas.

Tal como se observa en la Figura 29, el **45 %** de las personas encuestadas se ubica en una posición neutral **(ni de acuerdo ni en desacuerdo)**, constituyéndose como la categoría de mayor frecuencia. Este dato resulta particularmente relevante, ya que indica que una proporción significativa de personas usuarias no percibe con claridad un impacto del sistema en la facilitación de sus tareas cotidianas.

Por su parte, el **26,67 % manifiesta estar de acuerdo**, mientras que solo un **2,5 % se posiciona totalmente de acuerdo**, lo que representa aproximadamente un **29,17 % de valoraciones positivas**. En contraste, un **18,33 % se encuentra en desacuerdo**, evidenciando la existencia de percepciones críticas respecto de la utilidad del sistema en el desarrollo de las funciones diarias. Finalmente, un **6,67 % corresponde a la categoría No sabe/No contesta**.

Figura 29. Nivel de acuerdo con la afirmación "CHARO ha facilitado el desarrollo de las tareas y funciones de los equipos de trabajo"



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los valores corresponden al nivel de acuerdo con la afirmación "CHARO ha facilitado el desarrollo de las tareas y funciones de los equipos de trabajo", medido en una escala tipo Likert de cinco categorías (desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo"). Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

En conjunto, estos resultados permiten afirmar que la contribución de CHARO a la facilitación de las tareas y funciones de los equipos es limitada, con una fuerte concentración en posiciones intermedias que reflejan un impacto aún no consolidado en la dinámica operativa cotidiana.

Este patrón resulta consistente con los hallazgos previos del estudio, que señalan que, si bien el sistema aporta a la estructuración de la planificación y a la visibilización de procesos, su integración en las tareas diarias de los equipos no es uniforme ni plenamente internalizada. De esta manera, la herramienta parece tener mayor incidencia en dimensiones estratégicas y de ordenamiento que en la simplificación efectiva del trabajo operativo. Por lo tanto, la facilitación de las tareas no depende únicamente de la disponibilidad de herramientas de gestión, sino de su integración efectiva en las rutinas de trabajo y de la adecuación a las necesidades operativas de los equipos.

En relación con estos resultados, la evidencia cualitativa muestra percepciones divergentes respecto de la contribución de CHARO a la articulación entre áreas:

Por un lado, desde la Mesa de Planificadores se señala que CHARO no ha logrado consolidarse como un dispositivo que promueva instancias de planificación conjunta ni mejorar sustantivamente la coordinación interáreas y, a su vez, los espacios de articulación continúan desarrollándose por fuera del sistema y responden a dinámicas organizacionales previas. Como señala una funcionaria técnica, CHARO "no es el dispositivo que promueve la coordinación intersectorial", aun cuando permite ordenar la información (Funcionaria técnica, Mesa de Planificadores, entrevista personal, 2026). De todas maneras, el objetivo de CHARO no es promover la coordinación intersectorial, sino contribuir a que esta se de de la mejor manera a través de una herramienta de uso, carga y visualización de proyectos conjunta.

Por otro lado, desde el equipo de implementación se destaca que el sistema ha contribuido a fortalecer instancias de planificación conjunta, en tanto permitió mejorar la identificación de proyectos entre áreas y generar espacios de encuentro entre planificadores, facilitando la articulación intersectorial (Funcionaria técnica, equipo de implementación de CHARO, entrevista personal, 2026).

Estas diferencias pueden explicarse por la posición institucional y el nivel de involucramiento en el proceso de implementación, así como por los distintos grados de apropiación del

sistema en las áreas. En este sentido, los resultados sugieren que la contribución de CHARO a la articulación interáreas no es uniforme, sino que varía según los actores, los contextos organizacionales y el uso efectivo de la herramienta, lo que resulta consistente con la heterogeneidad observada en los datos cuantitativos.

Si bien una proporción significativa de personas usuarias reconoce el potencial del sistema para fortalecer la coordinación y, en algunos casos, identifica mejoras concretas en la articulación de proyectos, los resultados muestran que estos efectos no son homogéneos ni plenamente consolidados en toda la organización. La alta concentración de respuestas en posiciones intermedias, junto con la presencia de valoraciones críticas, indica que la herramienta no ha logrado aún transformarse en un dispositivo central para la coordinación interáreas, manteniéndose en muchos casos como un instrumento complementario a dinámicas de articulación preexistentes.

En este marco, la evidencia cualitativa refuerza la idea de que CHARO contribuye a ordenar la información y a visibilizar oportunidades de articulación, pero no sustituye ni impulsa aún las prácticas organizacionales necesarias para sostener la coordinación intersectorial. Así, la mejora en la articulación entre áreas aparece como un proceso en construcción, que depende no solo de la herramienta, sino de su apropiación y de la consolidación de lógicas de trabajo más transversales.

De esta manera, a partir del análisis de los indicadores relevados, puede afirmarse que CHARO ha contribuido a mejorar la articulación entre áreas en una medida **intermedia, cercana a "ni mucho ni poco", con tendencia hacia "bastante"**.

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada	Ns/Nc

3. 3. 3. ¿En qué medida contribuye CHARO a ordenar la información de la gestión?

En relación con la pregunta de evaluación sobre en qué medida CHARO contribuye a ordenar la información de la gestión, el presente apartado analiza la percepción de las personas usuarias a partir de un conjunto de indicadores que permiten abordar esta dimensión de manera integral.

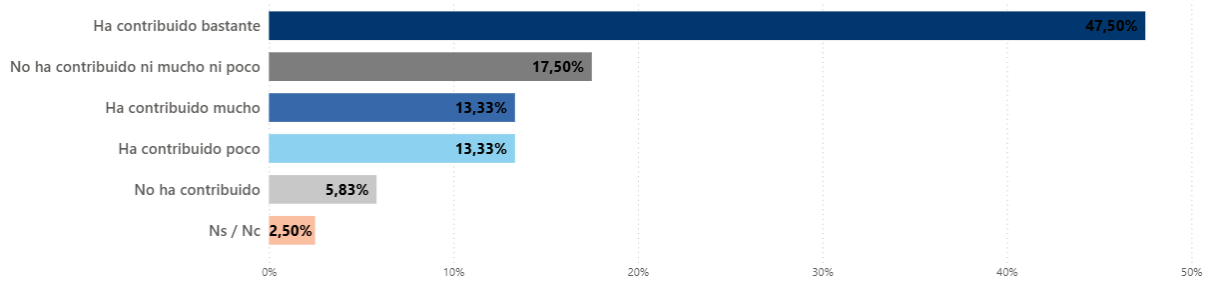
En particular, se examinan el grado de contribución del sistema al ordenamiento de la información, la simplificación del acceso a la misma, el nivel de confianza en CHARO como herramienta de carga y visualización, y la facilidad para encontrar información dentro del sistema. De manera complementaria, se incorpora evidencia cualitativa que permite profundizar en los usos, sentidos y limitaciones del sistema en distintos contextos organizacionales, así como su vínculo con los objetivos que orientaron su diseño e implementación.

En términos generales, los resultados muestran que CHARO presenta un desempeño sólido en lo que respecta al ordenamiento y centralización de la información, aunque con niveles de consolidación más heterogéneos en relación con su accesibilidad, uso cotidiano y apropiación por parte de las personas usuarias.

Tal como se observa en la Figura 30, el **47,50 %** considera que CHARO **ha contribuido bastante** a ordenar la información, constituyéndose como la categoría de mayor frecuencia. A su vez, un **13,33 %** sostiene que **ha contribuido mucho**, lo que indica que aproximadamente un **60,83 % de las personas usuarias reconoce una contribución significativa del sistema en esta dimensión**.

En contraste, un **17,50 %** se ubica en la categoría intermedia (**ni mucho ni poco)**, lo que refleja que, si bien el sistema presenta avances en el ordenamiento de la información, su impacto no es percibido de manera uniforme en todos los casos. Por su parte, un **13,33 %** considera que **ha contribuido poco**, y un **5,83 % que no ha contribuido**, evidenciando la existencia de percepciones críticas, aunque minoritarias. Finalmente, un **2,50 %** corresponde a la categoría **No sabe/No contesta**.

Figura 30. Grado de contribución de CHARO al ordenamiento de la información de la gestión



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los valores corresponden a la percepción del grado de contribución del sistema al ordenamiento de la información de la

gestión, medido en una escala ordinal de cinco categorías (desde “no ha contribuido” hasta “ha contribuido mucho”). Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

Al analizar los resultados, podemos afirmar que CHARO ha contribuido de manera bastante significativa al ordenamiento de la información de la gestión, posicionándose como una de las dimensiones mejor valoradas del sistema. A diferencia de otros aspectos analizados —como la articulación interáreas o la facilitación de las tareas—, el ordenamiento de la información aparece como un efecto más consolidado y transversal.

Este hallazgo resulta consistente con el diseño del sistema, orientado a centralizar, estructurar y sistematizar la información de proyectos, lo que facilita su registro, seguimiento y visualización. En este marco, la contribución de CHARO al ordenamiento de la información constituye una de sus principales fortalezas, aun cuando su aprovechamiento pleno depende de la calidad y consistencia de la carga realizada por las personas usuarias.

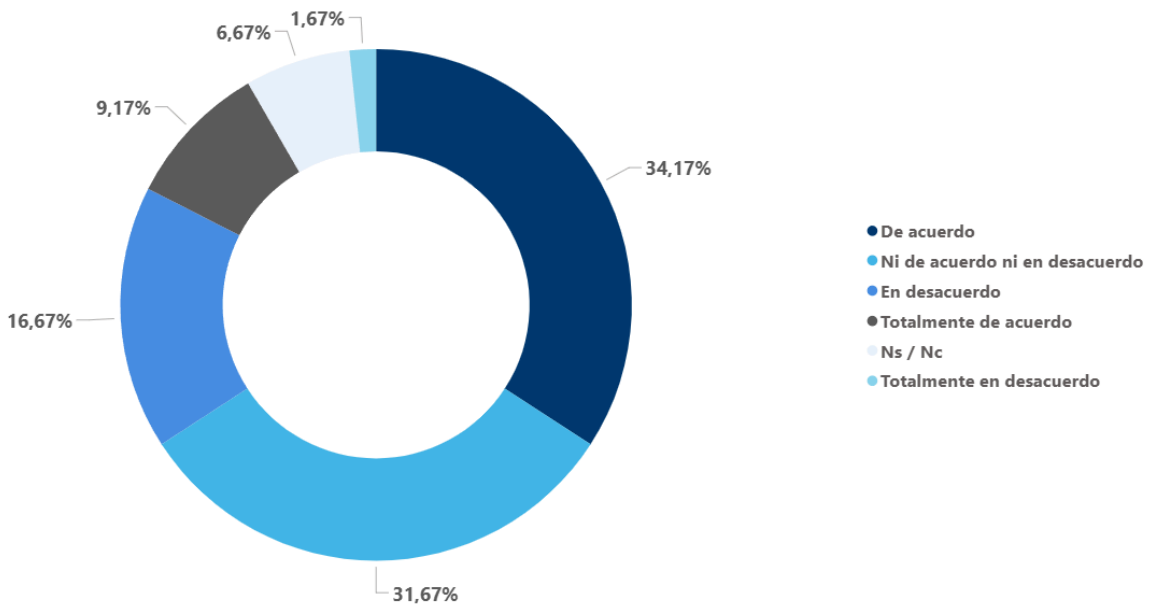
El análisis del nivel de acuerdo con la afirmación **“CHARO simplificó la forma de acceder a la información de mi área”** muestra un escenario más heterogéneo en comparación con otros indicadores vinculados al sistema.

En primer lugar, se observa que el **34,17 %** de las personas encuestadas **está de acuerdo** con la afirmación, constituyéndose como la categoría predominante. A esto se suma un **9,17 %** que manifiesta estar **totalmente de acuerdo**, lo que permite identificar que aproximadamente un **43,34 %** percibe que CHARO **efectivamente simplifica el acceso a la información**.

Sin embargo, esta valoración positiva convive con una proporción significativa de respuestas intermedias y críticas. En particular, el **31,67 %** se posiciona en una categoría neutral **(ni de acuerdo ni en desacuerdo)**, lo que sugiere que para una parte importante de las personas usuarias el sistema no logra aún consolidarse como una herramienta claramente facilitadora en este aspecto.

Asimismo, un **16,67 %** manifiesta estar **en desacuerdo**, y un **1,67 % totalmente en desacuerdo**, lo que indica que cerca de un **18,34 %** percibe que el sistema **no simplifica el acceso a la información**. Finalmente, el **6,67 %** corresponde a respuestas de tipo **No sabe/No contesta**.

