



RIDAA

Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad
Nacional
de Quilmes

Jorge, Esteban Ignacio

Ciudades digitales. Las tecnologías de la información y comunicación en los gobiernos locales. Los casos Junín, Mercedes, y Tigre (Provincia de Buenos Aires)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.

Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Jorge, E. I. (2016). *Ciudades Digitales. Las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Gobiernos Locales. Los casos Junín, Mercedes, y Tigre (Provincia de Buenos Aires). (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes* <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/208>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

Ciudades Digitales. Las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Gobiernos Locales. Los casos Junín, Mercedes, y Tigre (Provincia de Buenos Aires)

TESIS DE MAESTRÍA

Esteban Ignacio Jorge

esteban.ignacio.jorge@gmail.com

Resumen

Esta tesis busca conocer las modalidades de desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs) en la gestión municipal. El análisis se centrará en la innovación de tres municipalidades bonaerenses en el período 2008-2013, observando el diseño, la implementación y la ejecución de las políticas públicas.

Nuestro objetivo será caracterizar distintos modelos de desarrollo de políticas municipales de TICs; los mismos se describirán a partir del análisis del ciclo de políticas en cada caso y en su estudio comparativo posterior: entonces propondremos su existencia.

La metodología implicará el estudio comparativo de tres casos, los de las municipalidades de Junín, Mercedes y Tigre, en la provincia de Buenos Aires. Intentaremos cotejar dichas iniciativas con resultados parciales por los mencionados gobiernos locales, y –de ser posible- determinar la profundidad en materia de innovación tecnológica en la gestión municipal.

Director: Daniel Alberto Cravacuore

Tabla de Contenidos

Presentación del Tema

CAPÍTULO I. Una aproximación

1. Problema de Investigación
2. Estado de la Cuestión
3. Enfoque Conceptual
4. Pregunta de Investigación
5. Objetivos de Investigación
 - Objetivo Principal
 - Objetivos Específicos
6. Metodología Empleada

CAPÍTULO II. Las TICs en la Gestión Pública Argentina

7. Las TICs en el Estado Nacional
8. Las TICs en la provincia de Buenos Aires
9. Las TICs en las municipalidades
 - Las TICs en la municipalidad de Junín
 - Las TICs en la municipalidad de Mercedes
 - Las TICs en la municipalidad de Tigre

CAPÍTULO III. Los tres casos

10. La municipalidad argentina
11. La municipalidad bonaerense
12. Las tres municipalidades
 - La municipalidad de Junín
 - La municipalidad de Mercedes
 - La municipalidad de Tigre

CAPÍTULO IV. El caso Junín

13. Ciclo de la política pública
 - Identificación y definición del problema
 - Formulación de las alternativas de solución
 - Adopción de una alternativa
 - Implantación de la alternativa seleccionada
 - Evaluación de los resultados obtenidos
14. Profundidad de la política pública en la gestión

- 15. Relación entre el área responsable y las dependencias municipales |
- 16. Relación entre el sitio web y los servicios públicos

CAPÍTULO V. El caso Mercedes

- 17. Ciclo de la política pública
 - Identificación y definición del problema
 - Formulación de las alternativas de solución
 - Adopción de una alternativa
 - Implantación de la alternativa seleccionada
 - Evaluación de los resultados obtenidos
- 18. Profundidad de la política pública en la gestión
- 19. Relación entre el área responsable y las dependencias municipales
- 20. Relación entre el sitio web y los servicios públicos

CAPÍTULO VI. El caso Tigre

- 21. Ciclo de la política pública
 - Identificación y definición del problema
 - Formulación de las alternativas de solución
 - Adopción de una alternativa
 - Implantación de la alternativa seleccionada
 - Evaluación de los resultados obtenidos
- 22. Profundidad de la política pública en la gestión
- 23. Relación entre el área responsable y las dependencias municipales
- 24. Relación entre el sitio web y los servicios públicos

CAPÍTULO VII. Comparación de las experiencias elegidas

CAPÍTULO VIII. Conclusiones

Anexo I: Modelo de cuestionario para funcionarios técnicos

Bibliografía

Presentación del tema

Esta tesis busca conocer las modalidades de desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs) en la gestión municipal. El análisis se centrará en la innovación de tres municipalidades bonaerenses en el período 2008-2013, observando el diseño, la implementación y la ejecución de las políticas públicas.

Nuestro objetivo será caracterizar distintos modelos de desarrollo de políticas municipales de TICs; los mismos se describirán a partir del análisis del ciclo de políticas en cada caso y en su estudio comparativo posterior: entonces propondremos su existencia.

Una cuestión clave en nuestro abordaje es la novedad de estos estudios, que llamativamente no acompañan –ni en actualidad ni en frecuencia ni en número– al exponencial crecimiento del uso de las TICs, no sólo en Argentina sino en el mundo, que hoy en día es transversal a casi todas las disciplinas y que, lógicamente, no escapa a las implicancias en la administración pública. Este último aspecto lo desarrollaremos con mejores precisiones en el punto 2 –Estado de la Cuestión–.

La metodología implicará el estudio comparativo de tres casos, los de las municipalidades de Junín, Mercedes y Tigre, en la provincia de Buenos Aires¹. Intentaremos cotejar dichas iniciativas con resultados parciales por los mencionados gobiernos locales, y –de ser posible- determinar la profundidad en materia de innovación tecnológica en la gestión municipal.

El estudio casuístico estará orientado a analizar el ciclo de la política, identificando cuáles han sido las directrices a la hora de llevar a cabo las diferentes acciones por el Ejecutivo local, como también la relación entre el área responsable de la implementación de dichas políticas y las diversas dependencias municipales. En otro orden se trabajará sobre la relación entre los correspondientes sitios web municipales y los servicios públicos ofrecidos en cada uno de los casos analizados.

Por otra parte, se describirán sucintamente las principales políticas impulsadas desde los niveles nacional, provincial y municipal como también el estudio de la legislación emanada a los fines posibilitar un marco normativo adecuado para llevar adelante la estrategia de modernización y de política de TICs en los tres niveles de gobierno. Esto será llevado a cabo a lo largo del capítulo II.

A lo largo de nuestra labor se podrán contemplar muchas de las variables que, directa o indirectamente, inciden en la situación actual de estas municipalidades, sus características y particularidades, el análisis de la legislación vigente y las experiencias exitosas a los fines de ilustrar las tendencias modernizadoras. En el capítulo III quedará caracterizada la municipalidad argentina en general y la bonaerense en particular, como también las particularidades de las tres elegidas.

La importancia de este, y otros trabajos de tal naturaleza, está dada por el

protagonismo que las municipalidades tienen en su ámbito de actuación pero también en relación al resto de los gobiernos. El papel de las mismas encontró una nueva significación con posterioridad a la crisis social y política de diciembre de 2001, cuando la movilización social fue evidente y el reclamo por parte de la misma hacia los gobernantes fue más incisivo.

En este nuevo escenario, las municipalidades tomaron un protagonismo mayor por su cercanía a los ciudadanos, que difícilmente puedan construir vínculos estrechos con otros niveles de gobierno. También ha contribuido a este protagonismo el proceso por el cual, desde inicios de la década de 1990, encontró a los gobiernos locales con un mayor número de funciones producto de las transferencias competenciales de la Nación a las provincias y de éstas a las municipalidades. Esto amplió la cartera de responsabilidades de los gobiernos locales lo cual se tradujo en un aumento de demandas ciudadanas.

Muchas veces la capacidad de respuesta de los gobiernos locales suele ser más expeditiva que en los gobiernos provinciales o nacional. Esto queda sujeto a diversos mecanismos y modalidades de trabajo entre las municipalidades y sectores comunitarios que se han ido conformando en este nuevo período tan particular, y que serán desarrollados sucintamente en el entramado de nuestra tesis.

La elección de estas tres experiencias de estudio, por su alta visibilidad en el escenario político actual, permite que sus gestiones actúen como censores de las políticas públicas a implementar por otros gobiernos locales, como también en otros niveles de gobierno dentro y fuera del territorio argentino. Los tres casos se encuentran dentro de la provincia de Buenos Aires, lo que facilita en algún punto el análisis desde lo normativo, compartiendo una misma legislación que los regula a los tres por igual, lógicamente, sin considerar las normas locales. En los capítulos IV, V, y VI se abordan las tres experiencias elegidas y se realiza el análisis del ciclo de las políticas pública para cada caso en particular.

El capítulo VII del presente trabajo estará orientado al análisis comparativo de las experiencias elegidas, mientras que el capítulo VIII arrojará a modo de cierre las conclusiones obtenidas a lo largo de la investigación.

CAPÍTULO I. Una aproximación

1. Problema de Investigación

El tema de esta tesis son las políticas de desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en tres municipalidades, entendiéndolas como herramientas de innovación y modernización en la gestión.

Existe, desde hace unos años, una creciente tendencia a importar, y adoptar, herramientas, prácticas y procedimientos desde la actividad privada hacia el sector público, con el fin de normalizar los procesos administrativos, pero también apuntando hacia una mayor eficacia de la administración pública y, en consecuencia, una optimización en el uso de los recursos públicos. Esta tendencia cuenta con un mayor número de experiencias en los sistemas públicos europeos, y resulta de novedad relativa en la gestión pública argentina. Aquí aparece un primer aspecto de la problemática por abordar: la falta de actualización en materia de modernización e innovación de buena parte de los municipios argentinos.

Una consideración importante radica en el proceso de descentralización y transferencia competencial que se efectuó en Argentina a inicios de la década del 1990, cuando el Estado Nacional transfirió las responsabilidades en relación a los servicios de salud, vivienda, y educación principalmente hacia las provincias, y estas – en algunos casos – hacia las municipalidades. Resulta también necesario destacar que la autonomía municipal es dispar en las distintas provincias y, muchas veces, también pueden observarse contrastes dentro de una misma provincia. Este escenario está compuesto por las 2.391 municipalidades y comunas dentro del territorio argentino, cuyas poblaciones oscilan entre 17 y 1.775.816 habitantes. Esta disparidad se observa en los recursos de cada gobierno local, y en definitiva, la disponibilidad –o no– de los mismos para el desarrollo e implementación de las políticas públicas orientadas a la modernización.

La lógica indicaría que un gobierno local de mayor magnitud dispondrá de más recursos y capacidad(es) para la implementación de distintas medidas de innovación en la gestión. Sin embargo, nuestra tesis intentará demostrar que esto no siempre es así, y que pueden encontrarse experiencias de municipalidades cuya profundización en la gestión local no necesariamente se corresponde a su tamaño y/o recursos sino más bien a *un modelo de desarrollo de políticas públicas en materia de TICs*. Esta presunción no sólo contribuirá al desarrollo del presente trabajo, sino también al hacer de la gestión pública, y que pueda ser replicado por otros gobiernos locales.

El proceso comparativo quedará conformado por las tres municipalidades seleccionadas: las de Junín, Mercedes y Tigre que, si bien pertenecen todas a la provincia de Buenos Aires, exhiben realidades diferenciadas, tanto por su densidad poblacional, su localización, sus actividades económicas predominantes, sus capacidades institucionales y la pertenencia partidaria de sus líderes. En el capítulo III del presente trabajo de investigación se detallará con profundidad la situación particular y características de cada una de las municipalidades elegidas.

En una primera aproximación se puede señalar que el partido de Junín se ubica al noroeste de la provincia de Buenos Aires, a unos 260 km de Capital Federal, cuenta con una población estimada de 95.000 habitantes, siendo una clásica ciudad intermedia. Sus principales actividades económicas son los sectores agropecuario y comercial; posee un parque industrial y una reciente explotación de la actividad turística. Históricamente el municipio ha sido gobernado por líderes del radicalismo, incluido su actual intendente, que ha adherido en las últimas elecciones al Frente Renovador.

El partido de Mercedes se ubica a 100 km al oeste de la Capital Federal, cuenta con una población estimada de 63.000 habitantes, siendo la principal actividad económica el comercio. Adicionalmente, ha consolidado un perfil de ciudad de servicios, dada la localización de tribunales nacionales y provinciales, unidades del servicio penitenciario así como de fuerzas militares y de seguridad. La actual administración –anteriormente perteneciente al Frente para la Victoria- se inscribe dentro del Frente Renovador.

Por último, el partido de Tigre se ubica en la región noreste del Área Metropolitana de Buenos Aires, a 32 km de Capital Federal: su población estimada es de 380.000 habitantes. Es una ciudad que combina una fuerte actividad turística y comercial con la radicación de grandes industrias y, recientemente, se transformó en residencia de sectores medios y altos. Históricamente gobernada por el vecinalismo, la actual administración adscribió inicialmente al oficialismo nacional aunque, hace relativamente poco tiempo, el intendente local encabezó una coalición opositora, el Frente Renovador –actualmente se desempeña como diputado nacional y fue reemplazado por un delfín-.

Resulta interesante el estudio comparativo entre estas tres municipalidades, que si bien exhiben a simple vista marcadas diferencias, han avanzado notablemente respecto de otros en materia de empleo de TIC's para el fortalecimiento de la gestión pública municipal, y en los tres casos responden a la visión de cada uno de los jefes de gobierno locales² y cómo han trabajado en ello con las correspondientes áreas municipales de reforma de Estado.

El desarrollo en primera instancia de algunos términos o conceptos clave resulta necesario para poder visibilizar correctamente las tres experiencias analizadas en el presente trabajo y poder entender a posteriori las acciones llevadas a cabo por cada uno de ellas.

Términos Clave: Gobierno Local - Políticas Públicas – Accountability – Gobernanza

En un primer acercamiento al concepto de gobierno local se tomará parte del abordaje propuesto por Cravacuore (2007). En Argentina los gobiernos locales encuentran su marco normativo dentro de los artículos 5 y 123 de la Constitución Nacional, que establecen la potestad provincial de definir sus propios regímenes municipales. Dicho encuadre legal se complementa en cada provincia con una ley de las municipalidades, que no encuentran un criterio común para las 23 provincias del territorio argentino: el ejemplo más evidente suele estar dado por la heterogeneidad de los mínimos de las poblaciones necesarios para la creación de municipios, para la delimitación de sus competencias; para asuntos presupuestarios; y para la definición de sus regímenes electorales, entre los más recurrentes³.

Respecto al concepto de políticas públicas, una primera aproximación que utilizaremos es el de Meny & Thoenig (1992):

*“La política pública se concibe como determinada, en su forma y su contenido, por las instituciones, los actores políticos, la actitud de los gobiernos y los gobernados, etc. En la segunda hipótesis, la política pública se considera como una variante independiente que influye en el contenido y las formas de la política”.*⁴

Esta afirmación deja en claro las partes intervinientes en el proceso de la misma política pública, pero resulta poco explícita en función a los papeles de cada una de ellas en el proceso. Otra aproximación es la que realiza Lahera Parada (2002):

“En el concepto tradicional, las políticas públicas corresponden al programa de acción de una autoridad pública o al resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental (...) Pero el concepto tradicional de política pública asigna un papel demasiado central al Estado. Es como si las autoridades políticas y administrativas tuvieran una posición excluyente en el tratamiento de los problemas públicos o de las problemáticas colectivas en la sociedad o en un sector de ella. Se ha señalado que la sociedad recurre a múltiples formas de tratamiento de sus problemas colectivos y que la naturaleza de lo político debe ser una cuestión central que no puede darse por sentada ni constituye un dato”.

Esta definición es un poco más amplia que la anterior, y realiza una crítica en relación los roles en el proceso de gesta de la política pública en sí. El autor más adelante agrega:

*“Por otra parte, los **adelantos tecnológicos** en información y las comunicaciones han favorecido un nuevo concepto de políticas públicas. Ellos han creado **oportunidades para mejorar los servicios públicos**, permitir un mejor acceso a la información del sector público y aumentar la participación*

ciudadana. También han **facilitado el manejo interno del gobierno**. Así, la reflexión sobre el sector público se está centrando en sus flujos de información y –muy lentamente– su institucionalidad también empieza a corresponder a tal naturaleza. Éste es el marco en el que el concepto de políticas públicas ha adquirido su actual preeminencia. Diremos que una política pública corresponde a cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de sus resultados⁵. (destacado de EJ)

Así obtenemos una definición del concepto de políticas públicas más actualizada y con una estrecha relación al objetivo de análisis de nuestra tesis. Por un lado aparecen las políticas públicas como un proceso que incorpora a los adelantos tecnológicos como una oportunidad de mejora en los circuitos administrativos públicos con características de valor agregado; por otro, comienza a observarse mediante la implementación de una estrategia de modernización pública, la necesidad de interpelar a la población en el proceso de gesta de las políticas públicas, lo que, en el mejor de los escenarios, permitirá atribuirle al sector público una mayor transparencia en su gestión⁶, término que se desarrollará a continuación. Para tal fin se retomará la definición realizada por Sánchez-Albavera (2003):

*“El concepto de “accountability” hace referencia a la capacidad institucional para que las autoridades políticas y los funcionarios públicos rindan cuentas de sus conductas, lo que implica que deben fundamentar la base jurídica que justifica sus actos de gobierno. La cuestión central del “accountability” es cómo regular y reducir la brecha entre representantes y representados, preservando claras las diferencias entre las autoridades políticas, la ciudadanía y las organizaciones de la sociedad civil. Esto es crucial respecto del concepto de representación política en los sistemas democráticos”*⁷ (comillas del autor).