Figura 31. Nivel de acuerdo con la afirmación: "CHARO simplificó la forma de acceder a la información del área"



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los valores corresponden al nivel de acuerdo con la afirmación "CHARO simplificó la forma de acceder a la información del área", medido en una escala tipo Likert de cinco categorías (desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo"). Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

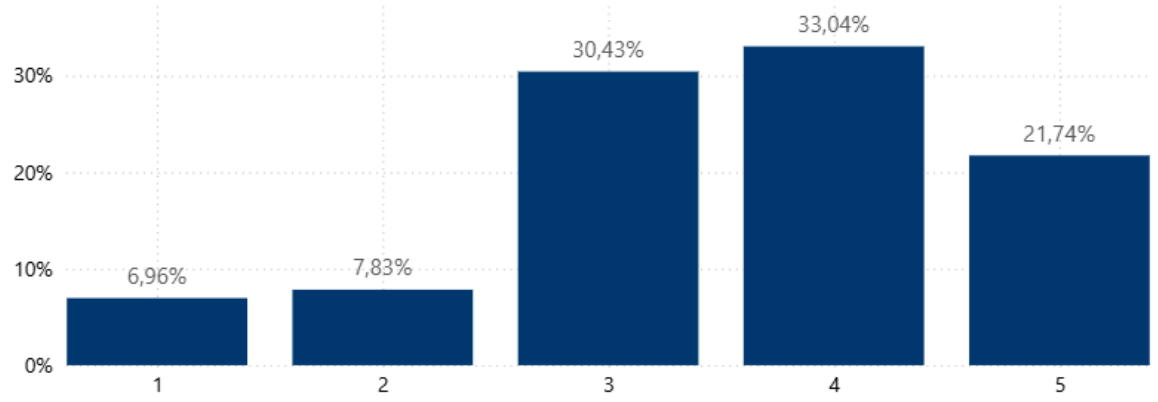
En conjunto, los resultados muestran que, si bien existe una tendencia favorable en torno a la simplificación del acceso a la información, esta dimensión presenta un menor nivel de consolidación en comparación con el ordenamiento de la información, evidenciando que la disponibilidad de datos no se traduce necesariamente en una accesibilidad más ágil o sencilla para las personas usuarias. Este desfasaje entre ordenamiento y accesibilidad sugiere la existencia de desafíos vinculados a la usabilidad del sistema, la navegación y la lógica de recuperación de la información, así como a las prácticas de carga y estructuración de los datos dentro de cada área. La confianza en CHARO como sistema de carga y visualización de información constituye una dimensión central para comprender su potencial de uso efectivo dentro de la organización.

Tal como se observa en la Figura 32, las valoraciones se concentran mayoritariamente en los niveles medios y altos de la escala. En particular, el **33,04 % de las personas encuestadas asigna un nivel de confianza de 4**, mientras que el **21,74 % otorga la máxima valoración**

(nivel 5). En conjunto, esto indica que aproximadamente un **54,78 % de las personas usuarias presenta niveles elevados de confianza en el sistema**.

A su vez, el **30,43 % se ubica en el nivel 3**, lo que refleja una confianza moderada, mientras que los niveles más bajos de la escala presentan una incidencia considerablemente menor: **7,83 % en el nivel 2 y 6,96 % en el nivel 1**.

Figura 32. Nivel de confianza en CHARO como sistema de carga y visualización de información



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los valores corresponden al nivel de confianza en el sistema como herramienta de carga y visualización de información, medido en una escala de 1 a 5, donde 1 indica el nivel más bajo y 5 el nivel más alto. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

En términos agregados, estos resultados evidencian que CHARO es percibido como un sistema confiable para la carga y visualización de información, con una clara predominancia de valoraciones positivas y una baja proporción de desconfianza explícita. No obstante, la significativa concentración de respuestas en el nivel intermedio sugiere que, si bien la confianza en el sistema se encuentra relativamente consolidada, aún existen márgenes de mejora vinculados a la consistencia, actualización y calidad de la información disponible.

En este sentido, la confianza en CHARO no depende únicamente de su funcionamiento técnico, sino también de las prácticas organizacionales asociadas a la carga de información, la actualización de los datos y el uso efectivo del sistema en los procesos de gestión. El análisis

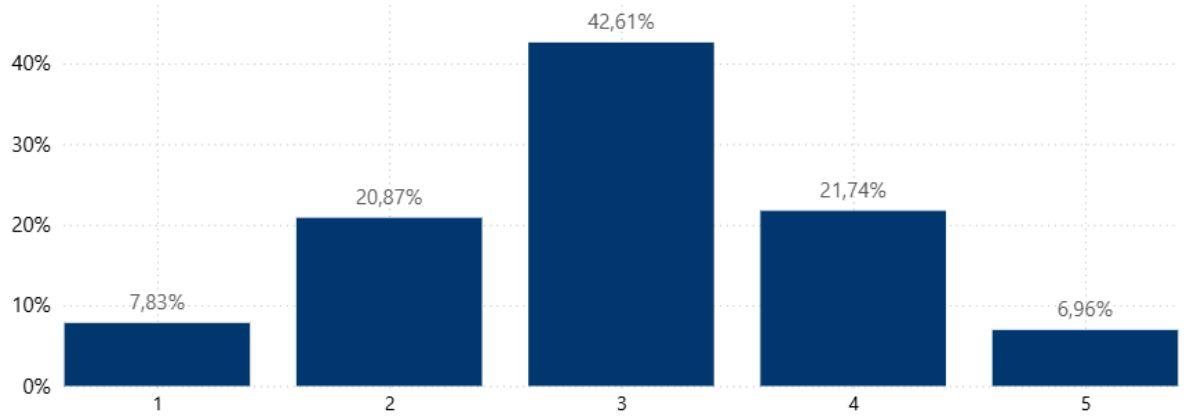
del nivel de facilidad para encontrar información en CHARO muestra un patrón marcadamente centrado en valoraciones intermedias, lo que evidencia limitaciones en la accesibilidad operativa del sistema.

Tal como se observa en la Figura 33, el **42,61 %** de las personas encuestadas ubica la facilidad de búsqueda **en el nivel 3**, constituyéndose como la categoría claramente predominante. Este resultado indica que, para una proporción significativa de usuarios, la experiencia de acceso a la información no es ni especialmente dificultosa ni plenamente ágil.

En cuanto a las valoraciones positivas, el **21,74 %** asigna un **nivel 4** y el **6,96 % un nivel 5**, lo que implica que aproximadamente un **28,70 % p**ercibe que encontrar información en CHARO resulta **relativamente sencillo**.

Por el contrario, los niveles más bajos de la escala concentran también una proporción relevante de respuestas: **20,87 % en el nivel 2 y 7,83 % en el nivel 1**, lo que sugiere que cerca de un **28,70 % d**e las personas usuarias **experimenta dificultades en la búsqueda de información dentro del sistema**.

Figura 33. Nivel de facilidad para encontrar información en el sistema CHARO



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los valores corresponden al nivel de facilidad percibida para encontrar información dentro del sistema, medido en una escala de 1 a 5, donde 1 indica el nivel más bajo y 5 el nivel más alto. Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

En conjunto, estos resultados permiten afirmar que la facilidad para encontrar información en CHARO no se encuentra plenamente consolidada, predominando percepciones de accesibilidad moderada y coexistiendo valoraciones positivas y negativas en proporciones similares. Este hallazgo resulta particularmente significativo al contrastarlo con el alto nivel de confianza en el sistema y su contribución al ordenamiento de la información, evidenciando que la disponibilidad y organización de los datos no garantizan por sí mismas su accesibilidad efectiva en la práctica cotidiana.

En este sentido, la facilidad de acceso a la información aparece como una dimensión crítica, vinculada tanto a aspectos de usabilidad del sistema —como la navegación, los filtros y la estructura de visualización—, como a las prácticas de carga, actualización y sistematización de la información por parte de las personas usuarias.

La evidencia cualitativa permite profundizar en los usos diferenciales del sistema según las características organizacionales de las áreas. En este sentido, una de las entrevistas realizadas a una funcionaria técnica de la Mesa de Planificadores muestra que el valor de CHARO no se expresa de manera homogénea, sino que adquiere sentidos específicos en función de las dinámicas de trabajo de cada área.

En particular, se destaca que, en contextos organizacionales con alta dispersión territorial e institucional, el sistema cumple un rol relevante en términos de gestión y circulación de la información, permitiendo visibilizar el trabajo de los distintos equipos y facilitando instancias de comunicación interna que, de otro modo, resultarían más fragmentadas. En palabras de la entrevistada: “CHARO (…) sirve para mejorar nuestras capacidades a la hora de planificar, pero al mismo tiempo tiene otra dimensión muy fuerte que tiene que ver con la gestión de la información (…) y eso va cambiando en función del área que lo utiliza” (Funcionaria técnica, Mesa de Planificadores, entrevista personal, 2026).

Desde esta perspectiva, el sistema no solo cumple su función formal como herramienta de gestión de proyectos, sino que también habilita usos emergentes no necesariamente previstos en su diseño, particularmente vinculados a la organización y circulación de la información en contextos de trabajo fragmentados. Asimismo, la entrevistada señala que CHARO contribuye a fortalecer procesos de planificación y monitoreo, en tanto introduce la necesidad de definir objetivos, estructurar actividades y construir indicadores, lo que promueve una mayor

reflexividad en la gestión. Sin embargo, este potencial se encuentra condicionado por las prácticas organizacionales existentes.

En esta misma línea, uno de los principales desafíos identificados radica en la dificultad de consolidar una lógica de planificación prospectiva. Según se desprende del análisis, en numerosos casos el sistema es utilizado como una herramienta de registro retrospectivo —a modo de bitácora de actividades ya realizadas—, lo que limita su uso como instrumento para la planificación y el seguimiento en tiempo oportuno. Tal como señala la entrevistada: "En muchos casos (…) lo cargan como si fuera una bitácora (…) algo que pasó y lo registro (…) y eso dificulta mucho cuando tienen que cargarlo hacia el futuro" (Funcionaria técnica, Mesa de Planificadores, entrevista personal, 2026).

De esta manera, la posibilidad de realizar un seguimiento efectivo de los proyectos no depende exclusivamente de las funcionalidades del sistema, sino de la existencia de prácticas sostenidas de carga, monitoreo y acompañamiento por parte de los equipos de planificación. De este modo, se pone en evidencia que los límites del sistema no son únicamente tecnológicos, sino también organizacionales y culturales.

Este conjunto de hallazgos adquiere mayor relevancia al ser puesto en relación con los objetivos que orientaron el diseño e implementación del sistema. En efecto, tal como se desprende de la evidencia cualitativa, CHARO surge como respuesta a la necesidad de construir una forma homogénea de acceso, carga y seguimiento de la información vinculada a los proyectos y políticas públicas, frente a un escenario previo caracterizado por la fragmentación de registros, la circulación de múltiples versiones de documentos y la ausencia de un repositorio centralizado.

En este marco, uno de los objetivos centrales del sistema fue democratizar el acceso a la información, superando su concentración en niveles jerárquicos y promoviendo su disponibilidad para el conjunto de las personas trabajadoras municipales. Asimismo, CHARO fue concebido como una herramienta transversal, orientada a unificar criterios de reporte, sistematizar la información y facilitar el seguimiento de los proyectos. A la luz de estos objetivos, los resultados analizados permiten identificar avances significativos, particularmente en lo referido al ordenamiento y centralización de la información. Sin embargo, también ponen en evidencia tensiones en torno a la accesibilidad efectiva y el uso cotidiano del sistema, lo que sugiere que la democratización del acceso a la información no

depende únicamente de su disponibilidad, sino también de las condiciones de uso, apropiación y comprensión del sistema por parte de las personas usuarias.

En función del análisis de los indicadores relevados, puede afirmarse que CHARO ha contribuido de manera **bastante al ordenamiento de la información de la gestión**, consolidándose como una herramienta eficaz en términos de centralización, sistematización y disponibilidad de datos. No obstante, se identifican limitaciones en relación con la accesibilidad efectiva y la facilidad de uso del sistema, donde predominan valoraciones intermedias y percepciones heterogéneas entre las personas usuarias.

En este sentido, si bien CHARO logra cumplir con uno de sus objetivos centrales —ordenar y estructurar la información—, su potencial como herramienta para facilitar el acceso ágil, el uso cotidiano y la apropiación por parte de los equipos se encuentra aún en proceso de consolidación. De este modo, la contribución del sistema puede caracterizarse como alta en términos de organización de la información, pero parcial en lo que respecta a su accesibilidad y aprovechamiento efectivo, evidenciando la necesidad de fortalecer tanto aspectos técnicos como organizacionales para potenciar su impacto en la gestión.

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada	Ns/Nc

3. 3. 4. ¿La información almacenada en CHARO ha contribuido a la toma de decisiones?

El análisis de este indicador permite evaluar en qué medida la información producida y almacenada en el sistema CHARO trasciende su función de registro y se constituye en un insumo efectivo para la toma de decisiones. En este sentido, se aborda una dimensión crítica en la evaluación de sistemas de información para la gestión pública: su capacidad para transformar datos en evidencia útil para orientar la acción.

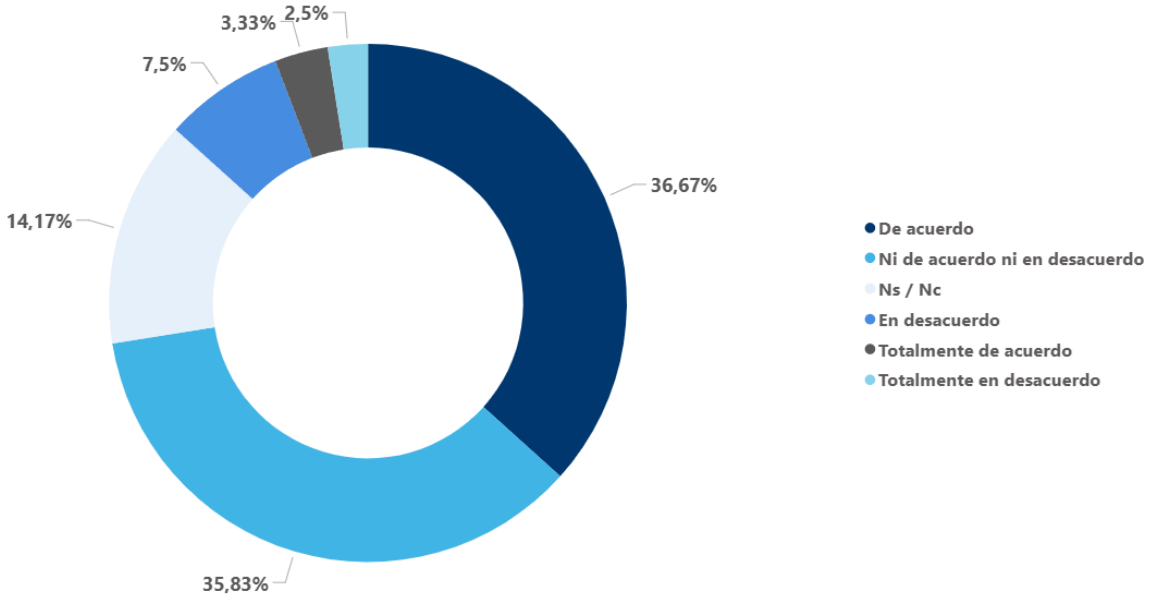
Al observar el nivel de acuerdo con la afirmación **“CHARO se convirtió en una base de datos de gestión muy importante para la toma de decisiones informadas”** en la Figura 34, el **36,67 %** de las personas encuestadas manifiesta estar **de acuerdo**, mientras que un **3,33 %** se posiciona en el nivel de **total acuerdo**, lo que indica que aproximadamente un **40 %**

reconoce a CHARO como una herramienta relevante para la toma de decisiones informadas.