Uno de esos cómo, modo o forma, que plantea Sánchez-Albavera, puede ser a través de la participación ciudadana, de la interpelación a la comunidad desde los diferentes niveles de gobierno, que será –para nuestra tesis– orientado y estudiado siempre desde el nivel local. Y como se hizo referencia en la definición de Lahera, una de estas formas de contribuir a la *accountability* puede provenir de la consolidación de estas prácticas desde el sector público que involucren y alienten a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs). Esta modalidad en la rendición de cuentas puede encuadrarse dentro de un subtipo de la misma a la que Sánchez-Albavera tipificó como *accountability* social y que contempla tres pilares fundamentales:

- *Ejercicio de la soberanía del pueblo en su triple condición de ciudadanos, contribuyentes y consumidores.*
- *Papel de las organizaciones de la sociedad civil en el ejercicio del “accountability”.*

- *Papel de los medios de comunicación social: ejercicio mediático del poder (descubrimiento, denuncia y escándalo).*⁸

La *accountability* social pone de manifiesto la necesaria implicación de la ciudadanía en el proceso de gestación de las políticas públicas y, en definitiva, asocia al término transparencia con el de participación. Ya no bastará con que los diferentes niveles de gobierno muestren, reflejen su gestión, o abran sus puertas -físicas como virtuales- sino también que esa transparencia se cristalice con el involucramiento de la ciudadanía y debe ser precisamente el gobierno quien se encargue de propiciar esas nuevas condiciones. Esta interpelación a la ciudadanía, impulsada desde el sector público, puede conducir a novedosos procesos en la formulación de las diversas políticas públicas, conduciendo a lo que Mayntz (2001) denomina *gobernanza moderna*. Al desarrollar esta idea:

*“Gobernanza moderna significa una forma de gobernar más cooperativa, diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil (Mayntz, 1998). En la gobernanza moderna, las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y a menudo cooperan en la formulación y la aplicación de políticas públicas. La estructura de la gobernanza moderna no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos (es decir, organizaciones formales) y por redes entre organizaciones (Rhodes, 1997: 53)”*⁹

El desarrollo de estos cuatro conceptos, gobierno local, políticas públicas, *accountability* y gobernanza moderna servirán como un andamiaje teórico que dará sustento a los términos clave de análisis en el punto 3 de esta tesis: innovación, gobierno electrónico, gobierno abierto y tecnologías de la información.

2. Estado de la Cuestión

El elemento distintivo de esta tesis se asocia a la limitada cantidad de publicaciones que, sobre el particular, existe en Argentina; adicionalmente, demuestran cierta longevidad. Intentaremos retomar el parte el abordaje propuesto históricamente por las investigadoras Susana Finquelievich¹⁰ y Ester Kaufman¹¹, las principales especialistas sobre el tema en el país.

Un primer núcleo está constituido por los estudios orientados al *Gobierno Electrónico (E-Gov)* y *Sociedad de la Información y el Conocimiento*, incluyendo la cuestión de las TICs, la política y participación social: quizá la obra de Kaufman (2007) sea la más representativa. Asimismo, se cuenta con otro temprano e innovador trabajo que describió – entre distintas cuestiones- las TICs en la gestión local (Dabat, 2002). Este enfoque también primó en el libro *Open Government – Gobierno Abierto* (Calderón C. y Lorenzo S. 2010), que analizó las diversas herramientas informáticas aplicadas en la gestión pública –

como blogs, foros virtuales, uso de las redes sociales entre gobiernos y ciudadanía, y aplicaciones informáticas en línea-; el mismo contextualiza su análisis en parte de Latinoamérica –incluyendo la Argentina- y en España. Otra obra es una serie de estudios complementarios que contribuyeron a entender la importancia del tema; los mismos describieron al *E-Gov como estrategia de la comunicación política gubernamental* y, en otro orden, el *Impacto de los medios de comunicación en la gestión de gobierno* (Izurieta, 2009). Si bien se desvían parcialmente del objetivo de nuestra tesis, permiten observar la tendencia desde el sector público a importar prácticas y herramientas que, desde hace tiempo, son propias del ámbito privado. En *Gobiernos Locales y Ciudades Digitales* (Finquelievich S. y Prince A. 2008) los autores propusieron repensar el papel de las ciudades digitales como soporte del desarrollo socioeconómico e innovador de las metrópolis físicas. El trabajo *Desarrollo Local en la Sociedad de la Información* (Finquelievich, 2005), si bien no es reciente, resultó un antecedente de estudio interesante en lo referido al fortalecimiento ciudadano que encuentra su voz mediante un nuevo canal de comunicación posibilitado por el acceso a las TICs; el mismo contó con un análisis del impacto de las estrategias de gobierno electrónico en las economías locales, y continúa con una línea de investigación originalmente iniciada por la autora a mediados de la década de 1990 que se tradujo en un trabajo novedoso para ese entonces: *La Ciudad y sus TICs* (Finquelievich S. Schiavo E. 1998).

Tecnologías y Gestión Local en Argentina. Experiencias y Perspectivas (Grandinetti et Al, 2002) es otra obra que realizó una lectura sobre los procesos de incorporación de las TICs en los gobiernos locales donde se analizó el pasaje del paradigma burocrático tradicional de gestión hacia la “nueva gerencia pública”. En el capítulo *Internet y Gestión Local* (Cravacuore et Al, 2001) se profundizó el análisis de los municipios argentinos en la red, y la importancia de la educación/alfabetización como factor clave en la conformación de hábitos de los nuevos ciudadanos digitales. *El uso de Internet para el control ciudadano de la gestión local* fue otra presentación de Cravacuore (2000) que analizó los alcances de las TICs como herramientas de contralor y empoderamiento de la ciudadanía respecto de los niveles de gobierno locales. *El futuro no espera: Políticas para desarrollar la sociedad del conocimiento* (Aguar, H. 2007), desarrolló el estudio sobre la incidencia del empleo de las TICs en la gestión pública; si bien este tipo de trabajos se remite hacia los niveles de gobierno nacional y provincial, también se desagrega en un apartado especial sobre los gobiernos locales y el mejoramiento de sus prácticas mediante los procesos modernizadores de la gestión.

Una segunda línea de investigación llevó adelante estudios en relación a *las prácticas de los gobiernos locales respecto de las TICs*. *El Libro Blanco de Ciudades Digitales en Argentina* (Pedreño, 2007) se conformó de un estudio estadístico que dio cuenta del grado de acceso y uso de TICs en la administración pública local y de la

predisposición municipal en materia de digitalización. En el caso del *Índice Nacional de Páginas Web Municipales* (Calamari M. et Al, 2012)-, llevado adelante por la organización no gubernamental CIPPEC¹², que construyó un instrumento de monitoreo sobre las prácticas de las administraciones locales argentinas a través de sus respectivos sitios institucionales. Otro estudio realizado por la fundación CiGob¹³, *Los municipios argentinos y su vinculación con la ciudadanía mediante las TICs*, se inspire en la matriz de análisis de CIPPEC para el estudio en las relaciones colaborativas entre los gobiernos locales y la ciudadanía. *El Manual para el Desarrollo de Ciudades Digitales en Iberoamérica* (Zubieta, 2007) brindó una serie de lineamientos que se consideran necesarios respecto a los servicios e infraestructura con las que una ciudad digital debe poner en marcha con sus ciudadanos.

Un tercer núcleo en Argentina ha involucrado a las TICs y la comunicación pública local y se ha visto reflejado en los libros *Vivir Conectados y Obsesión Digital* del especialista Daniel Ivoskus¹⁴ (Ivoskus 2008 y 2010). Los mismos, si bien resultaron un aporte al estado del arte, parecen situarse en zonas grises en las que involucran el hacer público, la comunicación política, y el marketing político, cuyo único denominador común puede encontrarse en el uso de las TICs como soporte o dispositivo comunicacional. Algo similar ocurre con el trabajo de Crespo (2011) *Manual de comunicación política y estrategias de Campaña: candidatos, medios y electores en una nueva era*, que focalizó su estudio hacia la relación entre la clase política y la ciudadanía a través de una nueva significación producto de la emergencia comunicacional resultante por el creciente uso de las TICs y redes sociales por parte de los diferentes niveles de gobierno y oficinas de la administración pública.

3. Enfoque Conceptual

Conceptos Clave: Innovación – Gobierno Electrónico – Gobierno Abierto – Sociedad de la Información - Tics – Marco Tecnológico

En relación a lo expuesto en el punto 1 de esta tesis desarrollaremos los conceptos clave que comprenderán la terminología empleada en este trabajo, y que son parte de las variables a analizar, como también acciones en concreto que serán estudiadas posteriormente.

Siendo que la presente investigación se entamará a través de las experiencias de innovación tecnológica para las municipalidades de Junín, Mercedes y Tigre, en la provincia de Buenos Aires, resulta necesario hacer una explicitación del concepto de innovación (Schweinheim, 1998) -retomado por Cravacuore (2004)- definiendo al mismo como el *proceso de implementación sostenible de nuevas políticas, productos*

*institucionales, sistemas y tecnologías en el Estado, las empresas y la sociedad civil*¹⁵.

Este proceso estará caracterizado por su capacidad de producir novedad original; la misma puede ser entendida como *las variaciones y re combinaciones realizadas a partir de los objetivos, metas, misiones, estrategias, procesos, actividades, tareas, recursos, tecnologías, sistemas y tecnologías de gestión actualmente existentes en el sistema político*¹⁶. Según su origen puede considerarse a la innovación como a) original, si nunca ha sido desarrollada en una organización pública o privada; b) adaptación, entendida como el proceso en el cual se adoptan tecnologías utilizadas en otra organización pública o privada, c) trasplante, considerado como la copia de tecnología o conocimientos generados en otra organización sin mayores modificaciones¹⁷.

Por esto mismo se procederá a realizar un relevamiento de las acciones tendientes a la innovación tecnológica en las municipalidades seleccionadas y determinar, según su origen a que tipo se corresponde, y evaluar posteriormente los avances en esta materia.

Esto permitirá confrontar los avances en medida de innovación con una primera hipótesis señalada por Iturburu (2007) en la cual se señala que las ciudades o centros urbanos con mayor cantidad de población hacen posible la existencia de recursos humanos con capacidades para aplicar y sostener las herramientas tecnológicas. De esta manera -según la autora- la ubicación en territorios más prósperos, facilitaría la llegada inversiones para la mayor sistematización de los procesos¹⁸. Pero esta lógica no siempre responde del mismo modo. Posteriormente se desarrollarán las acciones llevadas a cabo por cada uno de las municipalidades y el análisis comparativo entre los casos de estudio.

Resulta necesario retomar la definición de *política pública* de Lahera Parada enunciada en el punto 1:

*“Los adelantos tecnológicos en información y las comunicaciones han favorecido un nuevo concepto de políticas públicas. Ellos han creado oportunidades para mejorar los servicios públicos, permitir un mejor acceso a la información del sector público y aumentar la participación ciudadana. También han facilitado el manejo interno del gobierno. Así, la reflexión sobre el sector público se está centrando en sus flujos de información y –muy lentamente– su institucionalidad también empieza a corresponder a tal naturaleza. Éste es el marco en el que el concepto de políticas públicas ha adquirido su actual preeminencia”*¹⁹.

Es importante este llamado a la definición del autor ya que desde esta perspectiva de las políticas públicas se comprenden los conceptos de Innovación -arriba descrito- como también los conceptos de gobierno electrónico y gobierno abierto que aquí desarrollaremos. En palabras de Calderón (2010):

El término Gobierno Electrónico (e-government) remite a la aplicación de las TICs y sus herramientas a los procedimientos administrativos preexistentes, lo que no representa cambios de valores en sí mismos, sino de pura tecnología, consiste en una tecnificación de procesos. El e-government no transforma la sociedad, simplemente hace – o intenta hacer - más fácil la vida a los ciudadanos. En cambio

el concepto de open government se refiere fundamentalmente a valores, obliga a repensar administraciones y gobiernos, sus procedimientos y sus dogmas²⁰.

De esta definición se puede afirmar inicialmente que: mientras que el Gobierno Electrónico se corresponde un aspecto cuasi-técnico o bien instrumental, a una herramienta de gestión, el Gobierno Abierto se acerca más bien a un tipo de práctica o comportamiento organizacional, es decir, a un modo de ejercer la administración, que - en el mejor de los casos – involucrará a la ciudadanía, o cierta parte de ella. Estos dos términos pueden subsumirse a la definición inicial de Lahera Parada, como aquellas oportunidades de mejora en el servicio público, y en definitiva en un acercamiento que tienda a posibilitar una construcción colectiva con la ciudadanía en el mejoramiento de las políticas públicas. Será entonces, entender este abordaje en el análisis de las políticas públicas llevadas adelante por las tres experiencias seleccionadas para la presente de investigación, que será desarrollado en los capítulos IV, V, y VI del presente trabajo. Asimismo se puede encontrar otra definición que resume el concepto de Gobierno Abierto, en complemento con la definición anterior, a cargo de Carlos Guardián Orta (2010):

Gobierno abierto es la doctrina política que sostiene que la actividad del gobierno y de la administración del Estado debe estar abierta a todos los niveles para el escrutinio eficaz del público y de su supervisión.²¹

Osvaldo Nemirovski (2010) ofrece una última reflexión con respecto al carácter de abierto que debe (ría) revestir a los diferentes gobiernos:

“También quiero acentuar una hipótesis que pongo en consideración pues no he hallado una satisfactoria respuesta a mis dudas al respecto, hipótesis que parte del interrogante sobre si un gobierno de cualquier calidad política puede imponer este modelo abierto y digital o si solamente un gobierno de signo progresista, popular y transformador está en condiciones de llevarlo a cabo. La tecnología no es de derecha ni de izquierda ni peronista ni conservadora y, es más, ni siquiera es neutra. Es bueno tener en cuenta que en los umbrales de la masificación tecnológica nos ponemos ante la potencialidad de nuevos alfabetos digitales, por lo que sin una clara política pública social y compensadora, las nuevas formas traerían nuevos dramas”.²²

Si bien Nemirovski se detiene en el componente ideológico del gobierno abierto, sobre el final de su definición señala un aspecto fundamental ya no del gobierno abierto en sí, sino más bien de las políticas públicas orientadas hacia el gobierno electrónico – y las estrategias modernizadoras de la gestión mediante el empleo de TICs- y uno de los flancos a cubrir que tiene que ver con la alfabetización e inclusión de estos nuevos destinatarios digitales -el universo de usuarios que comprenderá tanto a los recursos humanos dentro de las diversas dependencias de los gobiernos locales elegidos como también los vecinos que interactuarán con las municipalidades mediante los diversos soportes tecnológicos-.

La definición de Tapia Maldonado (2010) sitúa al gobierno abierto como consecuencia inmediata del gobierno electrónico, siendo que:

“El E-Government es el uso estratégico e intensivo de las TIC en las actividades del gobierno en todas las áreas y los niveles. Tiene como principales beneficios la eficiencia, transparencia, y participación. Por otro lado, cuando hablamos de E-Administración se hace referencia a los usos de la TIC ligados a las actividades de la administración pública, al Estado como prestador de servicios al ciudadano (administrado). El E-Government debe ser utilizado por los gobiernos para cerrar la brecha de información entre el gobierno, los poderes de la República, y entre el gobierno y los ciudadanos. También debe ser insumo para los medios de comunicación tradicionales brindándoles información detallada sobre cualquier política de gobierno. Con ello, se tendrá un sistema de información orientado a reaccionar a las peticiones del ciudadano”²³.

En consecuencia, el autor sitúa a ambos conceptos como las dos caras de una misma moneda, haciendo hincapié en la segunda parte de su definición sobre la necesidad de publicitar los actos de gobierno y plebiscitar permanentemente la gestión de gobierno.

S. Lorenzo et Al. (2011) desarrollan una definición de gobierno abierto mucho más explícita:

“Los gobiernos abiertos no dejan de ser gobiernos electrónicos. Las tecnologías no son neutras. Tienen una historia, un presente, y un futuro. Traducen, codifican y solidifican estados de relaciones. Las tecnologías con las que se vayan a construir los gobiernos abiertos codificarán tensiones, negociaciones, luchas e intereses de los diferentes grupos sociales. La apertura descrita en las nuevas formas de gobierno es, sin dudas, tributaria de la cultura abierta de Internet, de su arquitectura política, de las luchas por el software abierto, y de las luchas por la liberación de la cultura en todas sus formas. Al momento de diseñar estratégicamente la construcción de los gobiernos abiertos de la República Argentina es fundamental optar por la apertura, libertad y disponibilidad que ofrece el software libre. En este y otros sentidos, los gobiernos abiertos deben construirse sobre las bases de la soberanía tecnológica. Los Gobiernos Abiertos no se producen por generación espontánea ni pueden transferirse desde otras realidades socio históricamente situadas. Éstos son una construcción situada y cotidiana, son un emergente de producción colaborativa. Se construyen diariamente a partir del aporte de cada uno de sus ciudadanos”²⁴.

Esta definición guarda relación con la afirmación anterior de Nemirovski en lo referido a la no-neutralidad de la tecnología, sino más bien como una construcción colectiva subjetivada con el aporte, dentro de lo posible, de la ciudadanía. Resulta interesante también la apertura y el papel activo que implica los gobiernos al ejercicio de un rol más activo a la hora de hacer uso de las TICs. En este sentido se interpela al sector público a un dinamismo que le exige el desarrollo tecnológico propio -como puede ser el caso del software libre/abierto- y no una mera importación o compra de una solución al sector privado.

Esta idea se retomará posteriormente, ya que se verá reflejada en mayor o menor

medida en las tres experiencias seleccionadas para el presente trabajo, y que merece un desarrollo más profundo.

Los beneficios de una gestión de gobierno electrónico bien aplicada son enunciados en un documento de trabajo elaborado por la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación Argentina (2011) que resume:

*“La expresión más clara del Gobierno Electrónico es la tramitación ciudadana mediante plataformas electrónicas. Éstas transacciones pueden ser simples (trámites que permiten un grado básico de transacción como obtener un formulario, realizar una inscripción) o complejas (la prestación de un servicio completo a través de medios electrónicos como la obtención de un certificado o el envío de documentación). El Gobierno Electrónico facilita el cambio y crea nuevos y más eficientes procedimientos administrativos. Es un proceso no inmediato, que requiere planeamiento estratégico, dedicación sostenida de recursos y voluntad política, y que todo ello sea conducente hacia el aumento de la participación política ciudadana”.*²⁵

Otras acepciones pueden ser atribuidas a los términos de gobierno electrónico y gobierno abierto, tal es el caso de la definición al respecto de Alejandro Prince (2005):

*“Definimos provisoriamente al gobierno digital como la aplicación intensiva, extensiva y estratégica de las nuevas tecnologías de la información, telecomunicaciones e internet (TIC) a las actividades del Estado en todos sus niveles y áreas. Definamos a la e-política como el uso de las TIC, fundamentalmente de Internet y la web, para la actividad política (participación interactiva ascendente u horizontal) de los ciudadanos individualmente, o a través de grupos de presión, instituciones y organizaciones e incluso áreas del gobierno en cualquiera de sus niveles”.*²⁶

La primera parte de la definición de Prince permuta el término gobierno electrónico, por el de gobierno digital, pero básicamente la caracterización es la misma que hacen otros autores anteriormente citados, como Calderón, Tapia, o bien Thill. La segunda parte de la definición de Prince asigna el término e-política en lugar de gobierno abierto, pero su significado es el mismo en el sentido que implica la participación – componente de bidireccionalidad – de la ciudadanía en el hacer de la cosa pública.

Otro par de conceptos claves se compone de los términos sociedad de la información y tecnologías de la información (TICs). Quien mejor resume estos dos términos es el sociólogo Manuel Castells. Respecto al primero de ellos:

*“La sociedad de la información es un nuevo sistema tecnológico, económico, y social. Una economía en la que el incremento de la productividad no depende del incremento cuantitativo de los factores de producción (capital, trabajo, recursos naturales), sino de la aplicación de conocimientos e información a la gestión, producción, y distribución, tanto en los procesos como en los productos”.*²⁷

Un primer acercamiento a lo que representan las TICs mediante el aporte de Bugoni Et. Al (2011) resume que:

“Las TIC suelen ser definidas como el conjunto de medios electrónicos que permiten

el intercambio y el procesamiento de la información. En un sentido más amplio, las TIC han sido definidas como sistemas tecnológicos mediante los que se recibe, manipula y procesa la información y que facilitan la comunicación entre dos o más interlocutores (CEPAL, 2003). Son las tecnologías que permiten el acceso, la adquisición, el almacenamiento, el procesamiento, la comunicación, la transmisión y el intercambio de datos, informaciones y/o contenidos.

Las TIC constituyen un instrumento que puede ser utilizado para implementar políticas públicas en forma más eficiente y efectiva, pero además, poseen un poder de innovación en la gestión misma del Estado. Se ha afirmado que la incorporación y difusión de uso de las TIC favorecen y permiten la introducción de cambios en la administración pública. Como consecuencia, el uso de las TIC se vincula con los procesos internos de las organizaciones públicas, así como con la formulación e implementación de políticas públicas. La introducción de TIC apoya el fortalecimiento del Estado, concibiendo el cambio desde una perspectiva centrada en el ciudadano con la consecuente apertura y democratización.”²⁸

La cita se encarga de evidenciar que el uso de las TICs no supone un fin en sí mismo, sino representan una herramienta en la gestión pública, que si bien ofrece múltiples ventajas -en relación a tiempos, costos, etc.- no dejan de ser herramientas y no meras modas.

Alejandro Piscitelli (2002) construye una definición propia de lo que la tecnología representa a partir de otras afirmaciones:

“Tecnología no es solamente objetos que podemos adquirir, o una actividad en la que algunas personas – o países o regiones - son competentes y otras no. Por tecnología – en el sentido renovado que queremos introducir aquí– entendemos todas aquellas conversaciones que ocurren a nuestro alrededor, en las cuales inventamos nuevas prácticas y herramientas para conducir las organizaciones y la vida humana (Flores, 1991). Estas conversaciones abren nuevas posibilidades de acción, innovación y especulación en lo que concierne a nuestras prácticas estándares y a las herramientas que necesitamos para llevarlas a cabo.”²⁹

Pero el autor advierte que:

“Para nuestra sorpresa y desazón, las transacciones significativas empiezan a tener lugar en un espacio inmaterial, donde los interlocutores no son personas sino sus simulacros. (...) Como resultado de este cambio en la topografía de las interacciones sociales, la economía de los símbolos abstractos se desacopla de la economía de los procesos materiales. Los objetos reales se desmaterializan convertidos en flujos de píxeles en las pantallas de las computadoras: lo que es en ilusión por antonomasia se convierte en la única realidad, pero en este decaimiento de lo real los principales afectados son los conglomerados urbanos, las ciudades, enormes moles de cemento, concreto y humo, que hasta hace poco simbolizaban y encarnaban la riqueza de las naciones (Mitchell, 1995)”.

Seguido a ello menciona la consecuencia inmediata:

“Este proceso arrasa, a su vez, con un elemento definitorio de la modernidad: la gubernamentalidad ejercida sobre personas concretas alojadas en territorios vigilados. Desde John Locke hasta John Rawls, las concepciones básicas de la política estaban fundadas en personas físicas que viven en geografías delimitadas; de ahí que las teorías políticas modernas se vean cuestionadas.”³⁰

Esta última característica que enuncia Piscitelli es un factor de influencia a la hora de posibilitar los gobiernos abiertos, por medio de las herramientas de gobierno electrónico, constituyendo entonces un cambio de paradigma, un desafío a enfrentar y entender por parte de las administraciones públicas -para nuestra tesis- serán los gobiernos locales quienes encontrarán una restricción interna desde esta perspectiva. Esta idea de la potencialidad que ofrece la tecnología, sus riesgos e implicancias, fue tempranamente desarrollada por Manuel Castells (2008):

*“Aunque por sí misma no determina la evolución histórica y el cambio social, la tecnología (o su carencia) plasma la capacidad de las sociedades para transformarse, así como los usos a los que esas sociedades, siempre en un proceso conflictivo, deciden dedicar su potencial tecnológico”.*³¹

Posteriormente el autor agrega:

*“En el nuevo modo de desarrollo informacional, la fuente de la productividad estriba en la tecnología de la generación del conocimiento, el procesamiento de la información y la comunicación de símbolos. Sin duda, el conocimiento y la información son elementos decisivos en todos los modos de desarrollo, ya que el proceso de producción siempre se basa sobre cierto grado de conocimiento y en el procesamiento de la información”.*³²

Castells no le asigna al mero conocimiento un carácter central. Si bien no le resta importancia, fija la riqueza del mismo en la posibilidad de las herramientas, los medios posibilitadores, como también el tipo de prácticas – colaborativas e interactivas – sobre las que hace hincapié:

*“Lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos. (...) La difusión de la tecnología amplifica infinitamente su poder al apropiársela y redefinirla sus usuarios. Las nuevas tecnologías de la información no son sólo herramientas que aplicar, sino procesos que desarrollar. Los usuarios y creadores pueden convertirse en los mismos”.*³³

Este carácter dinámico de la tecnología se corresponde con las ideas y prácticas de gobierno abierto, que fueron desarrolladas anteriormente en el presente trabajo, y sobre las que se deberá cimentar toda estrategia de gobierno electrónico.

Una última contribución de Castells respecto a las implicancias de la tecnología en la configuración del espacio -para este caso serán las ciudades- guarda estrecha relación con ese par ciudad física – ciudad virtual, que también ha desarrollado Finquelievich, y sobre el que se ha tratado sucintamente en el Estado de la Cuestión - punto 2- de esta tesis:

“La red de comunicación es la configuración espacial fundamental: los lugares no

*desaparecen, pero su lógica y su significado quedan absorbidos en la red. La infraestructura tecnológica que ésta conforma define el nuevo espacio, de forma muy semejante a como los ferrocarriles definieron regiones económicas y mercados nacionales en la economía industrial; o las reglas institucionales de la ciudadanía, con fronteras específicas (y sus ejércitos de tecnología avanzada), definieron las ciudades en los orígenes mercantiles del capitalismo y la democracia. Esta infraestructura tecnológica es en sí misma la expresión de la red de flujos, cuya arquitectura y contenido los determinan los poderes de nuestro mundo”.*³⁴

Para complementar el par Sociedad de la Información – Tecnologías de la Información y Comunicación resulta oportuno desarrollar el concepto de Marco Tecnológico (Bijker, 2008):

*“Lo que se necesita es una comprensión de la tecnología desde adentro, como un cuerpo de conocimiento y como un sistema social. En lugar de eso, la tecnología es habitualmente tratada como una “caja negra”, cuyos contenidos y comportamientos pueden ser asumidos a partir del conocimiento común (Layton, p. 188).”*³⁵

*“Un marco tecnológico está compuesto, para empezar, de conceptos y técnicas empleadas por una comunidad para la resolución de sus problemas. El concepto de resolución de problemas debería ser leído como una noción amplia, incluyendo tanto el reconocimiento de aquello que cuenta como un problema como las estrategias disponibles para resolver los problemas y los requerimientos que una solución debe tener. Esto hace que el marco tecnológico sea una combinación de teorías corrientes, conocimientos tácitos, prácticas de ingeniería, procedimientos de testeo y prueba especializados, metas, y prácticas de manipulación y uso.”*³⁶

La noción de marco tecnológico propone un entendimiento cabal de la tecnología, de su desarrollo y sus implicancias. La correcta concepción del mismo supondrá para las administraciones públicas un atajo, o mínimamente una reducción significativa de operaciones y contratiempos en la implementación procesos o reingenierías de sus circuitos en lo concerniente a las prácticas de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto. El recorrido que se ha realizado en el presente apartado ha sido una aproximación a los términos: *Innovación, Gobierno Electrónico, Gobierno Abierto, Sociedad de la Información, TICs, y Marco Tecnológico*. Estos términos son clave para el entendimiento y el abordaje posterior en el análisis de las tres experiencias elegidas permitiendo una lectura a trasluz de los conceptos de *Gobierno Local, Políticas Públicas, Accountability, y Gobernanza*, desarrollados en el punto 1 del presente trabajo de investigación.

4. Pregunta de Investigación

El objetivo de la presente investigación intentará avanzar sobre ***¿cuáles son los modelos de desarrollo de políticas de TICs en los gobiernos locales argentinos?***

5. Objetivos de Investigación

Objetivo General

Realizar un análisis comparativo sobre el desarrollo de las políticas TICs en los gobiernos locales de Junín, Mercedes, y Tigre, provincia de Buenos Aires,

Objetivos Específicos (OE)

OE1: Desarrollar las etapas del ciclo de las políticas públicas TICs de cada uno de los tres casos de estudio;

OE2: Comparar los distintos casos analizados;

OE3: Proponer modelos de desarrollo de políticas TICs en los gobiernos locales argentinos.

6. Metodología

La estrategia elegida consiste en un estudio comparado de las políticas TICs de las municipalidades de Junín, Mercedes, y Tigre, provincia de Buenos Aires. Empleamos un cuestionario semiestructurado como instrumento de recolección de la información de cada caso que, posteriormente, fue volcada en una matriz comparativa de análisis donde quedaron exhibidas las características puntuales de cada uno de ellos. Asimismo, manejamos datos estadísticos sobre la situación de las municipalidades elegidas respecto del uso de las TICs, como también otros que contribuyeron a cimentar la presente investigación con información fidedigna. Se realizó previamente el estudio de antecedentes, la legislación vigente y otras normativas reguladoras, partiendo –para tal fin– del análisis de las constituciones nacional y provincial, leyes de alcance nacional y provincial, ordenanzas y decretos municipales y otras fuentes que exhiban las facultades y potestades de los gobiernos locales para emanar sus propias políticas de TICs.

Tal como indicamos en el inicio del capítulo I –Una Aproximación– nuestro proceso comparativo quedará conformado por las tres municipalidades seleccionadas: las de Junín, Mercedes y Tigre que, si bien pertenecen todas a la provincia de Buenos Aires, exhiben realidades diferenciadas, tanto por su densidad poblacional, su localización, sus actividades económicas predominantes, sus capacidades institucionales y la pertenencia partidaria de sus líderes. Nuestro criterio de selección está estrechamente ligado a la problemática analizada. En términos de Marradi (2007):

“Las decisiones de selección (de personas, de pueblos, de espacios, de momentos, de documentos, etcétera), de recolección (¿por qué medios se obtendrá la información necesaria a los fines de la investigación?) y de análisis (¿qué técnicas y herramientas serán empleadas para ordenar, resumir, dar sentido a la información recolectada?) dependen del problema que se aborde. Por lo tanto, antes que nada, los diseños de investigación incluyen cuestiones

relativas a la delimitación del problema de interés que –como se acaba de sugerir- condicionará el resto de las decisiones, especialmente en la medida en que todas ellas deberán ser instrumentales al logro de los objetivos cognitivos que el problema planteado conlleva”³⁷.

En un territorio con casi 2400 municipalidades –que se traducen en 2400 posibles casos de estudio- operativizar la totalidad de las variables supone una tarea prácticamente inabordable, o que al menos demandaría un tiempo considerable en hacer un relevamiento y una comparación que terminaría siendo algo compleja. Por ello hemos acotado nuestro relevamiento hacia los gobiernos locales de la provincia de Buenos Aires, un territorio que cuenta con más de 15 millones de habitantes, distribuidos en 135 partidos. Creemos que aun así, la realidad de estas 135 municipalidades es considerablemente diferenciada por su densidad poblacional, actividad económica predominante, localización, entre otras. Por ello nos hemos centrado en estos 3 casos que exhiben una alta visibilidad en la materia y cuyo reconocimiento en nuestro país y en Latinoamérica data de un tiempo anterior a nuestra investigación. Las particularidades del municipio argentino, la municipalidad bonaerense, y de cada uno de los 3 casos seleccionados, se encuentran desarrollados en el capítulo III –Los tres casos- de nuestra investigación.

CAPÍTULO II. Las TICs en la Gestión Pública Argentina

7. Las TICs en el Estado Nacional

Retomando la definición sobre *Política Pública* elaborada por Lehera Parada,

*“Diremos que una política pública corresponde a cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado.”*³⁸

En complemento a ello la especificación de *gobierno electrónico* que realiza Tapia Maldonado:

*“El E-Government es el uso estratégico e intensivo de las TIC en las actividades del gobierno en todas las áreas y los niveles. Tiene como principales beneficios la eficiencia, transparencia, y participación.”*³⁹

Las políticas TICs serán entonces aquellos cursos de acción desarrollados por el sector público, con un objetivo público determinado, empleando estratégicamente las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en todas las áreas de la administración, contribuyendo a otorgar mayor eficiencia, transparencia, y celeridad, bregando por un mayor involucramiento de la ciudadanía en la resolución de las problemáticas de interés público.

Tomando en cuenta esta premisa, se procederá a mencionar las principales políticas TICs en los 3 niveles de gobierno: Nación, provincia y municipalidades. El primer nivel involucrará las políticas implementadas para todo el territorio argentino, el segundo se concentrará en las acciones puntuales impulsadas desde la provincia de Buenos Aires y el tercer nivel desarrollará las principales políticas TICs que se han construido desde los 3 gobiernos locales elegidos: Junín, Mercedes y Tigre.