No obstante, esta valoración positiva convive con una proporción significativa de respuestas intermedias: el **35,83 %** se ubica en la categoría neutral **(ni de acuerdo ni en desacuerdo)**, lo que sugiere que, para una parte importante de las personas usuarias, el impacto del sistema en la toma de decisiones no resulta aún claramente identificable. Asimismo, un **7,5 %** manifiesta estar **en desacuerdo** y un **2,5 % totalmente en desacuerdo**, lo que representa cerca de un **10 % de valoraciones negativas**, mientras que el **14,17 %** corresponde a respuestas de tipo **No sabe/No contesta**.

En conjunto, estos resultados evidencian que, si bien CHARO comienza a ser reconocido como una base de datos relevante para la gestión, su contribución a la toma de decisiones aún no se encuentra plenamente consolidada, predominando percepciones intermedias y heterogéneas entre las personas usuarias. Este hallazgo resulta consistente con los resultados previamente analizados en relación con la accesibilidad y el uso efectivo de la información, en tanto la capacidad del sistema para incidir en la toma de decisiones no depende únicamente de la disponibilidad y confiabilidad de los datos, sino también de su uso activo, interpretación y apropiación en los procesos de gestión.

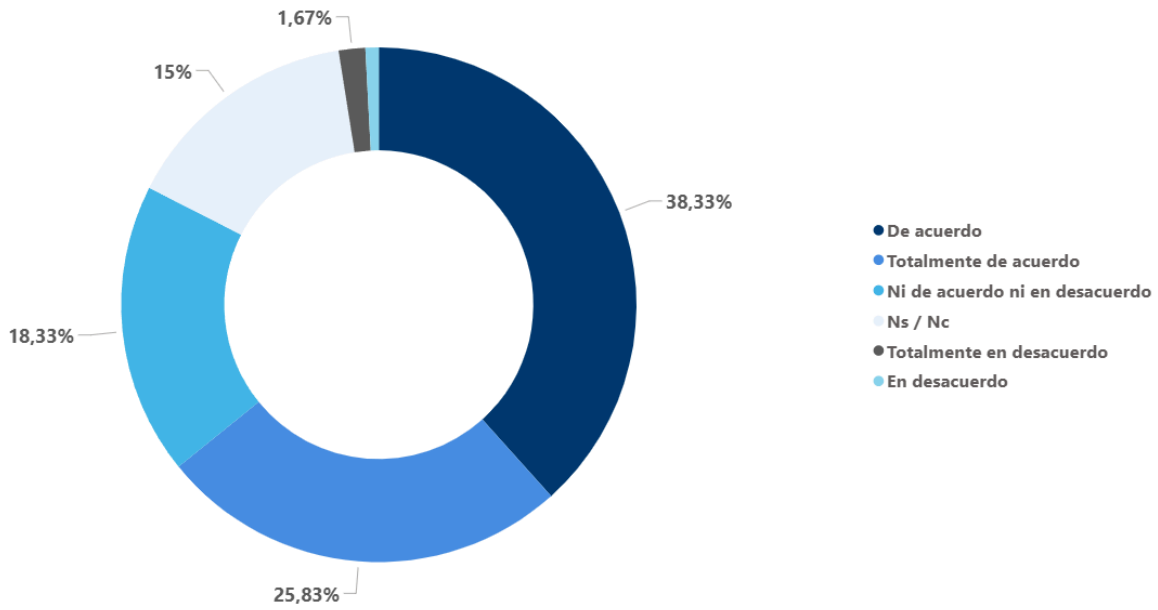
Figura 34. Nivel de acuerdo con la afirmación: "CHARO se convirtió en una base de datos de gestión relevante para la toma de decisiones informadas"



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los valores corresponden al nivel de acuerdo con la afirmación "CHARO se convirtió en una base de datos de gestión muy importante para la toma de decisiones informadas", medido en una escala tipo Likert de cinco categorías (desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo"). Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

El nivel de acuerdo con la afirmación **"Sería importante que las autoridades utilicen más frecuentemente CHARO"** permite incorporar una dimensión organizacional clave para comprender los límites y potencialidades del sistema: el rol de los niveles jerárquicos en su uso y apropiación. Como se observa en la Figura 35, el **38,33 % de las personas encuestadas manifiesta estar de acuerdo** con la afirmación, mientras que un **25,83 % se posiciona en el nivel de total acuerdo**, lo que implica que aproximadamente un **64,16 % considera necesario un mayor uso del sistema por parte de las autoridades**.

Figura 35. Nivel de acuerdo con la afirmación: "Sería importante que las autoridades utilicen más frecuentemente CHARO"



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Los valores corresponden al nivel de acuerdo con la afirmación "Sería importante que las autoridades utilicen más frecuentemente CHARO", medido en una escala tipo Likert de cinco categorías (desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo"). Visualización generada mediante un tablero de Power BI.

En contraste, el **18,33 % se ubica en una posición neutral**, lo que sugiere que, para una proporción menor de las personas usuarias, la frecuencia de uso por parte de los niveles jerárquicos no constituye un aspecto claramente problemático o relevante. Por su parte, el

1,67 % manifiesta estar en desacuerdo, registrándose una incidencia prácticamente nula de valoraciones negativas. Asimismo, el **15 % corresponde a respuestas de tipo No sabe/No contesta**, lo que podría estar asociado a la falta de visibilidad sobre los niveles de uso del sistema por parte de las autoridades o a una menor vinculación directa con estos procesos.

Estos resultados evidencian una demanda significativa de mayor involucramiento de las autoridades en el uso del sistema, lo que sugiere que la consolidación de CHARO como herramienta de gestión no depende únicamente de su adopción en niveles operativos o técnicos, sino también de su incorporación en los procesos de toma de decisiones en los niveles jerárquicos. En este sentido, el uso del sistema por parte de las autoridades aparece como un factor clave para su legitimación organizacional, en tanto refuerza su relevancia, promueve su uso en los equipos y favorece su integración en los circuitos reales de gestión. La ausencia o baja frecuencia de uso en estos niveles puede, por el contrario, limitar su potencial impacto y consolidación.

En línea con estos resultados, la evidencia cualitativa refuerza la idea de que CHARO ha contribuido a la toma de decisiones, particularmente a través de la sistematización y visualización de la información de gestión. En este sentido, un actor clave señala:

> "Completamente. En este ecosistema se puede ver cuáles son los proyectos, cómo vienen avanzando y visualizar esa información. Además, permite integrar datos de otros sistemas —como censos, reportes de incidencia o reclamos—, lo que mejora la toma de decisiones sobre políticas públicas y proyectos priorizados. Son herramientas que permiten ver no solo cómo marcha un proyecto, sino también cómo marcha la gestión" (Funcionario técnico, equipo de implementación de CHARO, entrevista personal, 2025).

Esta idea pone de relieve una dimensión central del sistema: su capacidad no solo para ordenar información, sino para articular distintas fuentes de datos y traducirlas en insumos relevantes para la toma de decisiones, tanto a nivel de proyectos como de la gestión en su conjunto. En particular, otro testimonio señala que, si bien CHARO facilita el acceso a información ordenada y puede contribuir a mejorar ciertos procesos de decisión, su impacto no es directo en todos los niveles de la gestión:

> "Sirve más para dar cuenta de lo que se hizo y cómo continuar algunas líneas, pero no sé si para tomar decisiones en términos de políticas basadas en evidencia. Sí ayuda porque tenés toda la información en un mismo lugar y eso facilita decidir —por ejemplo, si hay que ampliar un presupuesto o adelantar una actividad—.

> Pero mucho depende de si las autoridades lo utilizan; si los responsables de área no hacen uso de lo que reporta CHARO, su incidencia en la toma de decisiones es limitada. En términos técnicos, para la planificación, a mí me sirve mucho" (Funcionaria técnica, Mesa de Planificadores, entrevista personal, 2026).

Este testimonio permite identificar dos cuestiones centrales. Por un lado, que CHARO funciona más claramente como herramienta de apoyo a la planificación y al seguimiento técnico que como un sistema plenamente integrado en los procesos de toma de decisiones estratégicas. Por otro, que su contribución efectiva depende en gran medida de su uso por parte de los niveles jerárquicos, particularmente de las autoridades con capacidad de decisión, como analizamos anteriormente. Los resultados sugieren que, si bien el sistema ha avanzado en la generación y disponibilidad de información relevante, su traducción en decisiones informadas no es automática, sino que se encuentra mediada por factores organizacionales, prácticas de uso y niveles de apropiación dentro de la estructura de gestión.

En esta misma línea, otro actor del nivel político introduce una limitación relevante al mencionar que CHARO contribuye a la toma de decisiones "parcialmente (...) para eso tuvimos que trabajar en sumar otra gestión de tableros. (...) CHARO sistematiza esa información, pero tuvimos que usar otra interfaz para visualizarla" (Funcionario político, Jefatura de Gabinete, entrevista personal, 2025). Este testimonio permite profundizar en una dimensión clave: su capacidad para traducir esos datos en insumos directamente utilizables para la toma de decisiones se encuentra condicionada por la necesidad de herramientas complementarias de visualización. Esto refuerza que el sistema presenta el potencial como herramienta integral para la toma de decisiones —particularmente en términos de análisis y visualización— aún se encuentra en proceso de fortalecimiento.

A partir del análisis conjunto de los indicadores cuantitativos y la evidencia cualitativa, puede afirmarse que la información almacenada en CHARO contribuye a la toma de decisiones en una medida intermedia. Si bien el sistema ha logrado consolidarse como una base de datos relevante para la gestión y constituye un insumo valioso para la planificación y el seguimiento técnico, su utilización como herramienta sistemática para la toma de decisiones estratégicas aún es limitada.

En este sentido, la contribución del sistema no se presenta como automática ni homogénea, sino que se encuentra mediada por factores organizacionales, particularmente el uso por parte de las autoridades y la disponibilidad de herramientas complementarias de visualización y

análisis. Esto permite concluir que CHARO se encuentra en una etapa de transición, en la que ha logrado avanzar en la generación y organización de información, pero aún enfrenta desafíos para consolidarse como un soporte integral para la toma de decisiones informadas. En función de estos resultados, se considera que el objetivo ha sido alcanzado en un nivel de **“ni mucho ni poco”**.

Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada	Ns/Nc

CAPÍTULO 4 - Recomendaciones

A partir de los principales hallazgos identificados en el Capítulo 3, el presente apartado propone una serie de recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la implementación del sistema CHARO dentro de la Municipalidad de Rosario.

Las recomendaciones elaboradas recuperan tanto las sugerencias relevadas a través de las entrevistas realizadas a actores clave y del cuestionario aplicado a personas usuarias del sistema, como así también observaciones y propuestas construidas a partir del análisis evaluativo desarrollado en el presente trabajo. En este sentido, no se trata únicamente de sistematizar demandas emergentes de las personas usuarias, sino también de formular lineamientos orientados a fortalecer los procesos de institucionalización, apropiación y utilización estratégica del sistema en el marco de la gestión pública municipal. Con fines analíticos, las recomendaciones se organizan de acuerdo con los objetivos específicos y dimensiones de evaluación definidos en la matriz metodológica del estudio.

En términos generales, las recomendaciones formuladas se orientan al fortalecimiento de los procesos de capacitación, acompañamiento, apropiación institucional, articulación entre áreas y utilización estratégica de la información producida por el sistema. Asimismo, buscan aportar posibles líneas de acción para profundizar la integración de CHARO en las dinámicas cotidianas de planificación, seguimiento y gestión dentro de la Municipalidad de Rosario. En esta línea, los desafíos identificados durante la evaluación no se vinculan exclusivamente con aspectos técnicos del sistema, sino también con la consolidación de prácticas organizacionales y capacidades institucionales necesarias para sostener procesos de gestión orientados al monitoreo, la planificación y el uso de información para la toma de decisiones.

4.1. Sobre actividades y recursos para la implementación de CHARO

En primer lugar, los resultados obtenidos en relación con las actividades y recursos desplegados durante la implementación de CHARO evidencian que, si bien el sistema contó con condiciones generales adecuadas para su puesta en marcha, persisten desafíos vinculados principalmente a la construcción de capacidades sustantivas, la apropiación metodológica de la herramienta y su integración en las dinámicas cotidianas de trabajo.