Entre las políticas TICs implementadas a nivel nacional⁴⁰ se pueden destacar, dentro de ese conjunto, a aquellas cuya implicancia alcanza a los niveles provincial y local, y que constituyen un factor posibilitador para otras políticas implementadas en estos dos últimos niveles de gobierno.

La Agenda Digital Argentina⁴¹ es una política del Estado con eje en la justicia social por medio de iniciativas de gobierno como el Plan Nacional de Telecomunicaciones, el programa Televisión Digital Abierta (TDA) y la ley de Promoción del Software, entre otros.

El Programa Conectar Igualdad es una iniciativa creada a partir del Decreto 459/10, e implementada en conjunto por Presidencia de la Nación, la Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES), el Ministerio de Educación de la Nación, la

Jefatura de Gabinete de Ministros y el Ministerio de Planificación Federal de Inversión Pública y Servicios. Este programa contempla la distribución de notebooks⁴² a cada alumno y cada docente de la escuela pública, tanto en el ámbito escolar como también en la casa de modo tal que se logre un impacto en la vida diaria de todas las familias. También desarrolla contenidos digitales que se empleados en propuestas didácticas y trabaja en los procesos de formación docente para transformar paradigmas, modelos y procesos de aprendizaje y enseñanza⁴³.

El Portal Educ.Ar es el sitio web educativo de la Nación, destinado a ejecutar las políticas definidas por el Ministerio de Educación en materia de integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el sistema educativo. Para tal fin se constituyó Educ.ar, una sociedad estatal con el apoyo de la Fundación Martín Varsavsky. Su labor está enfocada fundamentalmente a auxiliar a docentes y directivos de instituciones educativas en la incorporación de las TIC en la práctica docente⁴⁴.

El Plan Argentina Conectada es una estrategia integral de conectividad para llevar mejores condiciones en la comunicación diaria de todos los habitantes del país; siendo que el acceso a la información y las comunicaciones son claves para el desarrollo nacional. El objetivo principal de esta iniciativa es generar una plataforma digital de infraestructura y servicios para el sector gubernamental y la vinculación ciudadana. Posee 3 ejes de actuación orientados hacia: Infraestructura y equipamiento para la conectividad, Servicios gubernamentales y contenidos culturales, e Inclusión digital. La empresa ARSAT SA, de capitales estatales, tiene como función implementar los proyectos en sus distintas etapas en función de los requerimientos del sector público (cooperativas y operadores locales, PYMES), los movimientos sociales y culturales y el sector productivo, científico y tecnológico⁴⁵.

El Programa Mi PC es una iniciativa del Ministerio de Industria de la Nación. El objetivo principal es asegurar el acceso a las TICs en los diferentes sectores de la sociedad como herramienta de socialización y democratización del conocimiento, el pleno ejercicio de los derechos ciudadanos y el fomento del desarrollo productivo para aumentar la competitividad en función de las necesidades regionales y locales. El Programa es una herramienta para la incorporación de tecnologías al proceso productivo a través de la creación de Centros de Enseñanza y Acceso Informático (CEAs), gestionados por Organizaciones Sociales y Agencias de Desarrollo. Los CEAs son espacios de desarrollo de habilidades para fortalecer las capacidades productivas, sociales y culturales de las comunidades en las que se encuentran insertos.⁴⁶

El proyecto de Firma Digital⁴⁷ -a cargo de la Oficina Nacional de Tecnologías de Información y dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros- tiene por objetivo

lograr la implementación de esta herramienta tecnológica en los sistemas administrativos y de gestión de los distintos organismos que conforman la Administración Pública, con el fin de que el accionar de éstos resulte más eficiente. Mediante el decreto 427/1998 se crea la infraestructura de Firma Digital en el ámbito nacional. En el año 2001 se amplía el marco de validez a toda actividad pública y privada por medio de la sanción de la Ley Nº 25506 de Firma Digital.

El Sistema de Información y Estadística Turística⁴⁸ (SIET) fue diseñado e implementado -desde al año 2005- con el fin de consolidar el proceso de gestión de la información y el conocimiento turístico, para una adecuada planificación, gestión y toma de decisiones en el sector, en pos de un modelo de desarrollo turístico inclusivo, equitativo y federal. El SIET, siguiendo los lineamientos del Estado Nacional, ha sido desarrollado en su totalidad con software público, garantizando la protección, integridad, confidencialidad, accesibilidad, interoperabilidad y compatibilidad de los datos e información contenidos en el sistema.

Además de las políticas públicas arriba descritas –y que son transversales al grueso de los niveles de la administración pública– existen otras orientadas hacia objetivos más específicos, que no necesariamente implican su replicación o incidencia en otros niveles de gobierno. Tal es el caso del Proyecto de Desarrollo del Sistema Federal de Información Educativa (SIFIE)⁴⁹; el Sistema Integrado de Información Sanitaria Argentino (SIISA)⁵⁰; el Sistema Nacional de Información y Procuración de Trasplante de la República Argentina (SINTRA)⁵¹; el Programa Nacional de Infraestructuras Críticas de Información y Ciberseguridad (ICIC CERT)⁵²; el Portal Infoleg⁵³; el Sistema de Comunicaciones Documentales (ComDoc)⁵⁴; el Portal Argentina.gob.ar⁵⁵; el Portal Afip.gov.ar⁵⁶; el Portal Anses.gob.ar⁵⁷; y el Sistema de Televisión Digital Abierta (TDA)⁵⁸; entre las más destacadas.

8. Las TICs en la Provincia de Buenos Aires

En lo referido a la implementación de las políticas TICs en el territorio bonaerense es destacable que la gran mayoría son impulsadas y monitoreadas desde la Subsecretaría para la Modernización del Estado⁵⁹, contando la misma con un sitio institucional con acceso a numerosas aplicaciones. Las políticas TICs se dividen en tres categorías de servicios⁶⁰ para: a) administración, b) ciudadanía, y c) empresas. La categoría de servicios orientados hacia el sector público cuenta entre sus servicios:

- El Aula Virtual IPAP⁶¹, que tiene como objetivo llegar a los trabajadores del

Estado en todo el territorio provincial. Contribuye a la capacitación y formación

continúa de los trabajadores de la administración pública provincial, pudiendo llevarse a cabo a través de actividades, cursos y seminarios a distancia, sin necesidad de estar presente en un aula física. Mediante un sistema de foros, correo electrónico, videoconferencias y el recurso de la Biblioteca Virtual, posibilita cumplir las consignas y metas de aprendizaje en línea. También, permite tramitar la inscripción y obtener la certificación correspondiente, así como incorporarla al legajo a través de la vinculación del programa Aula Virtual con el Sistema Único de Administración de Personal.

- El Banco de Proyectos de Innovación (BPI)⁶² facilita a la Subsecretaría para la

Modernización del Estado preservar la memoria institucional de los procesos de mejora en la gestión, así como la producción intelectual de sus trabajadores, de las organizaciones del tercer sector y de la ciudadanía involucrada. Implementado por decreto 1867/04, el BPI pueden consultarse los contenidos de las diversas iniciativas presentadas en oportunidad de cada convocatoria al Premio Provincial de Innovación en la Gestión Pública, así como acceder al texto completo de las presentaciones y la información relativa a los responsables de proyecto, para contactarse con ellos. Las temáticas que abordan las presentaciones se articulan en torno a ejes de trabajo tales como: calidad institucional, transparencia y satisfacción ciudadana, mejoras en la gestión de trámites, participación y cooperación, reforma política, descentralización y sistemas de gestión para el desarrollo.

- El Centro de Servicios para los Municipios⁶³ surge como una iniciativa desde el

gobierno provincial a los efectos de fortalecer la gestión de los municipios. Por intermedio de la Secretaría General se creó este centro de servicios gratuito para intendentes y concejales provinciales. Comprende una sala equipada con computadoras, servicio de Internet inalámbrico, acceso a teléfonos, impresoras, fax, proyector, fotocopidora, televisor, y otras tecnologías de gestión. La misma pretende facilitar las tareas de las autoridades que semanalmente concurren a la capital provincial.

- El Sistema de Compras y Contrataciones del Estado⁶⁴ surge a partir de la sanción de la ley 13.981 -que determina que la provincia cuenta con un régimen jurídico destinado a regular el subsistema de Contrataciones del Estado- incorporándolo al sistema de Administración Financiera del Sector Público de la Provincia de Buenos Aires (ley 13.767). La Subsecretaría para la Modernización del Estado cumple un rol importante como parte de este subsistema en la medida que tiene a su cargo la evaluación y dictamen sobre planes, programas y

proyectos de incorporación y difusión de uso de sistemas de información y tecnologías en el ámbito de la Administración pública provincial, así como también, el desarrollo y supervisión del cumplimiento de metodologías, herramientas e indicadores para evaluar inversiones en sistemas de información y tecnologías, mejorar la calidad de esas decisiones de inversión, la asignación de recursos financieros y humanos, y los procesos de contratación vinculados.

- La Comunidad SIITyC⁶⁵ -Comunidad de Responsables de Sistemas de Información, Informática y Tecnología- es un ámbito institucional destinado a acordar criterios, pautas y estándares tecnológicos que permitan garantizar la interoperabilidad de los sistemas de información y de comunicaciones entre los organismos que integran la Administración pública provincial, sentando las bases necesarias para la formulación de normas de homologación, estándares y criterios comunes en la materia.

- Las comunidades de Gestión y Comunicación⁶⁶ promueven la conformación de espacios para la gestión transversal y transjurisdiccional de políticas, planes, programas y proyectos. El propósito de esta acción es favorecer la comunicación interinstitucional y el intercambio de conocimientos y experiencias en todo el ámbito de la Administración pública provincial. Para ello se proveen herramientas conceptuales y de gestión, tecnología, soluciones informáticas y asistencia técnica y capacitación para las comunidades que se conformen en el marco de este Programa.

- La Evaluación y Seguimiento de la Gestión⁶⁷ se materializa a través de la Dirección Provincial de Gestión Pública, donde se proveen criterios generales para el diseño de las propuestas así como también se suministra información sobre los requerimientos mínimos a ser cumplimentados.

- La Infraestructura de Firma Digital⁶⁸ se logró mediante la sanción de la ley 13.666, por la cual la provincia de Buenos Aires adhirió a la ley 25.506, de Firma Digital Nacional. De este modo, cuando en la provincia se requiere una firma manuscrita, esa exigencia también queda satisfecha a través de una firma digital. Esta herramienta aseguró la confidencialidad de los documentos, facilitó el manejo de la información con soluciones coordinadas y contribuyó a lograr la interoperabilidad entre diferentes niveles de gobierno (Nación, provincia, municipios), pudiendo realizar trámites de manera simultánea.

- Las Pautas para la Comunicación Institucional⁶⁹ se encuentran reguladas por la Subsecretaría para la Modernización del Estado, que tiene a su cargo la elaboración de las normas rectoras en materia de comunicación institucional en el ámbito de la administración pública provincial. Estas normas tienen por objeto

brindar pautas y modelos para la elaboración y diseño de documentos de gestión y de decisión, así como también criterios que brindan marco institucional a otros modos y canales de comunicación tales como redes sociales, correo electrónico, comunidades sociales y otros medios habilitados a partir de la incorporación y difusión del uso de TIC al interior del Estado.

- El Portal Único de Gobierno⁷⁰ es el sitio institucional del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Resume información general de la provincia (economía, cultura, información pública, etc.). Asimismo, contiene los enlaces hacia otras áreas de gobierno, como también los accesos a los aplicativos destinados a la ciudadanía y de uso interno.

- La Red Única de Datos⁷¹ -creada por Decreto 1204/2003- tiene como objetivo proveer soluciones de comunicación de datos y telefonía a todos los Organismos del Poder Ejecutivo Provincial, sus delegaciones y los palacios municipales de cada partido que conforman la provincia de Buenos Aires.

- El Sistema de Consulta de Expedientes⁷² es un aplicativo que permite realizar la

búsqueda de expedientes por número o bien por otros datos (extracto, año, característica, iniciador, etc.).

- El Sistema de Gestión Documental⁷³ surge mediante el decreto 476/08 – que estipula que la Secretaría General de la Gobernación implemente un sistema informático integrado de caratulación y registración de movimientos y presentaciones realizadas en las actuaciones y expedientes del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires- con carácter único para la administración pública provincial. Entre los objetivos de la iniciativa destaca el propósito de optimizar los modos de gestión de la información, organización y administración interna para aproximar el gobierno a los ciudadanos, asegurando así su derecho a relacionarse con la administración pública por medios digitales y a acceder a través de ellos a servicios digitales de gobierno.

En lo referido a la categoría de servicios orientados hacia la Ciudadanía (B), se pueden destacar:

- La Escuela Digital⁷⁴ mediante la cual se propuso dotar a las instituciones escolares de los distintos niveles con una herramienta informática de apoyo a su gestión administrativa que permita registrar datos de alumnos, planta y personal en el momento en que esta información es generada en la propia institución, reduciendo así las diversas transcripciones y cargas que hoy se realizan en distintos sistemas en forma parcial e incompleta. Estuvo pensando en función de

las necesidades de los distritos, jefaturas y funcionarios de la dirección central, para que ellos cuenten con la información necesaria a la hora de la toma de decisiones, sin necesidad de recurrir a estadísticas de años anteriores. Escuela Digital se encuadra dentro del proyecto de alfabetización digital que lleva adelante el gobierno nacional en el marco de Conectar Igualdad y con el Plan Aula Digital de la Provincia de Buenos Aires, que comprende el desarrollo y mantenimiento de una plataforma de libros digitales así como la asistencia técnica y capacitación necesaria en educación tecnológica para los docentes y responsables de proyecto. A través de Aula Digital, el gobierno de la provincia provee notebooks para los docentes no comprendidos por los alcances de la iniciativa nacional. También, contempla la provisión de recursos tecnológicos y la instalación de la infraestructura necesaria en los establecimientos y en cada una de sus aulas. Incluye, además, la creación de 135 Centros de Investigación Educativa (CIEs) con computadoras, servidores, pizarras electrónicas y conectividad, además de la compra de libros sobre educación en nuevas tecnologías para las bibliotecas y e-books que se proveen gracias a un convenio suscripto por el gobierno de la provincia con la Cámara Argentina del Libro y la Cámara Argentina de Publicaciones. Mediante convenios con el portal EducAr del Ministerio de Educación de la Nación y la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia, se brinda a las Escuelas acceso remoto a museos y experiencias tecnológicas innovadoras. El propósito de Aula Digital es transformar a las bibliotecas escolares en digitales, con una plataforma multisoporte que resulte atractiva y útil para los alumnos.

- La Guía Única de Trámites (GUT)⁷⁵ de la provincia de Buenos Aires se presenta como una herramienta fundamental para acercar el Estado a la ciudadanía, incrementar la transparencia en la gestión, simplificar la prestación de servicios, tanto presenciales como digitales, y fundamentalmente, ayudar a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la provincia de Buenos Aires. La prestación de este servicio digital que contempla búsquedas por trámite, tema, organismo y dependencias, incluyendo una búsqueda especial en materia de trámites municipales - turnos para licencias de conducir; consulta de expedientes de IOMA; guía de trámites para ARBA; solicitud de actas de nacimiento, matrimonio, o defunción-⁷⁶.

- El Mapa del Estado⁷⁷ es una representación gráfica de la administración pública provincial en su conjunto aprobada por resolución de la

Subsecretaría para la Modernización. El propósito es incrementar la transparencia del Estado. A través de este programa se pone a disposición de la ciudadanía la información completa en materia de jurisdicciones, organismos, estructuras orgánico- funcionales, planes estratégicos y programas, de modo de incrementar la transparencia en la gestión y de facilitar el acceso a la información que hace a las organizaciones que llevan adelante la acción de gobierno a través de políticas públicas.

- El Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública⁷⁸ representa el modo institucional de consagrar el reconocimiento del Estado a los esfuerzos innovadores, convocando todos los años a la presentación de planes, programas y proyectos bajo consignas vinculadas a la mejora en la gestión pública. El premio consiste en una distinción y en un aporte económico destinado a desarrollar y ampliar las iniciativas distinguidas, las que pueden ser consultadas a través del Banco de Proyectos Innovadores. La Subsecretaría para la Modernización del Estado efectúa anualmente la convocatoria para la presentación de proyectos al Banco, definiendo una temática general sobre la base de los principales ejes de la política de modernización para ese período. Este programa se complementa con la plataforma Yo Participo.

- La propuesta Yo Participo⁷⁹ se constituyó como un espacio virtual donde los ciudadanos comparten propuestas de acción de gobierno por áreas prioritarias de política, se debaten, generan consensos en torno a ellas y las votan en comunidad. A partir de las propuestas más votadas en el ámbito de la Subsecretaría para la Modernización del Estado, se conforman grupos de trabajo con el propósito de facilitar la implementación de las propuestas seleccionadas.⁸⁰

- El sistema de Wi-Fi Social⁸¹ de la Provincia de Buenos Aires posee conexión las 24 horas, su propósito es reducir la brecha digital y, a la vez, recuperar el uso del espacio público como lugar de encuentro familiar y vecinal. A través del Plan Provincia Digital Municipio por Municipio (Resolución SGG 124/10), se lleva Wi- Fi social a más de un millón y medio de bonaerenses en veintitún municipios, brindándoles Internet libre, gratuito y seguro en plazas y paseos públicos y acompañando la entrega de notebooks a estudiantes en el marco del Plan Conectar Igualdad de Nación. Con Provincia Digital Municipio por Municipio se brinda acceso al sistema de banda ancha a través de la red provincial de datos.

La categoría de servicios a la Empresa (C) cuenta con una iniciativa principal:

- El Trámite Único Simplificado⁸² es un programa que permite realizar una inversión mediante un único procedimiento, que puede ser seguido en tiempo real en línea por el usuario. Aprobado por Ley 13.796, la iniciativa reduce a 180 días el proceso de trámite que antes duraba hasta tres años. A su vez, de diecisiete formularios requeridos, con el TUS se ha reducido el proceso a un solo formulario que se presenta ante una única ventanilla, la cual centraliza y da impulso al procedimiento.

9. Las TICs en las municipalidades

A lo largo de los últimos quince años se han observado algunas experiencias locales notables -pioneras en el país- pero también en la región latinoamericana. Las mismas no han obedecido a un criterio uniforme a lo largo del territorio argentino, sino más bien a la coyuntura y voluntades de los administradores de los gobiernos locales de turno. Tales han sido los casos de las municipalidades de Santa Fe, Rosario y Rafaela (en la provincia de Santa Fe), General Pueyrredón, Bahía Blanca, Marcos Paz, Morón y Tandil (en la provincia de Buenos Aires) y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los primeros esbozos de estas administraciones estuvieron orientados hacia una sistematización de tareas anteriormente realizadas en soporte papel y que, paulatinamente, fueron migrando hacia una infraestructura de procesamiento y almacenamiento digital -servidores, dispositivos de almacenamiento masivo de datos, etc.-. Con el advenimiento tecnológico y –en algunos casos- un descenso en los costos del desarrollo y adquisición, los gobiernos locales emprendieron un nuevo camino que ya no se centró únicamente en un aspecto institucional/publicitario, ni tampoco transaccional -a través de los sitios webs municipales- sino que fueron ampliando la oferta de servicios en línea, como también el desarrollo de la infraestructura física necesaria para contar con una red de datos mucho más potente que permitió la convergencia entre las diversas dependencias, como también con los hogares de los vecinos y contribuyentes. Esto fue posible, en algunos casos a través de una gestión puramente localista, en otros mediante una tercerización de servicios, y en algún otro caso ha sido posibilitado por emprendimientos conjuntos entre los municipios y actores del sector privado bajo el formato de sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria o consorcios.

Las tres experiencias elegidas, además de ser relativamente recientes, ya que las mismas no contaban con antecedentes de una antigüedad mayor a los doce años, ilustran en mayor o menor medida esta diferenciación en los estilos de gestión

descritos.

Las TICs en la municipalidad de Junín

En la municipalidad de Junín el desarrollo e implementación de las políticas TICs están a cargo de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación. Se destacan principalmente:

- El Grupo Junín⁸³ nació en 1992 como organismo descentralizado de la municipalidad para la prestación de la distribución domiciliaria de gas natural adoptando como nombre comercial la denominación “Gas Junín”. Posteriormente -en el año 2004- nació Acerca, la unidad de negocios que ofrece banda ancha y telefonía a un costo menor que su principal competidor; una prestataria del sector privado. El Grupo está conformado por una sociedad anónima con participación mayoritaria de la municipalidad de Junín (90%) y en la que también intervienen –con una participación menor- la Sociedad Comercio e Industria de Junín y la Asociación Mutua de Empleados Municipales (5% cada una). El objetivo principal de esta sociedad comercial municipal es brindar un servicio de calidad para todos los vecinos del municipio, posicionando al mismo como un agente interventor en la regulación de los precios.
- El Programa Junín Digital⁸⁴ que resume esfuerzos del municipio en lo referido a automatización y sistematización en el control de las finanzas públicas, impactando en la planificación y gestión municipal. También está a cargo del desarrollo e implementación del Catastro Digital, el Sistema de Información Geográfico (GIS), la Internet Pública, y un espacio de capacitación en nuevas tecnologías (JAB). Dicho programa está orientado a la ciudadanía en general. Su objetivo es posicionar al municipio como actor clave en materia de innovación, y dotar de mayor transparencia a la gestión municipal.
- La iniciativa de Transparencia⁸⁵, ofrece información sobre Licitaciones Públicas y Privadas, Presupuesto del año en curso y anteriores (hasta el año 2003), Normativa Tributaria, Deuda Pública, Listado de Personal y Escala Salarial Vigente. Está dirigida a la ciudadanía en general, otros actores públicos (organismos de control), y proveedores. Su principal objetivo es dotar de mayor transparencia al municipio, garantizando el acceso a la ciudadanía a un mejor control sobre el ejercicio municipal.
- El Control Ciudadano⁸⁶ brinda información respecto a la

frecuencia/periodicidad de servicios como recolección de residuos, barrido y limpieza, mantenimiento de espacios verdes, regador, etc. Está enfocado a la ciudadanía en general. Su objetivo es garantizar el correcto funcionamiento de los servicios, informando, e implicando a los vecinos en el control/denuncia de irregularidades.

- El sistema Vecino Digital⁸⁷ permite realizar consultas, denuncias y sugerencias, impresión de formularios, certificaciones de deuda, consulta de expedientes, descarga de manuales (licencia de conductor, código de planeamiento urbano). El mismo está orientado a los contribuyentes y vecinos. Su objetivo es mantener un canal de consulta permanente ahorrando tiempo en las gestiones, como también disminuir la concurrencia masiva de vecinos a la oficina/ventanilla municipal.
- El Portal de Empleo⁸⁸ facilita la vinculación entre actores del municipio (empresas, organizaciones, instituciones educativas) con potenciales recursos humanos. Éste publica un listado actualizado con las vacantes disponibles en el distrito, y está orientado hacia la comunidad local. Su objetivo es fortalecer al gobierno local como articulador de diversos sectores de la ciudadanía, contribuyendo al desarrollo de la economía local.
- El Sitio de Estadísticas⁸⁹ ofrece estudios llevados adelante por el municipio, como también estudios a nivel provincial y nacional, reflejando indicadores en relación a diversas áreas de la gestión local (salud, educación, vivienda, etc.). Está dirigido hacia toda la comunidad. Su objetivo es consolidar la transparencia de la gestión otorgando datos fidedignos sobre la realidad de la región.
- El sitio de Normativas⁹⁰ brinda la normativa vigente en relación a la regulación de diversas áreas de incumbencia municipal. Está enfocado hacia la comunidad en general. Su principal objetivo es informar a la ciudadanía y otros interesados sobre la normativa vigente en el gobierno local y sus implicancias.
- El aplicativo Alerta Junín 2.091 consta de un sistema de entrecruzamiento de datos destinado a reforzar la seguridad ciudadana. Este integra comercios y viviendas particulares -únicamente bajo suscripción previa- con un circuito cerrado de cámaras, todo en una central de monitoreo alojada en una dependencia municipal. Está orientado a los vecinos y su objetivo es contribuir al mejoramiento de la seguridad ciudadana, actuando proactivamente en el combate de la delincuencia.
- La Guía de Servicios⁹² se articula en un documento que ofrece datos de

contacto, horarios, y otra información de relevancia en lo referido a servicios públicos y privados que se llevan adelante en la localidad. Su destinatario es la comunidad y tiene como objetivo informar a la ciudadanía sobre los servicios con los que cuenta en la región.

- El sitio de Transporte Urbano⁹³ contiene información sobre los diversos recorridos del transporte público, frecuencia horaria, e información de contacto. Está orientado a toda la comunidad y su objetivo es informar a la ciudadanía sobre el funcionamiento del servicio urbano.
- El Buscador de Ordenanzas⁹⁴ ofrece edictos y decretos municipales cargados hasta el año anterior a la fecha de consulta. Se dirige a toda la comunidad y otros interesados. Su objetivo es garantizar el principio de publicidad de actos de gobierno y el acceso a la información pública, otorgando mayor transparencia a la gestión de gobierno.

Las TICs en la municipalidad de Mercedes

Las políticas TICs implementadas en, y desde, la municipalidad de Mercedes están a cargo de la Subsecretaría de Reforma de Estado. Se destacan:

- La implementación de una *mesh*⁹⁵ de WiFi pública, mediante la cual la municipalidad –por medio de una red de antenas posicionadas en puntos estratégicos a lo largo del trazado urbano- brinda conectividad inalámbrica gratuita para los ciudadanos en espacios públicos como también en la mayoría de los hogares. Para esto la municipalidad le compra ancho de banda a su principal competidora, una empresa de telecomunicaciones de origen español con filial en Argentina.
- Los Blogs Institucionales⁹⁶ que mediante un sitio institucional municipal se presentan los espacios virtuales de las respectivas dependencias/áreas de la administración. Contiene también un espacio de información y novedades. Están destinados a la comunidad en general y su objetivo es acercar información al vecino en lo referido a novedades y naturaleza de las principales áreas de la administración local.
- El Servicio 147 Online⁹⁷ es un sistema de registro de incidencias online sobre problemáticas relacionadas al mantenimiento urbano (bacheo y reparaciones, arbolado, poda, alumbrado, etc.). Está orientado a los vecinos y su principal objetivo es optimizar tiempos en la resolución de incidencias que anteriormente solo podían tramitarse en el palacio municipal, posibilitando al vecino gestionar su reclamo desde su domicilio particular

evitando desplazamientos.

- La Denuncia Pública Ambiental⁹⁸ es un sistema de registro de denuncias por problemáticas entre vecinos, y de ellos con la municipalidad. Sus destinatarios son los habitantes del distrito. El objetivo principal es optimizar tiempos en la resolución de incidencias que anteriormente solo podían tramitarse en el palacio municipal, posibilitando que los damnificados gestionen su reclamo desde su domicilio particular, evitando desplazamientos.
- El Reporte de Seguridad⁹⁹ es un sistema de registro de incidencias en lo referido a la seguridad. Está dirigido a los vecinos y el objetivo es optimizar tiempos en la resolución de incidentes relacionados a la seguridad pública y de hogares, posibilitando el registro de denuncias sobre diversas situaciones delictivas.
- El Reporte de Factibilidad¹⁰⁰ es un aplicativo informático que permite consultar en línea sobre la posibilidad de desarrollar diversos emprendimientos comerciales en una región determinada del catastro municipal mediante número de partida del inmueble o lote. Está destinado a contribuyentes e inversores y tiene como objetivo gestionar con mayor celeridad las diversas tramitaciones referidas a permisos de obra, y otras autorizaciones.
- El Sistema de Cámaras Online¹⁰¹ es un circuito cerrado de monitoreo controlado desde una central. El vecino tiene la posibilidad de consultar parte de dicho circuito registrándose previamente pudiendo acceder cualquier persona desde el sitio institucional municipal. Su objetivo es registrar y archivar de potenciales incidentes y prácticas delictivas, como también controlar la seguridad en el espacio público. Ofrece la posibilidad de ser consultado para la resolución de conflictos judiciales.
- El aplicativo Alerta Ciudadana¹⁰² es un sistema de alertas por SMS sobre diversas temáticas (Medio Ambiente, Cultura, Seguridad, Salud, etc.). Puede acceder cualquier persona con suscripción previa desde el sitio web municipal. El objetivo es mantener un vínculo de contacto con la comunidad las 24 horas.
- El sistema de Consultas¹⁰³ permite acceder a expedientes, contravenciones, reclamos, solicitud de turnos para centros de salud, consulta y reimpresión de boletas. Sus destinatarios son los vecinos y contribuyentes, y su objetivo principal es agilizar la resolución de reclamos y consultas mediante un

circuito que comienza y finaliza online.

- El sitio GEDEI-Gestión de Ideas¹⁰⁴ es un espacio destinado a la comunidad digital del municipio, principalmente orientado a jóvenes y sus problemáticas. Brinda un foro en el cual se tratan diversas situaciones vinculadas a salud reproductiva, educación, entretenimiento, etc. Está orientado a toda la comunidad y el objetivo es constituir un espacio de participación ciudadana de los jóvenes, concientizando a los miembros más jóvenes de la comunidad.

Las TICs en la municipalidad de Tigre

Las políticas TICs implementadas en, y desde, Tigre están a cargo de la Agencia de Innovación y Tecnología. Se destacan:

- El sistema Tigre 360¹⁰⁵ permite hacer un recorrido virtual sobre las calles del municipio, ofreciendo más de cien mil fotos cada 5 metros. Está orientado a toda la comunidad, y el objetivo es dotar a la comunidad de un sistema de recorrido y reconocimiento visual virtual. Ofrece además la posibilidad de implicar a la comunidad en la conformación del banco de imágenes mediante el envío de fotos desde cámaras y dispositivos móviles.
- El aplicativo Tigre Tránsito¹⁰⁶ es un sistema de actualización de incidencias en el tráfico. Éste se potencia con las redes sociales (Twitter), permitiendo contar con información actualizada al instante. Está orientado hacia la comunidad en general, y su objetivo es optimizar la circulación dotando al municipio de un mayor control vial.
- La inscripción online de proveedores y contratistas¹⁰⁷ brinda soporte sobre el registro e inscripción de proveedores y contratistas del sector público. Ofrece adicionalmente un listado con licitaciones anteriores hasta el año 2009. Está orientado a aquellos interesados en ser proveedores del gobierno local. Su objetivo es sistematizar y transparentar el registro de prestadores y contratistas del municipio.
- El área de prensa¹⁰⁸ ofrece una cartelera virtual con últimas novedades del municipio. Se potencia con el uso de redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube) integradas a la página -actualizadas al instante- otorgando a los usuarios la posibilidad de réplica. Está orientada a la comunidad en general y su objetivo es comunicar los actos de gobierno, mediante un canal fluido e inmediato con los vecinos y otras regiones.
- La aplicación Tigre SIRVe¹⁰⁹ consta de un sistema de información y servicios

al vecino. Entre los tópicos más consultados –según el municipio- se encuentran: alumbrado, arbolado, cementerio, transporte, vía pública, salud, seguridad, obras, etc.

Está disponible para usuarios/vecinos registrados previamente, y su objetivo es optimizar el proceso de contacto y servicios al vecino. Asimismo apunta a estandarizar tiempos y tareas necesarias para resolver un reclamo, como también en fortalecer los derechos de los vecinos.

- La Boleta Electrónica¹¹⁰ se compone de un sistema de envío electrónico de boletas de pago. Está disponible para usuarios y vecinos registrados previamente. Su objetivo es brindar una forma más dinámica de acercar las boletas de pago a los vecinos, reduciendo el impacto ambiental y demoras.
- El Calendario Tributario¹¹¹ es una aplicación en línea con todas las fechas de pago de las diversas tasas e impuestos municipales. Es de acceso a toda la comunidad y el objetivo es informar sobre las fechas de pago establecidas por la entidad recaudadora.
- La Carta Compromiso con el Ciudadano¹¹² es un documento que expone el compromiso del municipio respecto de la ciudadanía y cuáles son sus premisas y tareas esenciales. Es de libre disponibilidad pública y su objetivo es dar a conocer al ciudadano el compromiso del municipio, sus funciones básicas, coordinar acuerdos de trabajo, como también dotar de mayor transparencia a la gestión del gobierno local.
- La Declaración Jurada¹¹³ es el documento que notifica a la ciudadanía sobre la situación patrimonial de los funcionarios públicos. Actualmente la página no está disponible. Su objetivo principal es dar a conocer a la ciudadanía cual es la situación fiscal de los funcionarios del municipio. Intenta dotar de mayor transparencia a la gestión del gobierno local.
- La Encuesta Autoadministrada de Satisfacción al Ciudadano¹¹⁴, es un cuestionario en línea que permite obtener una percepción cercana de los vecinos respecto a la gestión municipal, y otras inquietudes en relación a problemáticas comunes. Se orienta a los vecinos y el objetivo es conocer aspectos positivos de la gestión como también identificar áreas de mejora por la administración del gobierno local.
- Noche Vigilada¹¹⁵ es un sistema de monitoreo de cámaras que registra en tiempo real cualquier tipo de incidentes en los locales bailables del distrito. Está disponible para toda la comunidad, y tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de la seguridad ciudadana, brindando la posibilidad a los padres de monitorear los lugares donde concurren sus hijos.
- El Pago de Tasas¹¹⁶ es un sistema de consulta de pagos, contribuciones y

tasas municipales. Está al alcance de usuarios y vecinos registrados previamente. Su objetivo es optimizar los tiempos de la administración pública y los de la ciudadanía, permitiendo acortar los circuitos administrativos habituales.