En relación con las instancias de aprendizaje, los hallazgos muestran que las modalidades de capacitación más valoradas fueron aquellas asociadas al aprendizaje práctico, el

acompañamiento cotidiano y el intercambio entre pares, mientras que las instancias formales presentaron mayores limitaciones en términos de alcance y apropiación. A su vez, la evaluación permitió identificar que una de las principales dificultades no radica únicamente en el aprendizaje técnico-operativo del sistema, sino también en la comprensión metodológica de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación que estructuran la lógica de funcionamiento de CHARO. En igual sentido, se recomienda fortalecer las estrategias de capacitación continua incorporando instancias prácticas basadas en casos reales de proyectos municipales, así como diseñar dispositivos formativos diferenciados según perfiles de usuario y funciones organizacionales.

Además, se considera pertinente avanzar en la elaboración de materiales de apoyo breves y accesibles —como guías visuales, tutoriales y ejemplos prácticos— orientados no sólo al uso operativo del sistema como lo hicieron posteriormente con un asistente de IA, sino también a la formulación de metas, indicadores y criterios de carga. Del mismo modo, podrían incorporarse instancias periódicas de actualización y acompañamiento que permitan reforzar funcionalidades, evacuar dudas recurrentes y visibilizar el impacto de la información cargada en procesos concretos de monitoreo y toma de decisiones, contribuyendo así a fortalecer el sentido estratégico del sistema y evitar prácticas asociadas a una lógica meramente operativa de "cargar por cargar".

En cuanto al funcionamiento de la Mesa de Ayuda, los resultados evidencian altos niveles de satisfacción entre las personas usuarias que recurrieron al dispositivo, especialmente en relación con la resolución de consultas técnicas y el acompañamiento cotidiano. No obstante, también se identificó que muchas de las demandas excedían el soporte estrictamente operativo y se vinculaban con dificultades asociadas a la planificación, definición de metas y criterios de carga. En este marco, se recomienda fortalecer la articulación entre el soporte técnico y el acompañamiento metodológico, promoviendo estrategias más integrales de asistencia a las áreas.

Entre las posibles líneas de acción, se propone incorporar mecanismos sistemáticos de seguimiento de consultas frecuentes que permitan identificar problemáticas recurrentes y orientar futuras capacitaciones. Asimismo, podrían desarrollarse tutoriales audiovisuales breves para resolver dudas operativas frecuentes, así como instancias de acompañamiento específicas durante períodos de actualización masiva de proyectos o cargas institucionales relevantes.

Respecto del desempeño de la Coordinación de Gabinete en el proceso de implementación, la evaluación evidencia una valoración mayoritariamente positiva vinculada al acompañamiento técnico, la predisposición del equipo y su rol en el ordenamiento de la información y la planificación. Sin embargo, también emergen desafíos organizacionales asociados a la consolidación institucional del sistema, particularmente en relación con la persistencia de canales paralelos de circulación de información, la heterogeneidad de criterios de carga y la concentración de determinadas tareas en un número reducido de personas usuarias.

Por ello, se recomienda avanzar en mecanismos orientados a consolidar el uso institucional de CHARO como herramienta central de seguimiento y gestión. Entre ellos, podría promoverse la institucionalización de reuniones periódicas de seguimiento utilizando exclusivamente información disponible en el sistema, así como la formalización de criterios comunes para la carga y actualización de proyectos. Del mismo modo, resulta pertinente incorporar indicadores mínimos obligatorios para todos los proyectos registrados y generar instancias de devolución institucional donde las áreas puedan visualizar cómo la información cargada es utilizada para el seguimiento y la toma de decisiones. Estas acciones podrían contribuir a fortalecer la apropiación organizacional del sistema y reducir la percepción de CHARO como una herramienta asociada exclusivamente al control administrativo.

Finalmente, en relación con los recursos materiales y tecnológicos, los resultados muestran que las condiciones de conectividad y disponibilidad de dispositivos no constituyeron un obstáculo central para la implementación del sistema, aunque sí se identificaron limitaciones importantes vinculadas a la accesibilidad, especialmente en contextos territoriales y en el uso desde dispositivos móviles. De esta manera, la evaluación permitió identificar desafíos asociados a accesibilidad digital y adaptación de la interfaz a distintos perfiles de usuario.

A partir de ello, se recomienda avanzar en mejoras vinculadas a la adaptación tecnológica y accesibilidad del sistema, particularmente mediante el desarrollo de interfaces simplificadas para dispositivos móviles, funcionalidades de carga rápida para contextos territoriales y herramientas que faciliten el registro inmediato de avances, fotografías y actividades realizadas en territorio. Del mismo modo, resulta necesario incorporar criterios de accesibilidad digital y evaluar necesidades tecnológicas específicas de aquellas áreas cuyos procesos de trabajo presentan dinámicas menos vinculadas al entorno de escritorio tradicional o mismo, para personas con discapacidades diferentes que presentan ciertos obstáculos en el uso del sistema.

A continuación, se sintetizan los principales hallazgos y sugerencias relevadas vinculadas al Objetivo Específico 1.

Cuadro 1: Principales hallazgos y sugerencias de mejora relevadas vinculadas al Objetivo Específico 1

Dimensión de evaluación OE1	Principales hallazgos	Principales sugerencias relevadas	Ejemplos representativos de respuestas
¿Qué tan útiles fueron las instancias de aprendizaje sobre el uso de CHARO y su implementación?	Predominio de aprendizajes prácticos e informales; dificultades en apropiación metodológica y comprensión estratégica del sistema.	Más capacitaciones prácticas y continuas; formación en planificación, monitoreo e indicadores; criterios de carga más claros.	“Mayores instancias de capacitación práctica”; “Capacitación más clara la carga de indicadores”; “Que nos capaciten en todas las herramientas de CHARO”.
¿En qué medida se garantizó acompañamiento técnico a través de la Mesa de Ayuda de CHARO?	Alta valoración del soporte técnico y acompañamiento operativo; necesidad de mayor retroalimentación institucional y orientación metodológica.	Seguimiento de cargas, devoluciones institucionales y mayor retroalimentación sobre la información registrada.	“Nunca se si alguien lo lee o supervisa”; “Debiera haber feedback organizacional”; “Acceder a una retroalimentación”
¿Cómo valora el usuario el desempeño de Coordinación de Gabinete en la implementación de CHARO?	Valoración positiva del acompañamiento técnico; persistencia de problemas de apropiación institucional, criterios de carga y uso cotidiano del sistema. .	Mayor involucramiento de autoridades y mandos medios; criterios comunes de carga; reducción de canales paralelos de información.	“buen rol de planificadores pero poco compromiso de mandos medios”; “faltan criterios claros de qué información cargar”; “la información se sigue solicitando por whatsapp”; “la implementación fue un poco forzada”;
¿En qué medida los dispositivos y la conexión a internet facilitaron o no la implementación de CHARO?	Condiciones tecnológicas adecuadas en términos generales; limitaciones de accesibilidad móvil y conectividad en contextos territoriales.	Mejor adaptabilidad a celulares; mayor accesibilidad; mejoras de conectividad y disponibilidad de recursos tecnológicos.	“la baja adaptabilidad del sistema a dispositivos móviles”; "Que haya mejor conectividad en el wifi de las dependencias”; “Acceso a computadoras”; “recurso técnico, pc, Internet, tiempo”.

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas semiestructuradas y cuestionarios realizados a personas usuarias de CHARO (2026).

4.2. Sobre el alcance del público objetivo y los productos esperados

En segundo lugar, los resultados de la evaluación muestran que la implementación de CHARO logró avances significativos en términos de instalación institucional, extensión del uso del sistema y generación de capacidades organizacionales. Asimismo, la evidencia da cuenta de un alcance amplio en términos formales, logrando incorporar a la mayoría de las áreas y perfiles previstos dentro de la Municipalidad. Sin embargo, también se identifican diferencias relevantes en los niveles de apropiación, intensidad de uso e integración del sistema en las dinámicas cotidianas de trabajo, lo que sugiere que el proceso de implementación se encuentra aún en una etapa intermedia de consolidación.

En relación con los productos esperados, los principales avances se vinculan con la instalación efectiva del sistema, la sistematización de proyectos y la estructuración de información de gestión previamente dispersa. No obstante, la evaluación evidencia que los niveles de actualización, seguimiento y aprovechamiento de las potencialidades de CHARO continúan siendo heterogéneos entre áreas y perfiles organizacionales. En este sentido, más que la incorporación permanente de nuevas funcionalidades, el principal desafío parece vincularse con la consolidación de rutinas institucionales sostenidas de actualización, seguimiento y utilización de la información producida por el sistema.

Desde esta perspectiva, se considera pertinente fortalecer mecanismos institucionales que favorezcan la integración efectiva de CHARO en los procesos cotidianos de gestión, especialmente en relación con el monitoreo de proyectos y la circulación de información entre áreas. Junto a ello, podría resultar útil establecer criterios compartidos de actualización y seguimiento de proyectos, particularmente en aquellas iniciativas priorizadas para la gestión municipal.

Respecto del alcance del público objetivo, los resultados muestran que CHARO logró incorporar perfiles organizacionales heterogéneos, especialmente vinculados a tareas de planificación, coordinación y gestión de proyectos. Sin embargo, también se identifican diferencias significativas entre áreas en relación con la intensidad de uso y el grado de apropiación del sistema, observándose mayores niveles de utilización en sectores directamente asociados a procesos de planificación y seguimiento.

En este marco, se recomienda desarrollar estrategias diferenciadas de acompañamiento según las dinámicas de trabajo y necesidades específicas de cada área municipal, contemplando

especialmente aquellas cuyos procesos de gestión no se estructuran exclusivamente en torno a la lógica tradicional de proyectos. A su vez, podría resultar pertinente fortalecer el rol de referentes o perfiles articuladores dentro de cada secretaría, con el objetivo de acompañar el proceso de incorporación cotidiana de la herramienta y favorecer su apropiación institucional.

En cuanto a la experiencia de uso, la evaluación evidencia una valoración predominantemente positiva del sistema, particularmente en relación con su capacidad para ordenar información y estructurar proyectos de gestión. No obstante, también emergen dificultades vinculadas a la usabilidad, la navegación y la adaptación del sistema a distintos perfiles y modalidades de trabajo. Asimismo, los hallazgos muestran que la experiencia de uso se encuentra fuertemente condicionada por las capacidades previas de las personas usuarias y su familiaridad con herramientas de planificación y monitoreo.

A partir de ello, se considera relevante fortalecer las estrategias de acompañamiento y formación orientadas a facilitar la apropiación metodológica del sistema, especialmente en aquellos perfiles menos vinculados a tareas de planificación técnica. Del mismo modo, podrían promoverse instancias periódicas de relevamiento de experiencia usuaria que permitan identificar dificultades operativas y necesidades de mejora surgidas de las prácticas concretas de utilización de la herramienta.

Finalmente, en relación con los niveles de utilización efectiva de CHARO, los resultados muestran un uso significativo aunque heterogéneo, concentrado principalmente en tareas operativas de carga y seguimiento de proyectos. Al mismo tiempo, persisten diferencias relevantes en la frecuencia de uso, así como en la integración del sistema dentro de las dinámicas cotidianas de trabajo y toma de decisiones. En este sentido, la evidencia sugiere que la consolidación de CHARO como herramienta transversal de gestión depende menos de su disponibilidad técnica que de su incorporación efectiva en las prácticas institucionales de planificación, seguimiento y coordinación organizacional.

A continuación, se sintetizan los principales hallazgos y sugerencias relevadas vinculadas al Objetivo Específico 2.

Cuadro 2: Principales hallazgos y sugerencias de mejora relevadas vinculadas al Objetivo Específico 2

Dimensión de evaluación OE2	Principales hallazgos	Principales sugerencias relevadas	Ejemplos representativos de respuestas
¿En qué medida se alcanzaron los productos esperados?	Avances en instalación institucional, sistematización de proyectos y generación de herramientas de seguimiento y niveles heterogéneos de consolidación.	Mayor integración con otros sistemas; fortalecimiento del uso transversal; herramientas colaborativas, automatizaciones y visualización estratégica de información.	"la adopción del sistema por todo el municipio"; "que más personas lo utilicen"; "que el sistema hable con otros sistemas"; "integración con Google Drive"; "que los planificadores puedan visualizar proyectos de otras secretarías"
¿En qué medida se alcanzó al público objetivo?	Incorporación significativa de áreas y usuarios; diferencias en niveles de utilización y apropiación entre secretarías y perfiles organizacionales.	Incorporar más áreas y usuarios, promover uso masivo y consolidar CHARO como herramienta institucional central y cotidiana.	"Que más personas lo utilicen"; "La adopción del sistema por todo el municipio"; "Jerarquización de Charo en las tareas diarias".
¿Cuál es la valoración de la experiencia de uso por los usuarios?	Valoración positiva del potencial de CHARO para ordenar y sistematizar información; dificultades de usabilidad, navegación e integración funcional.	Interoperabilidad con otras plataformas, integración de bases de datos; simplificación de procesos, interfaz más intuitiva, visualización más clara y mejora de la experiencia de navegación.	"Que el sistema hable con otros sistemas"; "Entrecruzamientos de datos"; "Integración con Google Drive"; "Interface más sencilla e intuitiva"; "Creo que debería ser más intuitivo"
¿En qué medida los usuarios utilizan CHARO?	Uso relevante para registro y seguimiento de proyectos; persistencia de uso desigual, baja apropiación institucional y coexistencia de canales paralelos de información.	Mayor involucramiento de autoridades y mandos medios; fortalecimiento de legitimidad institucional; clarificación de criterios de carga y conceptos metodológicos.	"Sensación de vigilancia"; "Carga extra"; "Lo más difícil es que los colaboradores se apropien de la herramienta","Los niveles de mandos medios tienen que estar comprometidos"; "Fortalecer la legitimidad política de la herramienta"; "Unificar criterios de carga"; "No son claros los niveles Proyecto/Acción/Actividad"

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas semiestructuradas y cuestionarios realizados a personas usuarias de CHARO (2026).

4.3. Sobre los efectos intermedios esperados de la implementación de CHARO

En tercer y último lugar, los resultados de la evaluación muestran que CHARO ha generado avances relevantes en términos de organización de la información, estructuración de proyectos y fortalecimiento de ciertas prácticas de planificación y seguimiento dentro de la gestión municipal. Sin embargo, los efectos intermedios esperados no se presentan de manera homogénea ni plenamente consolidada en toda la organización, observándose diferencias significativas entre áreas, perfiles de usuarios y niveles de apropiación del sistema.

En relación con la contribución de CHARO a la eficiencia de la gestión y planificación de proyectos, los resultados muestran que el principal aporte del sistema no radica necesariamente en la agilización operativa de las tareas, sino en su capacidad para ordenar procesos, estructurar información y promover una mayor reflexividad sobre la planificación de las acciones de gobierno. En este sentido, la evaluación evidencia que CHARO contribuye especialmente a visibilizar objetivos, actividades, metas y vacíos de planificación previamente poco sistematizados.

No obstante, también se identifican dificultades vinculadas a la incorporación de prácticas sostenidas de monitoreo y seguimiento, persistiendo en muchos casos una lógica de carga retrospectiva de información más asociada al registro de actividades ya realizadas que a procesos de planificación prospectiva. Frente a ello, se considera pertinente fortalecer instancias institucionales de seguimiento y monitoreo que promuevan el uso del sistema como herramienta activa de planificación y no únicamente como espacio de registro administrativo. Asimismo, ya mencionado previamente, se reitera que podría resultar relevante consolidar capacidades vinculadas al diseño de metas, indicadores y procesos de evaluación dentro de las distintas áreas municipales.

En cuanto a la articulación entre áreas, los resultados muestran que CHARO ha contribuido parcialmente a mejorar la coordinación y circulación de información entre equipos, aunque sin lograr aún consolidarse como un dispositivo central para la articulación intersectorial. En este sentido, la evidencia sugiere que las dinámicas de coordinación continúan dependiendo principalmente de prácticas organizacionales previas y de los niveles de integración efectiva del sistema dentro de las rutinas de trabajo.

A partir de ello, además de promover instancias de trabajo transversal e interáreas que incorporen el uso de CHARO como soporte común para el seguimiento y planificación de

proyectos compartidos, se podría fortalecerse la circulación y visualización compartida de información entre equipos, favoreciendo una lógica de gestión más integrada y colaborativa dentro de la organización municipal.

Respecto del ordenamiento de la información, la evaluación evidencia que esta constituye una de las dimensiones más consolidadas del sistema. Los resultados muestran que CHARO logró avanzar significativamente en la centralización, sistematización y disponibilidad de información vinculada a proyectos y acciones de gestión, superando parcialmente dinámicas previas caracterizadas por la fragmentación de registros y la dispersión de datos.

Sin embargo, también se identifican limitaciones vinculadas a la accesibilidad efectiva de la información y a las dificultades para encontrar, interpretar y utilizar determinados datos dentro del sistema. En este sentido, se considera pertinente continuar fortaleciendo criterios institucionales compartidos para la carga, actualización y organización de la información, favoreciendo una utilización más homogénea y consistente del sistema entre áreas y perfiles organizacionales.

Finalmente, en relación con la contribución de CHARO a la toma de decisiones, los resultados muestran que el sistema logró consolidarse como una base de información relevante para la gestión y el seguimiento técnico de proyectos, aunque su integración efectiva en los procesos de toma de decisiones estratégicas continúa siendo parcial. Particularmente, la evaluación evidencia que el uso del sistema por parte de autoridades y niveles jerárquicos constituye un factor central para su legitimación institucional y para la consolidación de prácticas de gestión basadas en información sistematizada. Desde esta perspectiva, se considera pertinente promover una mayor apropiación del sistema por parte de autoridades y mandos medios, favoreciendo su incorporación efectiva en las dinámicas reales de gestión, planificación y priorización de políticas públicas.

A continuación, se sintetizan los principales hallazgos y sugerencias relevadas vinculadas al Objetivo Específico 3.

Cuadro 3: Principales hallazgos y sugerencias de mejora relevadas vinculadas al Objetivo Específico 3

Dimensión de evaluación OE3	Principales hallazgos	Principales sugerencias relevadas	Ejemplos representativos de respuestas
¿En qué medida contribuye CHARO a la eficiencia de la gestión y planificación de proyectos?	CHARO favoreció el seguimiento y organización de proyectos; persisten dificultades para integrar la herramienta en las dinámicas reales de planificación y gestión.	Mayor articulación entre la herramienta y las dinámicas cotidianas de trabajo de las áreas.	"No veo que agilice otros modos más humanos de gestionar"; "Las metodologías de planificación aún son más accesibles de otra manera".
¿En qué medida contribuye CHARO a mejorar la articulación entre áreas?	Avances parciales en acceso compartido a información; limitada integración transversal entre secretarías y equipos de trabajo.	Mayor acceso compartido a proyectos; fortalecimiento del trabajo interáreas y multidisciplinario.	"Los planificadores deberían tener acceso a los proyectos de otras secretarías"; "Compartir información con otras áreas"; "Facilitar canales de articulación"
¿En qué medida contribuye CHARO a ordenar la información de la gestión?	Contribución significativa al ordenamiento y sistematización de información; persistencia de dificultades de visualización, acceso y criterios de carga.	Mejoras en búsqueda, visualización y acceso a información para seguimiento y consultas.	"La búsqueda de hitos, proyectos y actividades podrían tener una visualización más inmediata"; "Que los datos se puedan sacar de manera sencilla"
¿En qué medida la información almacenada en CHARO contribuye a la toma de decisiones?	Potencial relevante para monitoreo y toma de decisiones; bajo aprovechamiento estratégico por parte de autoridades y equipos de conducción.	Mayor utilización de CHARO por autoridades y equipos para planificación, monitoreo y evaluación efectiva de proyectos.	"No veo que las autoridades utilicen charo"; "Que sirva de herramienta en la planificación, monitoreo y evaluación y no sea una formalidad".

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas semiestructuradas y cuestionarios realizados a personas usuarias de CHARO (2026).

Conclusiones y reflexiones finales

Las recomendaciones desarrolladas en el presente capítulo permiten observar que los desafíos identificados durante la implementación de CHARO exceden ampliamente las dimensiones estrictamente tecnológicas u operativas del sistema. En este sentido, los hallazgos de la evaluación evidencian que la consolidación de herramientas de información, monitoreo y planificación dentro de la gestión pública no depende únicamente de la disponibilidad de plataformas digitales o recursos técnicos, sino también de la construcción de capacidades institucionales, criterios organizacionales compartidos y procesos sostenidos de apropiación por parte de los actores involucrados. Desde la perspectiva de la Ciencia Política y de los estudios sobre institucionalización de sistemas de monitoreo y evaluación, diversos autores sostienen que este tipo de herramientas no pueden comprenderse como dispositivos neutros cuya incorporación garantiza automáticamente mejoras en la gestión pública. Tal como recupera Crescini (2020), retomando los aportes de Mackay, Shand, Ruprah y Saavedra, "no se trata de enchufar una caja" y esperar que el sistema funcione por sí mismo, sino de construir las condiciones institucionales, organizacionales y políticas que permitan sostenerlo, legitimarlo y promover su utilización efectiva en el tiempo.

En esta línea, los resultados obtenidos en la evaluación de CHARO permiten observar que muchas de las principales tensiones identificadas —vinculadas a la coexistencia de circuitos paralelos de información, la heterogeneidad de criterios de carga, las dificultades de apropiación institucional o el uso desigual del sistema entre áreas y perfiles organizacionales— no responden exclusivamente a limitaciones técnicas del software, sino también a desafíos más amplios asociados a la cultura organizacional, las dinámicas de coordinación y los procesos de construcción de capacidades estatales dentro del ámbito municipal.

Asimismo, los aportes recuperados en el marco teórico permiten comprender que la institucionalización de sistemas de monitoreo y evaluación depende de múltiples factores, entre ellos el marco organizacional, los recursos disponibles, los usos efectivos de la información y la legitimidad otorgada por los actores involucrados. En este sentido, la experiencia de implementación de CHARO evidencia que la sostenibilidad de este tipo de herramientas requiere no sólo soporte técnico, sino también liderazgo político, incentivos organizacionales, construcción de consensos y generación de capacidades institucionales

orientadas a fortalecer prácticas de planificación, monitoreo y toma de decisiones basadas en evidencia.

Desde esta perspectiva, uno de los principales aportes de la evaluación consiste en evidenciar que el potencial de CHARO no radica únicamente en su capacidad para ordenar información o sistematizar proyectos, sino en su posibilidad de contribuir a formas de gestión más articuladas, estratégicas y transversales dentro del gobierno local. Sin embargo, para que ello ocurra, resulta necesario avanzar en procesos sostenidos de institucionalización que permitan consolidar el uso del sistema más allá de dinámicas individuales o de determinados equipos técnicos y políticos.

Finalmente, se considera que la evaluación desarrollada no sólo aporta elementos para el fortalecimiento futuro de CHARO dentro de la Municipalidad de Rosario, sino también para reflexionar sobre los desafíos que enfrentan los gobiernos locales en sus procesos de modernización estatal, transformación digital y construcción de capacidades públicas orientadas a la planificación estratégica y la gestión basada en evidencia. Confirmamos una vez más que los sistemas de información y monitoreo constituyen herramientas relevantes para fortalecer la accountability estatal, en tanto permiten mejorar la transparencia de la gestión, facilitar el control de las intervenciones públicas y sustentar procesos de toma de decisiones basados en evidencia.

La realización del presente Trabajo Integrador Final representó un proceso de aprendizaje, crecimiento y consolidación profesional profundamente significativo. Este trabajo no surgió únicamente como una instancia académica final, sino como la continuidad de un proceso iniciado durante las prácticas preprofesionales realizadas en la Municipalidad de Rosario en el año 2024, en el marco de la implementación del sistema CHARO. En este sentido, la posibilidad de retomar aquella experiencia, profundizarla y transformarla en una evaluación intermedia integral permitió no sólo ampliar el análisis realizado inicialmente, sino también consolidar un recorrido de formación vinculado a la evaluación de políticas públicas, los sistemas de monitoreo y el fortalecimiento de capacidades estatales.

Uno de los principales desafíos de este proceso fue precisamente el pasaje de la teoría a la práctica. La experiencia implicó poner en juego herramientas metodológicas, conceptos teóricos y enfoques analíticos aprendidos durante la carrera en un contexto institucional concreto, atravesado por dinámicas organizacionales, tiempos de gestión, tensiones políticas

y múltiples actores involucrados. Esto permitió comprender que los procesos de planificación, monitoreo y evaluación no se desarrollan en escenarios lineales o puramente técnicos, sino en espacios complejos donde intervienen intereses, resistencias, capacidades desiguales y disputas sobre las formas de gestionar lo público.

Asimismo, la participación sostenida en reuniones de trabajo, instancias de validación, entrevistas, observaciones y espacios de articulación institucional permitió desarrollar una comprensión más profunda sobre las dinámicas internas del gobierno local y sobre los desafíos que implica impulsar procesos de innovación y transformación organizacional dentro del Estado.

Desde el punto de vista profesional, este trabajo también permitió fortalecer capacidades vinculadas a la investigación aplicada, la sistematización de información, el diseño metodológico y la construcción de recomendaciones orientadas a la mejora de políticas y herramientas de gestión pública. Del mismo modo, implicó importantes aprendizajes personales vinculados a la gestión de tiempos, la flexibilidad frente a los cambios, la incorporación de devoluciones y la construcción progresiva de mayor autonomía y responsabilidad profesional.

Otro aspecto relevante fue reconocer la importancia de construir capacidades institucionales sostenibles en el tiempo. La implementación de herramientas de planificación y monitoreo implica necesariamente procesos de articulación, validación, negociación y construcción de consensos entre múltiples actores y áreas de gobierno, cada una con tiempos, prioridades y capacidades diferentes. En este sentido, la experiencia confirmó que los procesos de modernización e innovación estatal son profundamente políticos y uno de los principales desafíos de los sistemas de monitoreo y evaluación en los gobiernos locales radica justamente en evitar que estas herramientas dependan exclusivamente de voluntades individuales o coyunturas de gestión. La posibilidad de sostener procesos de planificación estratégica, monitoreo y evaluación requiere recursos, formación, apropiación institucional y continuidad política para consolidarse como prácticas permanentes dentro del Estado.

En términos disciplinares, este trabajo permitió reafirmar el potencial de la Ciencia Política aplicada para intervenir en procesos concretos de gestión pública. Muchas veces la formación politológica aparece asociada principalmente al análisis teórico o académico; sin embargo, esta experiencia permitió dimensionar el aporte que las herramientas de análisis,

planificación, monitoreo y evaluación pueden realizar en la mejora de las capacidades estatales y en la producción de políticas públicas más estratégicas, integrales y basadas en evidencia.