- El Registro de Consorcios¹¹⁷ es un sistema de registro online de administradores de consorcios (propiedad horizontal, countries, clubes de campo), accesible únicamente para los responsables de las respectivas administraciones. Su objetivo es optimizar los tiempos de la administración pública y los de la ciudadanía, permitiendo acortar los circuitos habituales.
- El Registro de Automotores Exceptuados¹¹⁸ es el sistema de registro online de automóviles eximidos de realizar contribuciones. Se enfoca en propietarios/titulares de automotores radicados en el distrito. El objetivo es optimizar los tiempos de la administración pública y los de la ciudadanía.
- La Guía de Trámites¹¹⁹ se compone de un Índice de trámites y servicios disponibles para el vecino en la web. Es de libre disponibilidad pública y su objetivo es optimizar los tiempos de la administración del gobierno local y los de la ciudadanía.
- El servicio Tigre Te Llama¹²⁰ es un sistema de alertas por SMS¹²¹ que remite información al vecino sobre diversos temas de interés (tránsito, eventos, actividades, clima). Está disponible para usuarios y vecinos previamente registrados. El objetivo principal es establecer un canal instantáneo y actualizado con la ciudadanía.
- El servicio de Turnos para Licencias¹²² es un sistema de solicitud online de turnos para obtener el carnet de conductor. Está disponible solo para vecinos y residentes del partido. El objetivo es optimizar los tiempos del área responsable de las licencias y los de la ciudadanía.
- La aplicación Tigre WAP¹²³ es un sistema de información y servicios mediante red de comunicaciones WAP que está disponible para toda la comunidad. Su objetivo es brindar información ágil y actualizada a la ciudadanía.

CAPITULO III. Los tres casos

10. El municipio argentino

El proceso descentralizador iniciado desde la década de 1980 finalizó con la transferencia competencial de la educación, de la salud, de la construcción de viviendas sociales y de los servicios sanitarios hacia los gobiernos provinciales y, sólo en algunos casos, de éstos hacia las municipalidades. En este nuevo escenario se dotó de una relativa autonomía a los gobiernos locales, lo cual no significó que los 2.391 existentes en el país cuenten hoy con igual nivel de auto-gobierno.

El mayor contraste es en lo demográfico, siendo que la población varía entre los 17 habitantes de una pequeña comuna cordobesa –Colonia Anita- y los 1.755.816 de la bonaerense municipalidad de La Matanza. En términos generales, el 80% de los gobiernos locales en nuestro país tienen menos de diez mil habitantes, representando el 13% de la población total del país; y el 38,3 % de los gobiernos locales argentinos tienen menos de mil habitantes, dando cuenta del fenómeno *inframunicipal*¹²⁴. Casi el 40% de la población argentina se concentra en aquellas municipalidades con más de 250.000 habitantes, que son apenas el 1,2 % de la totalidad de los gobiernos locales del país¹²⁵.

Otro contraste puede contemplar en las normas provinciales; se observan diferentes criterios para la creación de municipalidades (desde los 500 habitantes en Catamarca hasta los 10.000 en Santa Fe) u otro tipo de gobiernos locales; en materia de sanción de cartas orgánicas municipales (desde su imposibilidad en las provincias que aún hoy no garantizan la autonomía municipal¹²⁶ o en la de La Pampa, hasta Corrientes y Santa Cruz, que las permiten para todos sus municipalidades, independientemente de su población);

en la determinación de competencias, desde leyes de municipalidades que hacen una enunciación taxativa hasta otras donde estas quedan exclusivamente en manos de los constituyentes locales.

Acorde a la jurisdicción territorial, encontramos contraste entre los gobiernos locales de ejido colindante –donde todo el territorio provincial queda comprendido en departamentos o partidos con límites comunes, cada uno de ellos gobernado por una municipalidad - o bien de ejido urbano, que poseen una municipalidad que gobierna exclusivamente sobre los límites físicos de la ciudad y, eventualmente, sobre un pequeño área de proyección de crecimiento.

Recordemos que el marco jurídico de los gobiernos locales queda determinado en primer lugar por la Constitución Nacional, en sus artículos 5 y 123 que se extiende sobre la autonomía de las municipalidades. En segundo orden, por las Constituciones provinciales, que contemplan el denominado Régimen Municipal y enuncian las características generales del sistema municipal; en el caso de las municipalidades que pueden sancionarlas, por su propia Carta Orgánica Municipal; y por último, en el caso de los gobiernos locales que tienen negada tal posibilidad, por la ley de municipalidades, sancionada por la respectiva legislatura provincial.

Las municipalidades argentinas poseen dos poderes: por un lado, un poder ejecutivo local ejercido por un intendente elegido por el sufragio universal; por otro, un poder legislativo integrado por un número variable de concejales también electos por el voto popular, entre cuyas potestades se destacan la deliberación y promulgación de ordenanzas y edictos municipales. Por el contrario, los gobiernos locales no municipales adquieren una multiplicidad de formas: desde algunos que replican las características de las municipalidades hasta otras que tienen formas colegiadas con un único poder e inclusive algunas que sólo cuentan con un ejecutivo electo.

El presupuesto de las municipalidades argentinas se compone por un lado de recursos propios provenientes de la recaudación de las tasas de servicios, de los derechos (como permisos especiales y habilitaciones), las contribuciones, y -según el caso- situaciones puntuales como consecuencia de la delegación de potestades tributarias provinciales. Por otra parte, las municipalidades están sujetos a un régimen de coparticipación de impuestos reglados por ley –o en algunos casos particulares, por un pacto transitorio-. El gasto municipal en el país es de aproximadamente el 8% del gasto público total¹²⁷, y en buena parte se destina a erogaciones correspondientes al pago de salarios.

En términos generales, el promedio de empleo público en las municipalidades es de 7,3 agentes cada 1.000 habitantes¹²⁸, aunque esta situación varía fuertemente de acuerdo a las situaciones locales: en líneas generales, las municipalidades de mayor tamaño y más recursos tienen comparativamente una mayor cantidad de agentes destinados a cubrir los

diferentes servicios municipales, mientras que los menos poblados –y, usualmente, dotados de menos recursos presupuestarios- suelen tener, proporcionalmente, menos trabajadores.

En consonancia con los objetivos propositivos de esta tesis de maestría –que intentará develar ***¿cuáles son los modelos de desarrollo de políticas de TICs en los gobiernos locales argentinos?***- resulta acertado retomar el abordaje propuesto por Iturburu (2000) sobre las *nuevas tendencias del gerenciamiento estatal* y la visión sobre un *gobierno empresario* que distingue entre la toma de decisiones y la prestación de servicios municipales. En él se observa entre los principales mecanismos las concesiones, la formación de consorcios que a posteriori se constituirán en prestatarias de servicios, la tercerización integral de servicios, y, en otro orden, las privatizaciones¹²⁹.

La autora complementa este abordaje enumerando las *nuevas funciones* municipales –incluidas en la *Nueva Agenda Municipal*¹³⁰- que sucintamente se desarrollarán a continuación a los efectos de comprender cómo las mismas producen sinergias dentro de alguno de los modelos de desarrollos de políticas desde las municipalidades:

- *Política arquitectónica del desarrollo local: diseño e implantación de estrategias de desarrollo local, puesta en valor de sus sociedades y territorios; gestión de la imagen territorial de manera de generar “entornos territoriales innovadores” (...)*
- *Vinculación del sistema educativo con el sistema productivo para fortalecer empresas y fomentar la formación de recursos humanos.*
- *Facilitador de oportunidades, a través de la coordinación e innovación empresarial; agrupamiento de sectores productivos; mejoramiento de las condiciones de presión y estímulo de la demanda local; recolección, preparación y transmisión de información para el cambio; incorporación de criterios de calidad en el sector privado; articulación de relaciones intracomunitarias y con actores extracomunitarios; la provisión de terrenos para actividades productivas, promoción y especialización productiva.*

En lo referido a la prestación de los servicios públicos orienta la modalidad en tres grandes grupos: tercerización; descentralización; y formación de consorcios. Resulta importante retener este enfoque propuesto por la autora respecto de esta nueva agenda municipal y la modalidad en la prestación de los servicios ya que nos ayudará –en el desarrollo posterior de nuestra tesis- a entender cómo los casos de estudio elegidos pueden corresponderse con alguno de los *modelos de desarrollos de políticas*.

11. La municipalidad bonaerense

La provincia de Buenos Aires es la jurisdicción subnacional más importante de la República Argentina considerando su historia¹³¹, su gravitación política¹³² y la significación de las actividades económicas que se desarrollan en su territorio¹³³. Posee una superficie de 307.571 km², siendo la más extensa del país. Su capital es la ciudad de La Plata, y está dividida administrativamente y territorialmente en 135 jurisdicciones, denominados partidos, cada una de ellas gobernadas por una municipalidad. El territorio bonaerense comparte límites con las provincias de Santa Fe, La Pampa, Río Negro, y la costa del Océano Atlántico. Según el último censo nacional de población efectuado en octubre de 2010, la provincia cuenta con una población superior a los 15,6 millones de habitantes, siendo la provincia más poblada del país. En términos de extensión el partido más extenso es el de Carmen de Patagones –cuya superficie es de 13.600km²- y el menos extenso es el de Vicente López (GBA) – con 33 km²-. En relación a su población, el partido con mayor número de habitantes es La Matanza – con 1.755.816 – y el menos poblado es Tordillo – con 1.819 habitantes. La densidad de habitante por km² es de 50,8. Otros partidos con poblaciones mayores a los cien mil habitantes son La Plata, General Pueyrredón (más conocido por su cabecera, Mar del Plata), Bahía Blanca, San Nicolás de los Arroyos, Tandil y Olavarría. El 66% de la población provincial se concentra en el Gran Buenos Aires, mientras que el 34% restante se asienta en el interior.¹³⁴

En cuanto al ordenamiento jurídico, la Constitución provincial de 1994 en sus capítulos 190° a 197° regula el régimen municipal provincial aunque no consagró la autonomía en los términos obligados por el artículo 123 de la Constitución Nacional. En el caso de la provincia de Buenos Aires, las municipalidades se rigen por el decreto – ley provincial N° 6.769, usualmente llamada Ley Orgánica de las Municipalidades, sancionada en 1958 y motivo de sucesivas reformas parciales desde entonces¹³⁵.

El ejercicio del poder en las municipalidades bonaerense no difiere de la modalidad a nivel nacional y se divide también en dos grupos: el poder ejecutivo local, en cuya cabeza se encuentra el intendente elegido por sufragio universal cada cuatro años y con la posibilidad de reelección indefinida, y un poder legislativo, integrado por un número variable de concejales –entre seis y veinticuatro de acuerdo al tamaño poblacional del partido- también electos democráticamente por el período de cuatro años, contemplándose la renovación parcial mediante elecciones de medio término.

Respecto de la jurisdicción territorial, el partido bonaerense es del tipo *de ejido colindante*: todo el territorio provincial queda comprendido en jurisdicciones con límites en común, por lo que las municipalidades gobiernan áreas urbanas y rurales. Ello supone que el ejercicio del poder se desarrolla sobre varias localidades de las cuales la de mayor tamaño suele erigirse como cabecera de partido y sede de la administración local, generando desequilibrios territoriales, especialmente porque en ella suele concentrarse la mayor parte de la población dando lugar a mayores

transferencias e inversiones en desmedro de las localidades más pequeñas. (Fernández, 2009)

En el artículo 103 de la Constitución de la Provincia en el inciso 4°, del Capítulo IV se especifica que es atribución del Poder Legislativo *“fijar las divisiones territoriales para la mejor administración”*. Sin embargo, la Constitución provincial no especifica requisito alguno para la creación de nuevos partidos, quedando la constitución de nuevos gobiernos locales, sujeto a una ley específica del Poder Legislativo de la provincia, sancionada con mayoría absoluta de ambas Cámaras. El más joven es el partido de Lezama, creado por ley N° 14.087 del año 2009 y esperan pronunciamiento legislativo más de sesenta pedidos de creación de nuevas municipalidades (Fernández, M. 2009).

El presupuesto de las municipalidades bonaerenses obedece también a la lógica general de las argentinas: la ley provincial N° 10.559 –y su modificatoria parcial, la N° 13.010, regula las relaciones fiscales de la provincia y los municipalidades. Sí resulta superior la descentralización fiscal, dado que la provincia distribuye el 16,14% de los principales ingresos provinciales (impuestos inmobiliarios urbano y rural, y automotor – que, en el caso bonaerense, a diferencia de otros, no son percibidos por las municipalidades-, impuesto de sellos, ingresos brutos y los ingresos recibidos de la Nación en concepto de coparticipación federal de impuestos-) aunque cierto es que cuentan con una limitada base tributario local, limitada al cobro de tasas por la prestación de servicios públicos, derechos y permisos, contribuciones en general y, en algunas municipalidades, algunos ingresos descentralizados, como el impuesto a la propiedad rural.

Asimismo, la provincia transfiere otros recursos a las municipalidades, por la vía de fondos específicos: el de Fortalecimiento de Programas Sociales y Saneamiento Ambiental -creado por la ley N° 13.163-, el de Fortalecimiento de los Recursos Municipales –creado por la ley N° 13.850-, el Municipal de Inclusión Social –creado por ley N° 13.863- y el Solidario Provincial -creado por decreto 440/09 del Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires y que regula la distribución de los recursos recibidos del Fondo Solidario Nacional-.

La Constitución de la Provincia de Buenos Aires utiliza el sistema de enumeración concreta para la determinación de las competencias municipales. Son de competencia exclusiva del poder local y por consiguiente le corresponde al Concejo Deliberante reglamentar entre otros: la habilitación y funcionamiento de establecimientos comerciales e industriales siempre que no sean de competencia provincial, la conservación de monumentos, paisajes de interés turístico e histórico, la imposición de nombres de calles y sitios públicos; condiciones de higiene y salubridad, instalación y funcionamiento de establecimientos sanitarios y asistenciales y todo otro

de interés general en el partido, el cumplimiento de condiciones higiénico sanitario y bromatológicas, la publicidad en sitios públicos, la habilitación, acceso y funcionamiento de espectáculos públicos, el funcionamiento de sociedades de fomento y los servicios fúnebres y casas velatorias; prestación de los servicios de barrido, limpieza, riego, alumbrado y desagües pluviales por ejecución directa o a través de organismos descentralizados, consorcios, cooperativas, convenios y acogimientos. En relación a las obras públicas, le corresponde las de infraestructura urbana, pavimentación, agua corriente, electrificación, gas, teléfono, luz y saneamiento. Estas obras se harán por administración, por terceros, cooperativas o asociaciones de vecinos o por acogimiento a leyes nacionales. También le corresponde establecer hospitales, maternidades, salas de primeros auxilios, servicios de ambulancias, bibliotecas, cementerios públicos y privados, establecer las zonas industriales y residenciales.

Anteriormente hicimos referencia a las nuevas atribuciones de los gobiernos locales, como también a criterios divergentes, contrastes, y otras diferencias propias fomentadas por la ausencia de un criterio uniforme. En el caso de la provincia de Buenos Aires, dado la antigüedad de su legislación, los 135 partidos comparten una misma ley orgánica de las municipalidades y las diferencias se hacen más notables justamente por la uniformidad normativa, que impedimenta la gestión de realidades tan diversas. Las diferencias más evidentes suelen estar dadas por las características territoriales –incluyendo la extensión geográfica-, la población -y su composición y distribución (explicadas al comienzo del presente punto) - la disponibilidad de recursos naturales y las actividades económicas más relevantes.

12. Las tres municipalidades

El proceso comparativo queda conformado por las tres municipalidades seleccionadas que, si bien pertenecen todos a la provincia de Buenos Aires, exhiben realidades diferenciadas, tanto por su densidad, su localización, su actividad económica predominante, y sus capacidades institucionales.

La municipalidad de Junín

El partido de Junín se ubica al noroeste de la provincia de Buenos Aires, a unos 260 km de Capital Federal. Contaba en 2010 con una población de 90.305 habitantes, y una superficie de 2.253 km², siendo una clásica ciudad intermedia de la provincia de Buenos Aires.

Su historia se remonta a 1827, cuando se fundó el Fuerte Federación, que se transformaría en la ciudad de Junín. En 1855 se realizaron las primeras elecciones

comunales y seis años más tarde comenzó a funcionar la municipalidad sobre una jurisdicción que comprendía los actuales partidos de Junín y General Arenales – escindido en 1889-. En 1884 llegó el ferrocarril que, con la instalación de sus talleres, llevaría a la ciudad a un vertiginoso progreso de la ciudad.

Las principales actividades económicas juninenses son la agropecuaria y la comercial; posee un parque industrial destinado al fortalecimiento de emprendimientos locales y una nascente industria turística en torno a la laguna de Gómez. Los ejidos urbanos son la ciudad cabecera, Junín (87027 habitantes), y las localidades de Agustín Roca (955 habitantes), Agustina (376 habitantes), Fortín Tiburcio (414 habitantes), Morse (1126 habitantes), y Saforcada (407 habitantes)¹³⁶.

Cuenta con una dotación de 1.118 de empleados¹³⁷ –a razón de un agente municipal cada 81 habitantes- y un presupuesto general de \$ 148.000.000, según el último ejercicio¹³⁸. Su organigrama¹³⁹ se compone de 10 secretarías de gobierno¹⁴⁰ y 7 subsecretarías¹⁴¹.

El ejercicio del poder ejecutivo en la municipalidad de Junín se encuentra a cargo del intendente Mario Meoni, electo en 2003, 2007 y 2011. Su trayectoria en términos políticos ha sido sinuosa: en su primera elección como intendente fue candidato de la Unión Cívica Radical¹⁴²; en la segunda, se acercó al gobierno nacional, siendo uno de los principales dirigentes radicales de la Concertación Plural liderada por el vicepresidente Julio Cobos; luego volvió a acercarse al radicalismo aunque con un excelente diálogo con el gobernador Daniel Scioli y en el último año se alineó con el Frente Renovador liderado por el intendente Sergio Massa. Cabe consignar que sucedió en su cargo a Abel Miguel, que había sido electo intendente en cinco oportunidades por la Unión Cívica Radical entre 1983 y 1999: sintéticamente, en tres décadas, el partido ha sido gobernado por sólo dos intendentes, existiendo una gran continuidad en las políticas.

El poder legislativo municipal está conformado por un Concejo Deliberante con una totalidad de 19 miembros, conservando el bloque afín a Mario Meoni – Frente Renovador - una decena de bancas y el arco opositor, nueve –7 del Frente para la Victoria y 1 del PRO-.

La municipalidad de Junín se ha destacado por sus múltiples iniciativas innovadoras: entre las mismas se cuentan: el apoyo para la instalación en su territorio – paralelamente a la iniciativa de la Municipalidad de Pergamino- de una sede de la Universidad de Buenos Aires, origen de la actual Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires; la creación en 1994 de la empresa Servicio Gas Junín S.A.P.E.M. para la subdistribución de gas natural, luego transformada en Grupo de Servicios Junín S.A.P.E.M.; la empresa de telefonía municipal Acerca; la emisión

de títulos de deuda municipal en la Bolsa de Comercio para obtener recursos para la construcción de un nuevo autódromo municipal, entre las más destacadas.

Las Políticas Públicas orientadas hacia la gestión de TICs constituyen una de las principales líneas de trabajo dentro del gabinete municipal. Esto es producto de la iniciativa del jefe comunal¹⁴³, como también por el responsable del equipo técnico de la Subsecretaría de Tecnologías de la Información. La experiencia de la empresa municipal Acerca es un claro indicador de la importancia, y el peso, de la gestión de las tecnologías en la agenda de trabajo del gobierno local: en el año 2004 nació esta propuesta que ofrece a la comunidad el servicio de banda ancha propio, con una tarifa diferenciada de su principal competidor, una compañía multinacional, anteriormente la única proveedora de dicho servicio. Esto representó una apuesta fuerte desde el Ejecutivo local, que afrontó el costo de la infraestructura necesaria –principalmente por el tendido de fibra óptica- para ponerlo en marcha. La ejecución de la obra tuvo dilaciones, por lo que las primeras pruebas de acceso a la red recién pudieron realizarse en el año 2007, con resultados positivos¹⁴⁴.

La Subsecretaría para la Modernización del Estado de la Provincia de Buenos Aires (2013) ha reconocido también la implementación de los laboratorios JAB y JAB Móvil¹⁴⁵. El JAB funciona en una dependencia municipal ubicada en el centro de la ciudad, y cuenta con diez computadoras de escritorio, conexión a internet, red WI-FI, y pantalla LCD de 32": allí pueden acercarse los vecinos y utilizar las instalaciones sin costo alguno, así como se dictan cursos orientados en informática y redes sociales, también gratuitos. El JAB móvil es un laboratorio ambulante, preparado especialmente para funcionar en aquellas escuelas a donde todavía la infraestructura informática no ha llegado o bien esté desactualizada. Las visitas del JAB móvil se realizan por expreso pedido de los establecimientos educativos a la municipalidad, rotando periódicamente entre el resto de los solicitantes. Cuenta con prestaciones similares al JAB fijo, nueve computadoras, red WI-FI y pantalla de 32", como también el personal de instrucción capacitado para impartir el asesoramiento a los alumnos de dichos establecimientos educativos. Tanto la iniciativa del JAB, como la del JAB móvil, constituyen un eje de trabajo estratégico para el municipio en materia de *inclusión y alfabetización digital* que - si bien encuentra respaldo en iniciativas tanto provinciales como nacionales¹⁴⁶ – intentan reducir el fenómeno de *brecha digital* en el partido.

El portal www.junin.gov.ar – sitio oficial institucional de la municipalidad – ha recibido importantes distinciones, entre ellas el primer puesto en el Ranking de Sitios Web Municipalidades (2012) elaborado por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). Si bien el sitio web municipal año tras año amplía su oferta de servicios al vecino, como una estrategia de

descentralización y desconcentración de los trámites realizados anteriormente en el palacio municipal, tiene un fuerte compromiso en materia de saneamiento de cuentas y transparencia de la gestión municipal¹⁴⁷. Para ello, ha fortalecido los canales de comunicación con la ciudadanía, abriendo muchos de sus datos e indicadores a los vecinos, y a quienes deseen consultar, por las cuentas del municipio, el ejercicio presupuestario, y recaudación, principalmente. El reconocimiento de CIPPEC ha sido consecuencia de estas buenas prácticas de la gestión municipal, orientadas a empoderar a la ciudadanía, y transparentar la gestión municipal. Asimismo dicha distinción ha sido renovada al año siguiente y suele ser referenciada como caso exitoso en los diversos encuentros en la materia de Gobierno Abierto y Gobierno Electrónico que se llevan a cabo en nuestro país.

La municipalidad de Mercedes

El partido de Mercedes se ubica a 100 km al oeste de la Capital Federal, cuenta con una población estimada de 63.284.148 y una superficie de 1.050 km², siendo la principal actividad económica el comercio. Adicionalmente, ha sido una ciudad de servicios, dada la localización histórica de un Juzgado Federal y de ser sede del Departamento Judicial Mercedes, con numerosos juzgados civiles y comerciales, criminales, de garantías, de ejecución penal y de menores, así como de dos cámaras de apelaciones y quince fiscalías de la justicia provincial; de la Unidad Penal 5 del Servicio Penitenciario Bonaerense, instalada ya en 1876; y de fuerzas militares y de seguridad –allí funciona la Escuela de Gendarmería Nacional “Cabo Juan Adolfo Romero” en instalaciones que pertenecieran en el pasado al Regimiento de Infantería Mecanizada N° 6 del Ejército, trasladado en 1993 desde allí a la provincia de La Pampa-. Adicionalmente, es la sede de una de los principales arquidiócesis del país, y en su jurisdicción se encuentra la Catedral Basílica de Luján, principal centro religioso del país. En el pasado también convergieron tres líneas férreas, dotándola de una importante conectividad; hoy una autopista sobre la traza de la ruta nacional N° 5 la conecta con la ciudad de Buenos Aires.

Las localidades del partido son la ciudad de Mercedes (61.843 habitantes), cabecera del distrito, y las localidades de Tomás Jofré (153 habitantes), Agote y Gowland (1.288 habitantes entre ambas localidades)¹⁴⁹.

Su historia se remonta a la fundación de la actual ciudad de Mercedes tuvo lugar en la época colonial, cuando en 1745 se decidió establecer una fortaleza de avanzada en el paraje conocido como “Guardia de Luján”. Siete años más tarde comenzó su poblamiento y en 1779 la población se trasladó a la actual localización de la ciudad cabecera. En 1812 se creó el partido aunque la primera autoridad municipal se constituyó recién en 1856.

Cuenta con un presupuesto general de \$ 81.000.000¹⁵⁰ y 1.035 trabajadores

municipales, a razón de 1 agente municipal cada 61 mercedinos¹⁵¹.

El organigrama¹⁵² municipal se desagrega en 5 Secretarías de Gobierno¹⁵³, y 5 Subsecretarías de Gobierno.¹⁵⁴

El ejercicio del poder ejecutivo en la municipalidad de Mercedes se encuentra a cargo del intendente Carlos Selva, electo en el año 2003, y reelecto en 2007 y 2011, siempre por el Partido Justicialista – Frente para la Victoria. Previamente, desde 1991, se había desempeñado como concejal. En 2012 formalizó su pase al Frente Renovador, liderado por el ex intendente de Tigre, Sergio Massa. En la actualidad, el Honorable Concejo Deliberante, integrado por 18 miembros, cuenta – en el espacio del oficialismo - con 9 concejales por el Frente Renovador, y con una fuerte presencia del arco opositor entre sus bancas: 7 ediles por el Frente Mercedino para la Victoria, y 2 de concejales pertenecientes al espacio vecinal MIC.¹⁵⁵

En el campo de las TICs la municipalidad de Mercedes ha hecho incontables esfuerzos, y ha instalado en su agenda de trabajo una estrategia de modernización de la gestión del gobierno local - lógicamente sujeta a recursos financieros, materiales, y humanos, que dispone el municipio - no menos innovadora que otros municipios del territorio argentino y también a nivel sudamericano. Estos esfuerzos tuvieron reconocimiento por diversas entidades a nivel nacional, como también internacional, entre los que se destacan: el Premio Iberoamericano de Ciudades Digitales – XIV Encuentro Iberoamericano de Ciudades Digitales (Quito Ecuador, 2013)¹⁵⁶. Mercedes recibió el reconocimiento como la mejor práctica en la aplicación de las TIC para la prestación de servicios de salud a los ciudadanos.

También recibió la distinción Frida 2011 (Fondo Regional para la Innovación Digital en América Latina y el Caribe)¹⁵⁷, que premió a cinco iniciativas destacadas que han contribuido al uso de Internet como catalizador para el cambio en América Latina y el Caribe. Allí la Municipalidad de Mercedes fue premiada junto a otras experiencias latinoamericanas entre las que también se destacaron: Plan Ceibal (Uruguay), Mercedes y Marcos Paz Digital (Argentina), Red Educativa Mundial, Movimiento Mega Não ao vigilantismo na Internet (Brasil) y Via Nostrum (Latinoamérica y Caribe). Mercedes Digital y el resto de los ganadores fueron seleccionados entre más de 120 proyectos de 34 países de la región.

Mercedes Digital también obtuvo el tercer puesto en la categoría “Experiencia Provincial” del Premio a la Innovación en la Gestión Pública, otorgado por la Subsecretaría para la Modernización del Estado dependiente de la Secretaría General de la Gobernación de la Provincia de Buenos Aires, por los avances en materia de expedientes digitales y virtuales, el sistema único de salud, las zonas Wi-Fi, las herramientas de gestión vía móvil y las tarjetas de servicios municipales, entre los más destacados¹⁵⁸. Otras menciones importantes fueron los Premios Sadosky en Innovación Tecnológica (2011)¹⁵⁹ y el Índice

Nacional de Páginas Web Municipales 2012 (CIPPEC): *Buenas prácticas municipales en la gestión de las páginas web de los gobiernos locales* (Municipios Medianos entre 50 mil y 200 mil habitantes)¹⁶⁰, donde obtuvo el noveno puesto.

La municipalidad de Tigre

El partido de Tigre se ubica en la región noreste del Área Metropolitana de Buenos Aires, a 32 km de Capital Federal: la población estimada del partido es de 376.381 habitantes, y cuenta con una superficie aproximada de 360 km² entre el territorio continental e islas del delta. Es una ciudad que combina una fuerte actividad turística y comercial con la radicación de grandes industrias; más recientemente ha sumado el carácter de ciudad dormitorio, en especial de sectores medios y altos que buscan una residencia en la zona periurbana.

La ocupación del partido data de la época colonial, cuando el contrabando se aprovechaba del ocultamiento que ofrecía el delta. Sin embargo, no fue hasta la década de 1870 cuando muchos porteños se refugiaron en la zona, escapando de la epidemia de fiebre amarilla. Otro impulso a la región fue dado por la instalación de los Talleres de Marina, donde se construyeron barcos durante la presidencia de Domingo Faustino Sarmiento. A principios del siglo XX, en el partido se producían frutas, madera, dulces, conservas, embutidos y licores; también en esa época se empezó a popularizar como destino turístico.

El ejido urbano se compone por la ciudad de Tigre, y las localidades de Benavidez, Delta, Dique Luján, Don Torcuato, El Talar, General Pacheco, Nordelta, Ricardo Rojas, Rincón de Milberg y Troncos del Talar¹⁶¹.

Cuenta con un presupuesto general de \$ 1.600.000.000¹⁶², compuesto en un 75 % de recursos propios del municipio, y un 25 % restante de coparticipación, y una dotación superior a los 3.222 empleados municipales, a razón de un agente municipal cada 117 habitantes¹⁶³. El organigrama tigrense¹⁶⁴ se compone de diez secretarías¹⁶⁵ y veintiséis subsecretarías¹⁶⁶ y tres agencias autárquicas¹⁶⁷ (con rango de secretaría), con tres subsecretarías¹⁶⁸ a su cargo.

El ejercicio del poder ejecutivo en la municipalidad de Tigre estuvo en manos del intendente Ricardo Ubieto, primero como intendente de facto entre 1979 y 1983, y posteriormente, tras fundar el partido local Acción Comunal en 1985, fue electo desde 1987 hasta su fallecimiento en 2006; sucedido interinamente por Hiram Gualdoni, en 2007 llegó al ejecutivo local Sergio Massa, candidato del Frente para la Victoria. Massa abandonó el gobierno local entre 2008 y 2009, cuando ejerció el cargo de Jefe de Gabinete de Ministros de la Nación, y tras su renuncia, regresó a la municipalidad. Reelecto en 2011, en 2013 motorizó la creación del Frente Renovador, llevándose con él

una veintena de intendentes bonaerenses justicialistas (como el mercedino Selva), radicales (como el juninense Meoni), vecinalistas y del PRO; tras derrotar al frente de la boleta renovadora a la lista oficialista de diputados nacionales por la provincia de Buenos Aires, se transformó en el principal opositor al gobierno nacional y uno de los candidatos con más chances de alcanzar la presidencia de la Nación en 2015. Massa fue sucedido por su delfín, Julio Zamora.

El legislativo municipal tigreño está conformado por un Concejo Deliberante compuesto por veinticuatro miembros, de los cuales veintiuna bancas responden al Frente Renovador, y las otras tres restantes se corresponden a una única fuerza opositora: el Frente para la Victoria.

El partido de Tigre ha sido objeto de grandes transformaciones en las últimas décadas: en primer lugar, por la radicación de numerosos habitantes de ingresos medios y altos en Nordelta, el principal desarrollo urbano del país y en una cincuentena de otros barrios cerrados; en segundo, porque se instalaron nuevas industrias en su territorio, aprovechando la conectividad ofrecida por la ampliación de la Autopista del Sol durante la década del noventa; en tercero, porque se establecieron emprendimientos turísticos como el Parque de la Costa y el casino Trillenium, unidos por el hoy desactivado Tren de la Costa. Todo ello significó ingresos crecientes, que se transformaron en numerosas obras de infraestructura –como el Museo de Arte de Tigre- que embellecieron la ciudad, creando un círculo virtuoso.

La gestión del intendente Ubieto se destacó principalmente por su conservadurismo fiscal, sobresaliente en el Área Metropolitana, y su receptividad a la inversión privada, cualquiera fuera su finalidad e impacto; la llegada del intendente Massa consolidó dicha tendencia y aprovechó las saneadas cuentas municipales para incrementar nuevas políticas: entre las más destacadas, se cuenta el programa Tigre Educa¹⁶⁹, el Sistema de Información y Servicios de los Vecinos de Tigre (SIRVe)¹⁷⁰ y el Sistema de Protección Ciudadana¹⁷¹, entre muchas otras.

Los esfuerzos de la municipalidad de Tigre en materia de innovación tecnológica se deben en gran parte a una fuerte política de publicidad de la gestión municipal, y que a su vez también constituyen uno de los intereses del jefe comunal -en uso de licencia- quien siempre se ha mostrado como impulsor de las tecnologías de la información y comunicación como herramienta de la gestión pública, no solo a nivel municipal, sino también en su paso por otras instancias en el Poder Ejecutivo Nacional (JGM) y en los organismos de la seguridad social (Anses)¹⁷².