Finalmente, se considera que uno de los desafíos futuros más relevantes consiste en lograr que los resultados de esta evaluación puedan retroalimentar efectivamente los procesos institucionales de la Municipalidad de Rosario. En este sentido, futuras instancias de socialización y devolución de resultados con actores involucrados —como equipos técnicos, planificadores y áreas de gestión— podrían contribuir a fortalecer procesos de aprendizaje institucional y apropiación colectiva de los hallazgos producidos. En términos personales y profesionales, este Trabajo Integrador Final representa no sólo el cierre de una etapa de formación académica, sino también la confirmación de una vocación vinculada al análisis, planificación y evaluación de políticas públicas. Sobre todo, permitió reafirmar la importancia de una Ciencia Política aplicada, capaz de intervenir en problemas concretos de la gestión pública y contribuir, desde herramientas analíticas y metodológicas, al fortalecimiento de las capacidades estatales y la mejora de las políticas públicas.

Bibliografía

Agenda 2030 en América Latina y el Caribe. (s.f.). *Gobiernos locales*. https://agenda2030lac.org/es/gobiernos-locales

Aguilar Villanueva, L. F., & Bustelo Ruesta, M. (2010). Gobernanza y evaluación: Una relación potencialmente fructífera. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas, 4*, 23-51.

Aquilino, N., Arena, E., Bode, M., & Scolari, J. (2019a). *Guía N.° 2: Monitoreo y evaluación*. Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas? CIPPEC.

Aquilino, N., Arena, E., Bode, M., & Scolari, J. (2019b). *Guía N.° 3: Teoría de cambio*. Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas? CIPPEC.

Aquilino, N, Rubio J., Laffaire, M. (2020). "Agenda Federal de Evaluación: antecedentes y desafíos institucionales" CIPPEC.

Aquilino N., Arias E., Estévez S., Suaya A. (2015) "Hacia un análisis de evaluabilidad de planes y programas sociales: un estudio sobre 33 iniciativas implementadas en Argentina" en Studia Politicae, N°34, Universidad Católitca de Córdoba, Argentina.

Aquilino, N., Potenza, F., & Rubio, J. (2018). *10 decisiones para construir un sistema de monitoreo y evaluación de políticas públicas* (Documento de Trabajo N.° 166). CIPPEC.

Asuntos del Sur. (2025, enero 15). *Transformación digital en gobiernos locales*. https://asuntosdelsur.org/transformacion-digital-en-gobiernos-locales/

Berumen Milburn, J. (2010). *Monitoreo y evaluación de proyectos*. Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo N.° 3. Especialización en Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Bustelo Ruesta, M. (2003). ¿Qué tiene de específico la metodología de la evaluación? En R. Bañón i Martínez (Comp.), *La evaluación de la acción y de las políticas públicas* (pp. 35-60). Ediciones Díaz de Santos.

Cohen, E., & Martínez, R. (s.f.). *Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales*. https://igualdad.cepal.org/sites/default/files/2022-02/DB_relevancia_monitoreo_es.pdf

Crescini, V. (2020). *Institucionalización de la evaluación a nivel subnacional: El caso del Plan Abre Vida del gobierno de la provincia de Santa Fe, 2017-2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Entre Ríos].

Cunill Grau, N., & Ospina Bozzi, S. (2008). *Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) en América Latina: Estudio comparativo de doce países*. CLAD.

Di Virgilio, M. M., & Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. CIPPEC y UNICEF.

Evans, P. B. (1995). *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton University Press.

Fernández Arroyo, N., & Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. CIPPEC y UNICEF.

Fuentes Bravo, M. P., & Torrecillas Caro, C. (2023). *Guía de seguimiento para la evaluación de programas y proyectos de acción pública*. Instituto Andaluz de Administración Pública.

Galano, N. (2022). *Ecología de la evaluación de políticas públicas: El proceso de institucionalización de un sistema de evaluación de políticas públicas en Argentina: trayectoria y actualidad* [Tesis de máster, Universidad de Sevilla].

Grandinetti, R. M. (2018). Innovación en la gestión pública: más allá y más acá del gobierno abierto. *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la Administración y las Políticas Públicas, 2*(3), 95-136.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). (2016). *Normas y estándares de evaluación*. UNEG. http://www.unevaluation.org/2016-Norms-and-Standards

Heeks, R. (2002). Information systems and developing countries: Failure, success, and local improvisations. *The Information Society, 18*(2), 101-112.

Huertas Franco, R. (1993). *El método PES: Entrevista con Matus*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Jefatura de Gabinete de Ministros. (2016). *Manual de base para la evaluación de políticas públicas* (2.ª ed.). Programa de Evaluación de Políticas Públicas.

Mackay, K. (2006). *Desarrollo de la capacidad de evaluación. Institucionalización de los sistemas de seguimiento y evaluación para mejorar la gestión del sector público* (Serie de documentos de trabajo sobre desarrollo de la capacidad de evaluación N.° 15). Banco Mundial.

Mackay, K. (2007). *How to build M&E systems to support better government*. World Bank.

Mackay, K. (2010). *Marco conceptual del sistema de monitoreo y evaluación*. Prem Notes, (1). Banco Mundial.

May, E., Shand, D., Mackay, K., Rojas, F., & Saavedra, J. (Eds.). (2006). *Towards the institutionalization of monitoring and evaluation systems in Latin America and the Caribbean: Proceedings of a World Bank/Inter-American Development Bank conference*. World Bank and Inter-American Development Bank.

Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Fundación Altadir.

Matus, C. (1998). *Estrategia y plan*. Siglo XXI Editores.

Ministerio de Modernización de la Nación. (2017). *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas, 1*(2).

Monnier, E. (1995). *Evaluación de la acción de los poderes públicos*. Instituto de Estudios Fiscales.

Nari, P., Aguerre, L., Cravacuore, D., Cao, H., Grandinetti, R., Ledesma, M. A., Lobato, S., Mazzaro, F., Palis, E. M., Quijano, J. A., & Moreira Slepoy, J. (2023). Capacidades estatales en una agenda municipal pospandemia. En *PISAC COVID-19. La sociedad argentina en la*

postpandemia (pp. 177–217). Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) / Agencia I+D+i.

Neirotti, N. (2007). Elementos conceptuales y metodológicos para la evaluación de políticas y programas sociales. En J. Cohen & R. Franco (Comps.), *Gestión social: Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales* (pp. 289-318). Siglo XXI Editores.

Neirotti, N. (Comp.). (2012). *Evaluación de políticas públicas: Un aporte para la gestión democrática*. Universidad Nacional de Lanús.

Neirotti, N. (2016). La evaluación de políticas públicas como herramienta para la gestión y el aprendizaje institucional. En *Evaluación y políticas públicas: desafíos para América Latina*. Universidad Nacional de Lanús.

Nirenberg, O. (2009). *Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Paidós.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). *Principios para la evaluación de políticas públicas*. OCDE.

O'Donnell, G., & Oszlak, O. (1981). *Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación*. CEDES.

Oszlak, O. (2017). Estado abierto: El rumbo de concepto. *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la Administración y las Políticas Públicas, 1*(1), 201-206.

Oszlak, O. (2020). *El Estado en la era exponencial*. Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el_estado_en_la_era_exponencial_-_oscar_oszlak.pdf

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. ILPES. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content.

Pereyra, A. V., & Rodríguez Ñancu, L. (2024). *Institucionalizar sistemas de monitoreo y evaluación en la administración pública: Aprendizajes derivados de experiencias de innovación pública*. Universidad Nacional de Cuyo.

Pignatta, M. A. (2015). Monitoreo y evaluación de políticas públicas en América Latina: Brechas por cerrar. *Perspectivas de Políticas Públicas, 4*(8), 49-69.

Repetto, F. (2003). *Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.

Repetto, F., Fernández J. P. (2012). "Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales". CIPPEC. UNICEF.

Robirosa, M., Cardarelli, G., & Lapalma, A. (2005). *Turbulencia y planificación social*. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Serafinoff, V. (2017). Sistemas de evaluación: De la teoría a la implementación. *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas, 1*(2).

Subirats, J. (2004). "¿Podemos utilizar los instrumentos de evaluación como palanca de gobierno del sector público?. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varonne, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Ariel.

Anexos

Anexo 1: Matriz de evaluación

OBJETIVO ESPECÍFICO	OE1. Valorar en qué medida las actividades y los recursos fueron suficientes para la implementación de CHARO.		
PREGUNTA DE EVALUACIÓN	¿En qué medida las actividades y los recursos fueron suficientes para la implementación de CHARO?		
DIMENSIÓN/PREGUNTA DE EVALUACIÓN SUBSIDIARIA	**INDICADORES**	**FUENTE DE VERIFICACIÓN**	**TÉCNICAS DE RECOPILACIÓN**
¿Qué tan útiles fueron las **instancias de aprendizaje sobre el uso de CHARO** su implementación?	Principal modo de aprendizaje del sistema	Usuarios de CHARO, Funcionarios técnicos, Funcionario político	Cuestionario estructurado autoadministrado Entrevistas semiestructuradas Observación participante
	Nivel de utilidad de los talleres presenciales		
	Nivel de utilidad de los cursos dictados por la ESAM		
	Nivel de utilidad de los manuales de uso		
	Nivel de utilidad de exploración propia		
	Nivel de utilidad de explicación de pares		
¿En qué medida se garantizó acompañamiento técnico a través de la **Mesa de ayuda de CHARO**?	Grado de conocimiento de la existencia de la Mesa de Ayuda	Usuarios de CHARO, Funcionarios técnicos, Funcionario político	Cuestionario estructurado autoadministrado Entrevistas semiestructuradas
	% de usuarios que utilizaron la Mesa de Ayuda al menos una vez		
	Distribución porcentual de tipos de consultas realizadas		
	Nivel de satisfacción con las respuestas por Mesa de Ayuda		
¿Cómo valora el usuario el **desempeño de coord. de gabinete** en la implementación de CHARO?	Nivel de satisfacción con el proceso de desarrollo e implementación de CHARO	Usuarios de CHARO, Funcionarios técnicos,	Cuestionario estructurado autoadministrado Entrevistas semiestructuradas Observación participante
	Principales motivos subyacentes a la calificación del proceso de desarrollo e implementación de CHARO		
¿En qué medida los **dispositivos y la conexión a internet** facilitaron o no la implementación de CHARO?	Tipo de dispositivo más utilizado para acceder a CHARO	Usuarios de CHARO, Funcionarios técnicos, Funcionario político	Cuestionario estructurado autoadministrado Entrevistas semiestructuradas Observación participante
	Nivel de satisfacción con las condiciones del dispositivo para el uso de CHARO		
	Nivel de satisfacción de la conexión a internet durante el uso del sistema	Funcionarios técnicos Funcionario político	Entrevista semiestructurada

OBJETIVO ESPECÍFICO	OE2. Examinar en qué medida la intervención alcanzó al público objetivo y los productos esperados.		
PREGUNTA DE EVALUACIÓN	¿En qué medida la intervención alcanzó al público objetivo y los productos esperados?		
DIMENSIÓN/PREGUNTA DE EVALUACIÓN SUBSIDIARIA	**INDICADORES**	**FUENTE DE VERIFICACIÓN**	**TÉCNICAS DE RECOPILACIÓN**
¿en qué medida se alcanzaron los **productos esperados**?	Puesta en funcionamiento efectiva del sistema	Informes de seguimiento, Funcionario político	Documentación institucional Entrevista semiestructurada Observación participante
	Cantidad de usuarios registrados		
	Cantidad de usuarios que ingresaron al menos una vez		
	Porcentaje de áreas/secretarías incorporadas al sistema		
	Cantidad de instancias de capacitación realizadas		
	Existencia de materiales de apoyo para el uso de CHARO		
	Grado de funcionamiento de Mesa de Ayuda	Funcionario técnico Funcionario político	Entrevista semiestructurada
	Grado de sistematización de información de proyectos en CHARO		
	Existencia de tareas de seguimiento de proyectos en CHARO		
	Nivel de incorporación de CHARO en rutinas de trabajo		
	Nivel de uso sostenido del sistema por áreas		
¿En qué medida se alcanzó al **público objetivo**?	Distribución de personas usuarias de CHARO según unidad organizacional	Usuarios de CHARO, Funcionario político	Cuestionario estructurado autoadministrado Entrevistas semiestructuradas
	Distribución de personas usuarias de CHARO según franja etaria		
	Antigüedad en la gestión pública de las personas usuarias de CHARO		
	Área de trabajo principal		
	Distribución de personas usuarias de CHARO según tipo de contratación laboral		
	Tipo de tareas que realizan con mayor frecuencia las personas usuarias de CHARO en su unidad organizacional		
	Roles asumidos por las personas usuarias en el sistema CHARO		
¿Cuál es la valoración de la **experiencia de uso** por los usuarios?	Calificación general de la experiencia de uso	Usuarios de CHARO, Funcionarios técnicos, Funcionario político	Cuestionario estructurado autoadministrado Entrevistas semiestructuradas
	Nivel de facilidad de navegación		
	Nivel de atracción del diseño visual		

	Nivel de confianza en la herramienta		
	Nivel de practicidad de los módulos de seguimiento		
	Nivel de practicidad de los módulos de gestión de proyectos		
	Nivel de acuerdo con la afirmación “CHARO es sinónimo de control y vigilancia”		
¿En qué medida los usuarios utilizan CHARO?	Frecuencia de ingreso a CHARO	Usuarios de CHARO, Funcionarios técnicos, Funcionario político	Cuestionario estructurado autoadministrado Entrevistas semiestructuradas
	Tiempo promedio de uso de CHARO por sesión		
	Días de la semana en los que las personas usuarias utilizan con mayor frecuencia el sistema CHARO		
	Momento del día en el que las personas usuarias utilizan con mayor frecuencia el sistema CHARO		
	Tipo de acciones realizadas por las personas usuarias de CHARO en los últimos tres meses (abril–julio 2025)		
	Uso simultáneo de otros sistemas de gestión		

OBJETIVO ESPECÍFICO	OE3. Examinar en qué medida se alcanzaron los efectos intermedios esperados en la implementación de CHARO.		
PREGUNTA DE EVALUACIÓN	¿En qué medida se alcanzaron los efectos intermedios esperados en la implementación de CHARO?		
DIMENSIÓN/PREGUNTA DE EVALUACIÓN SUBSIDIARIA	**INDICADORES**	**FUENTE DE VERIFICACIÓN**	**TÉCNICAS DE RECOPILACIÓN**
¿En qué medida **contribuye CHARO a la eficiencia de la gestión y planificación de proyectos**?	Grado de contribución de CHARO a facilitar el desempeño laboral en la gestión de proyectos/intervenciones	Usuarios de CHARO, Funcionarios técnicos, Funcionario político	Cuestionario estructurado autoadministrado Entrevistas semiestructuradas Observación participante
	Grado de contribución de CHARO a mejorar la gestión de proyectos/intervenciones en tu equipo o área de trabajo		
	Nivel de acuerdo con la afirmación "CHARO permite que el ciclo de planificación de proyectos sea ágil y ordenado		
¿Ha mejorado la articulación entre áreas a partir del uso de CHARO?	Grado de contribución de CHARO a la mejora de la coordinación de proyectos e intervenciones entre áreas	Usuarios de CHARO, Funcionarios técnicos, Funcionario político	Cuestionario estructurado autoadministrado Entrevistas semiestructuradas Observación participante
	Grado de contribución de CHARO a la mejora de la gestión de proyectos e intervenciones en los equipos de trabajo		
	Nivel de acuerdo con la afirmación "CHARO mejorará la articulación y comunicación entre equipos de trabajo"		
¿En qué medida **contribuye CHARO a ordenar la información de la gestión**?	Grado de contribución de CHARO a ordenar la información de la gestión	Usuarios de CHARO, Funcionarios técnicos, Funcionario político	Cuestionario estructurado autoadministrado Entrevistas semiestructuradas
	Nivel de confianza en CHARO como sistema de carga y visualización de información		
	Nivel de acuerdo con la afirmación: "CHARO simplificó la forma de acceder a la información del área"		
	Nivel de facilidad para encontrar información en el sistema CHARO		
¿La información almacenada en CHARO ha contribuido a la toma de decisiones?	Nivel de acuerdo con la afirmación: "CHARO se convirtió en una base de datos de gestión relevante para la toma de decisiones informadas"	Usuarios de CHARO, Funcionarios técnicos, Funcionario político	Cuestionario estructurado autoadministrado Entrevistas semiestructuradas
	Nivel de acuerdo con la afirmación: "Sería importante que las autoridades utilicen más frecuentemente CHARO"		
	Grado de contribución a la toma de decisiones informadas	Funcionarios técnicos, Funcionario político	Entrevistas semiestructuradas

Anexo 2. Formulario estrategia CHARO[15]

Desde Jefatura de Gabinete de la Municipalidad de Rosario te invitamos a completar este cuestionario, que tiene como objetivo relevar aspectos clave sobre el uso del sistema CHARO, una nueva herramienta destinada a la planificación y gestión de la información dentro del ámbito municipal.

Tu participación es voluntaria y completamente confidencial. La información será tratada de forma anónima y desagregada, garantizando la privacidad de cada respuesta. Los datos recabados serán utilizados exclusivamente para evaluar la implementación de CHARO y proponer posibles mejoras que favorezcan su uso y funcionalidad.

Agradecemos tu tiempo y colaboración.

1. **Datos del Usuario**

1.1 Edad:

- De 18 a 25
- De 26 a 35
- De 36 a 45
- De 46 a 55
- Más de 56

Seleccionar una sola opción.
Obligatoria.

15

1.2 Antigüedad en la gestión pública:

- De 0 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 16 a 20 años
- Más de 21 años

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

1.3 Unidad organizacional:

- Intendencia
- Jefatura de Gabinete
- Secretaria de Gobierno
- Secretaria General de la Intendencia
- Secretaria de Desarrollo Humano y Hábitat
- Secretaria de Cultura y Educación
- Secretaria de Deporte y Turismo
- Secretaria de Salud Pública
- Secretaria de Hacienda y Economía
- Secretaria de Desarrollo Económico

- Secretaría de Movilidad
- Secretaria de Ambiente y Espacio Público
- Secretaria de Obras Públicas y Planeamiento
- Secretaria de Igualdad, Género y DDHH
- Secretaria de Control y Convivencia
- Secretaria de Cercanía y Gestión Ciudadana

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

1.4 Área:

Respuesta abierta.

Obligatoria.

1.5 Tipo de contratación laboral

- Planta Permanente
- Planta Transitorio
- Honariorio / Locación de servicio
- Pasante / Becario

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

1.6 ¿Qué tipo de tareas más frecuentemente realizas en tu organización?

- Tareas Administrativas
- Tareas de Planificación técnica
- Tareas de Planificación operativa en territorio
- Tareas de Coordinación política
- Tareas técnicas de implementación de políticas sociales
- Tareas de comunicación
- Otras (abierta)
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

1.7 Rol en CHARO:

- Autoridad
- Jefatura de Gabinete
- Planificador
- Responsable de proyecto
- Miembro
- Comunicador
- Lector
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

2. **Dispositivo**

2. 1 ¿Qué dispositivo utilizás con más frecuencia para acceder a CHARO?

a. Computadora de escritorio personal
b. Notebook personal
c. Tablet personal
d. Celular / Smartphone personal
e. Computadora de escritorio laboral
f. Notebook laboral
g. Tablet laboral
h. Celular /Smartphone laboral
i. Ns/Nc

Seleccionar una sola opción. Pasan a la siguiente pregunta 2.2. quienes respondieron e, f, g, h.

Obligatoria.

2.2. ¿Qué tan satisfactoria te resulta la experiencia de uso de CHARO desde el dispositivo que más frecuentemente accedes?

(Adaptación del sistema al dispositivo, la legibilidad y la facilidad de navegación)

- *Muy satisfactoria*
- *Satisfactoria*
- *Regular*
- *Poco satisfactoria*

- *Insatisfactoria*
- *Ns/Nc*

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

3. Usabilidad

3. 1 ¿Con qué frecuencia ingresas a CHARO?

- Todos los días (lunes a viernes)
- De 2 a 4 días por semana
- Un dia a la semana
- Menos de una vez por semana
- Ns/nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

3. 2 Cuándo ingresas al sistema CHARO ¿Cuánto tiempo le destinás?

- 5 minutos o menos
- De 6 a 30 minutos
- De 31 a 60 minutos
- Más de 61 minutos
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

3.3. ¿Qué días de la semana utilizas mas frecuentemente CHARO?

- Sólo días laborables (días hábiles)
- Solo fines de semana
- Ambos
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

3.4 ¿En qué momento del día solés ingresar a CHARO?

- Mañana (6:00 hs a 12:00 hs)
- Tarde (12:01 hs a 18:00 hs)
- Noche (18:01 hs a 05:59 hs)
- Ns/nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

3.5. ¿Cuáles de estas acciones realizaste en CHARO en los últimos 3 meses?

a. Cargar proyectos (paquete de trabajos, hitos, actividades, monitoreo y evaluación)
b. Consultar datos
c. Generar reunión

d. Generar visualizaciones
e. Generar reportes
f. Buscar información de otras áreas
g. Ns/nc
h. Otra: *(Abierta)*

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

3.6. ¿Utilizás actualmente otro sistema o herramienta de gestión de proyectos además de CHARO en tu trabajo diario?

- Sí
- No
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

4. Instancias de aprendizaje

4. 1 ¿De qué manera aprendiste a usar el sistema CHARO?

a. En los talleres presenciales (luego de la formación virtual del aula virtual) llevados adelante por Jefatura de Gabinete en los inicios de la implementación del sistema.
b. En los cursos dictados por la ESAM titulados "Diseño y formulación de proyectos. La implementación de CHARO"
c. A partir de los manuales disponibles
d. Aprendí explorando el sistema por mi cuenta

e. Un/una compañero de trabajo me enseño
f. Ns/nc

Respuesta múltiple. Si selecciona respuestas a, b, c, d, e responde la siguiente pregunta 4.2..

Obligatoria.

4.2. ¿Qué tan útil te resultaron las instancias de aprendizaje? Si no corresponde, seleccione Ns/c

4.2.1. Talleres presenciales:

- Muy útil
- Útil
- Regular
- Poco útil
- Inútil
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

4.2.2. Cursos dictados por la ESAM

- Muy útil
- Útil
- Regular
- Poco útil

- Inútil
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

4.2.3. Manuales disponibles

- Muy útil
- Útil
- Regular
- Poco útil
- Inútil
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

4.2.4. Exploración del sistema por cuenta propia

- Muy útil
- Útil
- Regular
- Poco útil
- Inútil
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

4.2.5. Explicación de un compañero de trabajo

- Muy útil
- Útil
- Regular
- Poco útil
- Inútil
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

5. Desempeño de mesa de ayuda de CHARO

5.1. ¿Conocías que Charo tiene una Mesa de Ayuda para evacuar dudas?

a. Si
b. No
c. Ns/nc

Selecciona una sola opción. Si selecciona respuesta "a" pasa a pregunta 6.2.

Obligatoria.

5. 2 ¿Has solicitado asistencia a la mesa de ayuda de CHARO?

a. Si
b. No
c. Ns/Nc

Seleccionar una sola opción. Si selecciona la respuesta "a" pasa a las preguntas 6.3. Y 6.4., si la respuesta es "b" o "c" pasa al bloque 7. Experiencia CHARO.

5. 3 La solicitud de asistencia técnica de CHARO se vinculaba a…

- Consultas/dudas vinculadas a los aspectos técnicos del uso del sistema (como ingresar al sistema, como crear una actividad, un hito, como agregar un miembro a un proyecto, etc)
- Consultas vinculadas a la información que se debe cargar en el sistema y/o la forma en que se debe cargar la información. (Consultas relacionadas con el proceso de planificación de un proyecto)
- Ambas opciones anteriores
- Ns/Nc

Respuesta cerrada, una sóla opción.

5. 4 ¿Qué tan satisfecho/a estás con la respuesta recibida?

- Muy Satisfecho/a
- Satisfecho/a
- Regular
- Poco satisfecho/a
- Insatisfecho/a
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

6. Experiencia CHARO

6. 1. Indicá en una escala del 1 al 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la calificación más alta:

Pregunta	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.1.1. ¿Cuán fácil e intuitivo te resulta navegar por el sistema CHARO?	☐	☐	☐	☐	☑
6.1.2. ¿Cuán atractivo te parece el diseño visual de CHARO?	☐	☐	☐	☐	☐
6.1.3. ¿Cuán prácticos de utilizar te resultan los módulos de seguimiento de CHARO (paquete de trabajos, calendario, reuniones, minutas)?	☑	☑	☐	☐	☐
6.1.4. ¿Cuán sencillos de utilizar te resultan los módulos	☑	☐	☑	☐	☐

Pregunta	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
de CHARO para la gestión de proyectos/intervenciones (paquete de trabajos, hitos, actividades, monitoreo y evaluación)?					
6. 1.5. ¿Cuán confiable consideras que es CHARO como sistema de carga y visualización de información?	☐	☐	☐	☐	☐
6.1.6 ¿Qué tan fácil te resulta encontrar información en Charo?	☐	☐	☐	☐	☐

Seleccionar una sola opción por columna.
Obligatoria.

7. 2. ¿Cómo calificarías tu experiencia general en CHARO?

- Muy buena

- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

7. Percepciones sobre la contribución de CHARO

7.1 Indicá el grado en que Charo ha contribuido a:

7.1.1. Facilitar tu desempeño laboral en la gestión de proyectos/intervenciones

- Ha contribuido mucho
- Ha contribuido bastante
- Ha contribuido ni mucho ni poco
- Ha contribuido poco
- No ha contribuido
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

7. 1. 2 Mejorar la gestión de proyectos/intervenciones en tu equipo o área de trabajo

- Ha contribuido mucho
- Ha contribuido bastante
- Ha contribuido ni mucho ni poco
- Ha contribuido poco
- No ha contribuido
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

7. 1. 3. Mejorar la coordinación de proyectos/intervenciones entre áreas

- Ha contribuido mucho
- Ha contribuido bastante
- Ha contribuido ni mucho ni poco
- Ha contribuido poco
- No ha contribuido
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

7. 1. 4 Ordenar la información de la gestión

- Ha contribuido mucho

- Ha contribuido bastante
- Ha contribuido ni mucho ni poco
- Ha contribuido poco
- No ha contribuido
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

7. 2 Indicá qué tan de acuerdo o en desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones sobre CHARO:

7.2..1 "Esta herramienta permite que el ciclo de planificación de proyectos sea ágil y ordenado"

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

7.2. 2 "CHARO se convirtió en una base de datos de gestión muy importante para la toma de decisiones informadas"

- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

7.2. 3 "CHARO ha facilitado el desarrollo de las tareas y funciones de los equipos de trabajo"

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

7. 2. 4 "CHARO permite optimizar el tiempo de trabajo"

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

7. 2.. 5 "CHARO es sinónimo de control y vigilancia"

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

7.2 6 Sería importante que las autoridades utilicen más frecuentemente CHARO

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

7.2. 7 "Esta herramienta mejorará la articulación y comunicación entre equipos de trabajo"

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

7.2. 8 CHARO simplificó la forma de acceder a la información de mi área

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Ns/Nc

Seleccionar una sola opción.

Obligatoria.

8. 5 Defina en un palabra el nuevo software: CHARO

Respuesta abierta.

8. Desarrollo e implementación de CHARO

8. 1 ¿Cómo calificarías el proceso de desarrollo e implementación del sistema CHARO?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- Ns/Nc

Acciones del proceso: mesa de planificadores, capacitación, mesa de ayuda de CHARO.

Seleccionar una sola opción. Obligatoria.

8.2 ¿Por qué?

Respuesta abierta

Obligatoria.

9. Retroalimentación

9.1 ¿Qué mejoras sugerirías para que CHARO contribuya a mejorar los procesos de planificación de proyectos?

Respuesta abierta

Obligatoria.

Anexo 3. Guías de preguntas entrevistas semiestructuradas a actores clave

Guía de preguntas de entrevista semiestructurada a funcionario político de Jefatura de Gabinete de la Municipalidad de Rosario

Origen y fundamentos de la implementación

- ¿Qué problemáticas o necesidades institucionales motivaron la implementación de CHARO dentro de la Municipalidad de Rosario? ¿Qué objetivos se buscaban alcanzar a través de esta herramienta?
- ¿Cómo se vincula la implementación de CHARO con los cambios impulsados en la forma de gestión y coordinación entre áreas municipales?
- ¿Cómo describiría el proceso de implementación desarrollado hasta el momento?
- En términos generales, ¿cómo evalúa los resultados alcanzados durante esta primera etapa?

Actividades y recursos desplegados para la implementación (Objetivo específico 1)

- ¿Cómo evalúa las instancias de capacitación y formación brindadas a los distintos perfiles de usuarios? ¿Considera que estas actividades fueron suficientes para favorecer la incorporación de la herramienta?

- ¿Qué rol cumplió la Mesa de Ayuda durante el proceso de implementación? ¿En qué medida el acompañamiento brindado permitió resolver las dificultades de los usuarios? ¿Cuáles fueron las principales consultas o problemáticas detectadas durante este proceso?
- ¿Cómo evalúa el rol desempeñado por la Coordinación General de Gabinete en la implementación de CHARO? ¿Qué factores facilitaron el proceso de implementación? ¿Qué obstáculos o tensiones institucionales identifica durante el proceso?
- ¿Existieron dificultades vinculadas a conectividad, equipamiento o infraestructura tecnológica para la utilización de CHARO?

Alcance de la intervención y productos obtenidos (Objetivo específico 2)

- ¿Cuáles considera que son los principales productos o resultados alcanzados a partir de la implementación de CHARO? ¿Qué avances destacaría en relación con los objetivos inicialmente planteados?
- ¿Considera que CHARO logró llegar a las áreas y perfiles de usuarios previstos inicialmente?
- ¿Cómo evalúa la experiencia de uso de CHARO por parte de los equipos municipales? ¿Cómo evalúa el nivel de uso de la herramienta por parte de las distintas autoridades y equipos municipales?
- ¿Cómo utiliza usted CHARO en su trabajo cotidiano?

Efectos intermedios de la implementación (Objetivo específico 3)

- ¿En qué medida considera que CHARO contribuye a mejorar la planificación y gestión de proyectos municipales? ¿Permite realizar un seguimiento más sistemático de avances, metas y compromisos?
- ¿Considera que CHARO contribuyó a fortalecer la articulación entre áreas municipales? ¿Qué cambios observa en las dinámicas de coordinación interárea desde su implementación?
- ¿En qué medida CHARO contribuye a ordenar y sistematizar la información de gestión?
- ¿Considera que la información disponible en CHARO contribuye a la toma de decisiones institucionales?

Cierre y perspectivas futuras

- ¿Cuáles considera que son los principales aprendizajes obtenidos durante el proceso de implementación?
- ¿Qué oportunidades de mejora identifica para fortalecer la herramienta y su uso institucional?
- ¿Cómo imagina la evolución futura de CHARO dentro de la Municipalidad de Rosario?

Guía de preguntas de entrevista semiestructurada a Funcionario técnico de Mesa de Planificadores de la Municipalidad de Rosario

Actividades y recursos desplegados para la implementación (Objetivo específico 1)

- ¿Cómo evalúa las instancias de capacitación desarrolladas durante la implementación de CHARO? ¿Qué actividades o instancias considera que fueron más relevantes para facilitar el aprendizaje de la herramienta?
- ¿En qué medida se garantizó acompañamiento técnico a través de la Mesa de Ayuda de CHARO? ¿Cómo evalúa el acompañamiento brindado para resolver consultas o dificultades? ¿Considera que el soporte técnico fue suficiente para acompañar a los usuarios?
- ¿Cómo evalúa el rol desempeñado por la Coordinación General de Gabinete en la implementación de CHARO?
- ¿Existieron dificultades vinculadas a conectividad, acceso a internet o disponibilidad de equipamiento? ¿Qué desafíos identificaron en materia de accesibilidad e inclusión digital?

Alcance de la intervención y productos obtenidos (Objetivo específico 2)

- ¿Cómo definiría CHARO y cuál considera que es su principal finalidad?
- ¿Cómo utiliza usted CHARO en su trabajo cotidiano? ¿Cómo evalúa la utilización de la herramienta en los equipos de trabajo?
- ¿Cómo evalúa la experiencia de uso de CHARO?
- ¿Cómo evalúa el nivel de uso de la herramienta por parte de las distintas autoridades y equipos municipales?

- ¿Qué características de la herramienta facilitan o dificultan su utilización?
- ¿Qué desafíos identifica para sostener la carga y actualización de la información?

Efectos intermedios de la implementación (Objetivo específico 3)

- ¿Cree que CHARO contribuye a la planificación de proyectos y acciones? ¿Facilita el seguimiento de actividades y proyectos?
- ¿Considera que CHARO favorece la coordinación entre áreas o equipos? ¿Ha contribuido a generar instancias de trabajo conjunto o intercambio de información?
- ¿Qué utilidad tiene la herramienta para la gestión y organización de la información?
- ¿La información disponible en CHARO contribuye a la toma de decisiones?

Reflexiones finales

- ¿Cuáles considera que son los principales aportes de CHARO hasta el momento?
- ¿Cuáles son los principales desafíos pendientes para consolidar su utilización?
- ¿Qué recomendaciones realizaría para fortalecer la herramienta en el futuro?

Guía de preguntas de entrevista semiestructurada a funcionario técnico de equipo de implementación de CHARO de la Municipalidad de Rosario

Actividades y recursos desplegados para la implementación (Objetivo específico 1)

- ¿Cómo fue el proceso general de implementación de CHARO desde la Coordinación General de Gabinete? ¿Cuáles fueron las principales actividades desarrolladas para implementar el sistema?

- ¿Cómo evalúa las instancias de capacitación y formación realizadas durante el proceso? ¿Considera que las capacitaciones fueron suficientes para favorecer la apropiación de la herramienta?
- ¿Qué rol cumplió la Mesa de Ayuda durante la implementación? ¿Qué tipo de consultas recibían con mayor frecuencia? ¿Cómo evalúa el acompañamiento brindado a los usuarios?
- ¿Existieron limitaciones vinculadas a infraestructura tecnológica, conectividad o equipamiento? ¿Qué desafíos identificaron en materia de accesibilidad e inclusión digital?
- ¿Cuál fue el rol de la Coordinación General de Gabinete durante la implementación? ¿Qué mecanismos se utilizaron para coordinar el proceso con las distintas áreas municipales? ¿Qué aprendizajes institucionales surgieron durante el proceso de implementación?

Alcance de la intervención y productos obtenidos (Objetivo específico 2)

- ¿Cuáles considera que fueron los principales logros alcanzados desde la implementación de CHARO? ¿Qué productos concretos destacaría en relación con los objetivos originalmente planteados?
- ¿Considera que CHARO logró llegar a las áreas y perfiles previstos inicialmente? ¿Cómo evalúa la experiencia de uso de CHARO por parte de los equipos municipales?
- ¿Cómo caracteriza el nivel de utilización actual de la herramienta? ¿Existen diferencias significativas entre áreas o perfiles de usuarios?
- ¿Qué factores explican una mayor o menor frecuencia de uso?
- ¿Cómo evolucionó el uso del sistema desde su implementación hasta la actualidad?

Efectos intermedios de la implementación (Objetivo específico 3)

- ¿CHARO contribuye a la planificación y monitoreo de proyectos? ¿Qué aportes realiza la herramienta para la gestión cotidiana de las políticas públicas?

- ¿Considera que CHARO favorece la coordinación y el intercambio de información entre áreas? ¿Observa cambios en las dinámicas de trabajo interáreas a partir de la implementación del sistema?
- ¿Qué aportes realiza CHARO para la organización y sistematización de la información municipal?
- ¿Se utiliza la información generada por CHARO para la toma de decisiones? ¿Considera que la información disponible permite mejorar el seguimiento de la gestión municipal?

Reflexiones finales

- ¿Cuáles considera que fueron los principales aprendizajes del proceso de implementación?
- ¿Qué desafíos persisten para consolidar a CHARO dentro de la cultura organizacional municipal?
- ¿Qué recomendaciones realizaría para fortalecer la herramienta y promover su uso institucional?

Anexo 4. Clasificación de áreas de trabajo relevadas según categorías analíticas

Este anexo presenta la sistematización de las áreas de trabajo declaradas por las personas encuestadas, a partir de su agrupamiento en categorías analíticas construidas para el estudio. La clasificación permite ordenar la diversidad de respuestas relevadas en la pregunta abierta sobre área de desempeño, facilitando el análisis del alcance del sistema CHARO en función de distintos perfiles organizacionales.

Categoría analítica	Área	Frecuencia
(i) Coordinación, planificación y gestión estratégica (25 rtas)	Coordinación de Gabinete / Coordinación General de Gabinete	8
	Jefatura de Gabinete	2
	Planificación Estratégica	2
	Gestión de Proyectos	2
	Dirección de Fortalecimiento Institucional	2
	Información para la gestión	2
	Secretaría General	1
	Coordinación de Cercanía y Gestión Ciudadana	1
	Planificación y Gestión de la Información	1
	Mejora Institucional	1
	Dirección de Mejora Institucional	1

	Dirección General de Servicios Administrativos	1
	Dirección de Relaciones Institucionales	1
(ii) Transformación digital, modernización y sistemas (10 rtas)	Transformación Digital	4
	Agencia de Modernización	3
	Dirección General de Informática	1
	Tecnología y Sistemas	1
	EMR – Tecnología y Sistemas	1
(iii) Obras públicas, planeamiento e infraestructura (16 rtas)	Dirección General de Arquitectura	3
	Pavimentos y Calzadas / Dirección Gral. de Pavimentos y Calzadas	3
	Subsecretaría de Obras Públicas	2
	Planeamiento / Planificación Urbana	2
	Dirección General de Planificación Urbana	1
	Dirección de Diseño e Imagen Urbana	1
	Dirección General de Hidráulica	1
	Inspección de Arquitectura	1
	SOP (Obras Públicas)	1

	SAyEP	1
(iv) Políticas sociales, género, DDHH y cercanía (27 rtas)	Violencia de Género / Dirección de Prevención de Violencia de Género / Dirección de Atención Integral de las Violencias de Género	5
	Pueblos Originarios / Dirección de Pueblos Originarios	3
	Servicio Público de la Vivienda y el Hábitat (SPVyH)	3
	Dirección General de Gestión Territorial (DGGT)	3
	Dirección de Proximidad / Dirección de Respuesta Ciudadana	3
	Vinculación Ciudadana	2
	Dirección de Empleo / Dirección General de Empleo	2
	Dirección General de Atención y Prevención de VG	1
	Dirección General de Atención y Prevención de VG	1
	Dirección General de Derechos Humanos	1
	Dirección General de Igualdad	1
	Teléfono Verde	1
	Casa Amiga (Violencia de Género)	1
	Turismo / Subsecretaría de Turismo / Turismo de Reuniones	3
	Punto Audiovisual – Cine Lumière	2

(v) Cultura, educación y producción cultural (24 rtas)	Educación	2
	Cultura	2
	Museo J. B. Castagnino	1
	Biblioteca Estrada	1
	Editorial y Librería Municipal	1
	Centro de Expresiones Contemporáneas	1
	Centro Cultural Parque de España	1
	Centro Cultural Parque Alem	1
	Centro Cultural El Obrador	1
	Casa de Cultura Barrio Alvear	1
	Tríptico de la Infancia / Escuela de Museología	1
	Escuela Municipal de Artes Urbanas	1
	Escuela de Danzas y Arte Escénico	1
	Programa Territorios Musicales	1
	Plan Ciudadano de Lectura “Rosario Lee”	1
	Museos más abiertos	1

	Centro de Estudios Latinoamericanos Ernesto Che Guevara	1
(vi) Movilidad, control y servicios operativos (10 rtas)	Ente de la Movilidad de Rosario (EMR) / Ente de la Movilidad	5
	Dirección General de Tránsito	1
	Dirección de Señalización Luminosa	1
	Unidad de Movilidad y Seguridad Vial	1
	Control Urbano	1
	Dirección de Proximidad, Depósitos y Secuestros	1

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a personas usuarias de CHARO. Las áreas fueron normalizadas y agrupadas en categorías analíticas a partir de respuestas abiertas, unificando denominaciones equivalentes y considerando el criterio predominante de la función del área. La frecuencia corresponde a la cantidad de menciones registradas. En los casos de respuestas con bajo nivel de especificidad o ambigüedad, se procedió a su clasificación en función de la mejor correspondencia analítica, priorizando la coherencia del conjunto. La suma total de menciones puede no coincidir con el total de personas encuestadas, debido a la presencia de respuestas no clasificables o de carácter general.