En el campo de las TICs, la municipalidad ha desarrollado numerosas iniciativas, como la instalación de una plataforma tecnológica 2.0 que le ha permitido vincular a todos los establecimientos públicos, habilitando la instalación de cámaras de seguridad, la interconexión de las delegaciones y dependencias municipales, posibilitando el uso de

Internet gratuita para las escuelas, disponer de un sistema telefónico para el otorgamiento de turnos para los servicios municipales de salud, contar con Wi-Fi en una docena de plazas, monitorear los recorridos de los colectivos y su seguridad por medio de GPS, y la extensión de botones anti-pánico en los de transporte públicos y en los comercios adheridos al Sistema Alerta Tigre que usan la tecnología de venta Posnet. La gran mayoría de estas aplicaciones tecnológicas destinadas a la seguridad ciudadana, y al control del espacio público, convergen en el Centro de Operaciones Tigre (COT), centralizando la información operativa del cuerpo motorizado del municipio, el sistema de video-vigilancia, un contact center, y que se complementan con una oficina de atención a la víctima y orientación judicial; otra oficina de derechos humanos, y Defensa Civil Tigre¹⁷³.

Cabe destacar que Tigre fue seleccionado en el año 2011 por el Ranking Motorola de ciudades digitales como una de las ciudades latinoamericanas líderes en digitalización y ha recibido varios premios por la implementación de nuevas tecnologías, entre ellos, fue distinguida en el año 2011 en el VIII Premio Iberoamericano de Ciudades Digitales, organizado por la Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones (AHCIET)¹⁷⁴; y el Portal de Servicios de la Municipalidad de Tigre fue seleccionado como el mejor del país en el rubro “Gobierno y Administración Pública” por el premio Mate.Ar¹⁷⁵ que evalúa y califica la calidad y el funcionamiento de los sitios web argentinos, entre otras iniciativas.

CAPÍTULO IV. El Caso Junín

13. Ciclo de la Política Pública

Para el abordaje del presente capítulo, y los capítulos V y VI de nuestra tesis, nos remitiremos al concepto de *Políticas Públicas* desarrollado por Manuel Tamayo Sáez (1997). Puntualmente nos centraremos en el apartado correspondiente al Ciclo de la Política Pública. Sobre ello el autor expresa que:

*“las políticas públicas son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios. Desde este punto de vista, las políticas públicas se pueden entender como **un proceso que se inicia cuando un gobierno o un directivo público detecta la existencia de un problema** que, por su importancia merece su atención y termina con la evaluación de los resultados que han tenido las acciones emprendidas para eliminar, mitigar o variar ese problema. El proceso o ciclo de construcción de las políticas públicas comprende las siguientes fases:*

- a. Identificación y definición del problema*
- b. Formulación de las alternativas de solución*
- c. Adopción de una alternativa*
- d. Implantación de la alternativa seleccionada*
- e. Evaluación de los resultados obtenidos”*

Más adelante el autor resume;

*“A este conjunto de **decisiones y acciones** emprendidas por el gobierno para influir sobre el problema lo denominamos **política pública**”.*¹⁷⁶ (destacado de EJ)

Enfocados en el ciclo de las políticas públicas de la Municipalidad de Junín desarrollaremos las 5 etapas que permitirán comprender dicho proceso desde su origen hasta su materialización en acciones concretas enmarcadas dentro de las políticas públicas de TICs en la municipalidad.

Identificación y definición del problema

La municipalidad de Junín identificó inicialmente como uno de sus problemas – la falta de acceso por parte de la ciudadanía a los servicios de telecomunicaciones, principalmente al servicio de internet por banda ancha, lo que lógicamente se tradujo en un vínculo débil en el proceso de interacción ciudadano-ciudadano y ciudadano-municipalidad como consecuencia de no contar con los medios físicos y cognitivos para que la ciudadanía pueda interpelar a la municipalidad a través de las nuevas

tecnologías de la información y comunicación. En ese momento –remitiéndonos al año 2004 - la tendencia de apertura de los gobiernos locales argentinos por medio de la implementación de TICs todavía estaba por fuera de la agenda de muchas municipalidades¹⁷⁷, por esto mismo resultó novedoso que la municipalidad de Junín instalara en su agenda de trabajo la necesidad de contar con una mejor infraestructura en materia de telecomunicaciones, como también la apertura –paulatina- de la gestión hacia la ciudadanía.

Por otra parte, el problema engrosó su complejidad al determinar –en la etapa de *origen*- la necesidad de afrontar una tangente que no era un tema menor: contemplar por un lado la formación de los recursos humanos de la administración local y a la ciudadanía en lo referido a la instrumentación, ventajas y habilidades a empoderar en la adopción de las nuevas tecnologías a impulsar.

También es destacable que una considerable parte del ímpetu para la resolución del problema se debe al interés del jefe comunal, quien consultó permanentemente entre su cuerpo de funcionarios técnicos¹⁷⁸ sobre el uso y practicidad de las tecnologías de la información y comunicación y su aplicación transversal a todas las áreas de la administración municipal; y sobre cómo éstas pueden contribuir a agilizar los diferentes circuitos administrativos, pero también ejecutivos, de la gestión.

Formulación de las alternativas de solución

Acorde a la problemática detallada en el punto anterior la municipalidad de Junín discutió con un amplio grupo de actores un número de alternativas para la elaboración de la solución. Entre estos actores se encontraban el ejecutivo local, el Concejo Deliberante, el Grupo Junín –una sociedad anónima con participación mayoritaria del Estado municipal, que estaba a cargo del servicio de suministro de gas domiciliario y a la producción de servicios informáticos de uso en el Estado municipal- y la única empresa prestataria de telecomunicaciones en la región –Telefónica de Argentina, empresa de capitales españoles que en conjunto con su principal competidora Telecom se dividen el mapa de las telecomunicaciones en todo el territorio argentino- que se manifestaba como principal parte afectada ante una eventual embestida del gobierno local en lo referido a cualquier tipo de intervención que afecte su rentabilidad en el área.

El grupo de alternativas contempló desde la apertura al ingreso de nuevos jugadores - entiéndase la llegada de otras empresas de telecomunicaciones prestatarias de los servicios de internet y telefonía-; como también un proceso completo de tercerización de los servicios -tanto de las telecomunicaciones asimismo en lo referido a los diferentes programas orientados a la alfabetización digital de los ciudadanos. Otra alternativa estudiaba la posibilidad de implementar un modelo mixto

entre la administración local y el sector privado, y en última instancia el desarrollo de una solución completamente localista sin necesidad del apoyo de terceros.

La discusión inicial generó reticencias lógicamente desde el sector privado que, a través del principal operador en la zona, veía en esta iniciativa municipal una posible amenaza a su situación –considerablemente ventajosa si tomamos en cuenta que la firma operaba monopolícamente en el mercado local-. Pero, curiosamente, también generó pequeñas rispideces internas por el temor que representaba para el Grupo Junín afrontar una tarea nada fácil como lo era la puesta en funcionamiento de una nueva división de negocios cuya actividad les era desconocida por completo, con los riesgos que eso significaba para la misma firma, pero también con el costo –financiero y político- que supondría para la municipalidad¹⁷⁹. Asimismo, esta discusión se extendió entre las autoridades responsables del funcionamiento del Grupo Junín y miembros del Concejo Deliberante local¹⁸⁰.

El momento de la toma de decisiones termina su recorrido en el titular del ejecutivo a nivel local, no sin antes lograr los consensos necesarios para poder llevar adelante la iniciativa propuesta.

Adopción de una alternativa

La alternativa seleccionada por la municipalidad de Junín –tal como se adelantó en el punto 12.1 de la presente tesis– se basó en una estrategia orientada hacia una apertura de la administración local con foco en la participación de la ciudadanía a través del empoderamiento de un canal anteriormente no explotado: las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Para tal fin se adoptó un modelo de trabajo mixto, que involucró mayoritariamente a la municipalidad y donde también participaron actores del sector privado. La piedra basal de este modelo fue el nacimiento de Acerca¹⁸¹, una empresa de telefonía local perteneciente al Grupo Junín¹⁸², que opera bajo la modalidad de una SAPEM, donde el accionista mayoritario es la municipalidad de Junín (90 %) y sólo un 10 % restante por el sector privado¹⁸³. Si bien los esbozos de la empresa de telecomunicaciones se remontan al año 2004 las dilaciones por las diversas particularidades –propias en los plazos de ejecución pública– condujeron a que la puesta en marcha definitiva de la empresa fuese en el año 2007, con resultados alentadores. El problema de la brecha digital y el acceso limitado a internet por una parte de la ciudadanía se tradujo en la puesta en marcha de una empresa municipal proveedora de internet con infraestructura de fibra óptica propia.

Fue entonces donde la municipalidad –trabajando mancomunadamente con el Grupo Junín de su propiedad– buscó ejecutar la política pública –la *implementación* de

la alternativa adoptada- adquiriendo los bienes necesarios y adecuando la infraestructura en materia de recursos materiales, técnicos y humanos. Uno de los hitos principales fue la adquisición de la tecnología SoftSwitch a la firma Siemens en el año 2006¹⁸⁴.

Esta tecnología fue imprescindible a la hora de optimizar la red de banda ancha ya que básicamente lo que permite es transmitir en simultáneo datos y llamadas a través de la red bajo el protocolo VoIP¹⁸⁵, aprovechando al máximo el ancho de banda disponible. La *implementación* de la alternativa seleccionada contempló previamente su *formulación*, incluyendo la redacción de las normas legales como decretos y ordenanzas. La Municipalidad de Junín pondera en su ejercicio presupuestario anual lo concerniente a la *implementación* como también al mantenimiento de la infraestructura en materia de TICs: esto es una constante que se ha repetido en el ejercicio de los últimos años de la gestión, tal es el caso de la Ordenanza Municipal N° 6241/2012¹⁸⁶ que contempló en su artículo 241 el Servicio de Software y Desarrollo Tecnológico Municipal, o bien la Ordenanza Municipal N° 6439/2013¹⁸⁷ en su artículo 197.

Por otra parte, la municipalidad año tras año ha llamado a licitación pública y a concurso de precios para la adquisición de las tecnologías necesarias para llevar adelante sus políticas de TICs. Algunos ejemplos de ello han sido la licitación para la provisión de software para bases de datos y servidores¹⁸⁸ en 2010 y la compra de una fusionadora de fibra óptica¹⁸⁹ y la contratación de un servidor¹⁹⁰ en 2011. Recientemente la municipalidad también ha llamado a concurso para otras tecnologías que, si bien no tienen una relación directa con la permeabilidad de las TICs en la sociedad, constituyen una novedad en materia de innovación tecnológica hacia otras áreas a cargo del municipio relacionadas a la prestación de los servicios: tal el caso de la futura implementación de los equipos de telemetría por GPRS que sirven para acceder de manera remota al censado y control de fluidos en la red de cañerías.¹⁹¹

Implantación de la alternativa seleccionada

La implantación de la alternativa seleccionada –la *ejecución* de la política pública- demandó en primera instancia un gran esfuerzo organizacional que exigió una coordinación intersectorial entre diversas dependencias de la municipalidad, tal es el caso de: la Subsecretaría de Prensa y Comunicación Institucional, la Dirección General de Tecnologías de la Información y Desarrollo Web (esta última anteriormente dependiente de la Secretaría General).

Esto se tradujo posteriormente en el año 2011 en una significativa modificación del organigrama que derivó en la creación de una nueva Dirección de Tecnologías de

la Información y Comunicación¹⁹² como unidad ejecutora a cargo.

Los ejes de trabajo para la alternativa seleccionada fueron tres: la reducción de la brecha digital para los habitantes de la ciudad, la formación de los recursos humanos municipales, y la transparentar la gestión municipal.

Para trabajar en la reducción de la brecha digital la municipalidad priorizó la puesta en marcha de una empresa de telecomunicaciones propia que permitió ofrecer un servicio de internet por banda ancha y telefonía domiciliaria accesible para la ciudadanía. Como se mencionó en los puntos 12.1 y 13.3 esta tarea no fue fácil ni rápida, sino que tuvo que transitar un período de tres años hasta la concreción y puesta en marcha del trazado propio de fibra óptica que le permitió al municipio llegar con el servicio de internet y telefonía a los vecinos de la ciudad. Con la infraestructura de conectividad disponible, el segundo paso fue enfocar la gestión hacia una labor mayormente pedagógica. Si bien el medio estaba disponible y se articulaba con otras políticas públicas de carácter federal en la materia –tal es el caso del Plan Argentina Conectada y el Programa Conectar Igualdad, descritos en el punto 7- la municipalidad redefinió una de los ejes de trabajo en la educación y apropiación por parte de los destinatarios en lo referido a las herramientas informáticas.

Para ello se crearon inicialmente los laboratorios informáticos fijos (JAB) –en aulas acondicionadas para tal fin– y en el año 2008 comenzaron su labor -y nuevamente en el 2012- con una prueba piloto para extender la población beneficiaria a través de los JAB móviles. Estos últimos permitieron acceder a numerosos establecimientos educativos y organizaciones sociales a contar con un aula informática que podía ser solicitada en cualquier momento a la municipalidad –siempre bajo un sistema registral– y que, en muchos casos, fue el primer contacto de los educandos con el mundo informático.

Asimismo, la unidad ejecutora trabajó fuertemente hacia dentro de las dependencias municipales con la convicción que ese mismo eje de trabajo orientado hacia la “naturalización” de las herramientas informáticas sería una cuestión no menor a empoderar y que –según la visión del responsable de dicha unidad, el intendente municipal– impactaría positivamente en los procesos organizativos y de gestión administrativa en general de la municipalidad.

Con los medios -materiales y cognitivos- disponibles para una parte significativa de la población es cuando el gobierno local emprende el último eje de trabajo orientado a transparentar la gestión municipal a través de su sitio web y de diversas herramientas de consulta que permitieron a la ciudadanía - y la comunidad en general, instituciones educativas, centros de estudios, etcétera – acceder al ejercicio de la función pública, presupuestario y normativo por parte de los responsables del gobierno local.

Se observa entonces cómo la municipalidad trabajó secuencialmente en un programa integral, que apuntaba hacia la convergencia no sólo en términos tecnológicos, y que desde su concepción intentó aunar esfuerzos que se traduzcan en la articulación de la participación, en la generación de condiciones de aprendizaje (organizacional, y hacia la comunidad) y que resulten en un cambio cultural en el ejercicio de los derechos de la ciudadanía.

Cabe destacar que los programas implementados han sido diseñados por el personal municipal sin recurrir a la necesidad de contratar empresas especializadas del sector privado o consultoras ad hoc.

Evaluación de los resultados obtenidos

La evaluación de los resultados obtenidos fue abordada por la municipalidad de Junín mediante la puesta en marcha de un Comité de Estudio interno del área correspondiente que monitorea las acciones realizadas en materia de políticas públicas de TICs reportando las incidencias que puedan generarse como también tiene a cargo la identificación de áreas de mejora en el ejercicio de tales políticas¹⁹³. Así también la firma Acerca, una unidad de negocios del Grupo Junín -a cargo de la provisión del servicio de telecomunicaciones e internet- suele realizar encuestas de satisfacción hacia sus clientes, siendo el nivel de reclamos muy bajo.

14. Profundidad de la Política Pública en la Gestión

Entendemos que las políticas públicas en materia de TICs en la municipalidad de Junín se han articulado a través de los tres ejes estratégicos descritos en el punto 13.4 de la presente tesis: a) la reducción de la brecha digital, b) la formación de recursos humanos -y reingeniería de los procesos de la administración local; y c) otorgar mayor transparencia a la gestión municipal. Programáticamente, estas políticas han profundizado en la gestión pública local acorde a cómo han sido ejecutadas cada una de dichas etapas. Primero con el desarrollo de la infraestructura necesaria para poder llegar a la mayor cantidad de hogares del municipio, como también favorecer la interconexión entre las dependencias municipales y oficinas descentralizadas, con escuelas, hospitales, y el resto de los servicios públicos municipales.

En segundo lugar la profundización se intensifica con la etapa formativa-educativa mediante los JAB fijos y posteriormente con los móviles. Acá aparece un par interesante: educar para igualar tecnológicamente a los ciudadanos, pero también contribuir al crecimiento educativo de la comunidad incorporando a la tecnología en los procesos de aprendizaje. Vemos como, a través de las políticas públicas, el municipio materializa uno de sus principales temas de su agenda pública: la educación.

Por último, como se indicó anteriormente, se focalizó el esfuerzo en poder transparentar la gestión local a través de publicaciones periódicas y actualizadas de indicadores de ejecución presupuestaria y legislativa, a través del sitio web municipal, como también dotar a la ciudadanía de mecanismos alternativos para poder solventar incidencias en relación a los servicios públicos municipales por vía electrónica.

Si bien la experiencia puede ser mejorable o bien replicable hacia otras áreas de la gestión municipal, como el sector de salud, seguridad ciudadana, entre otros, es notable su desarrollo y la aceptación por parte del conjunto de destinatarios de tales políticas públicas en materia de TICs. No es casual que como consecuencia de ello el municipio haya obtenido una buena cantidad de reconocimientos como experiencia innovadora tal como se mencionó en el punto 12.1 de la presente tesis.

15. Relación entre el Área Responsable y las Dependencias Municipales

A través del estudio preliminar del organigrama municipal¹⁹⁴ se puede determinar cómo incide el área ejecutora respecto al resto de las involucradas. Antes de la conformación de la unidad ejecutora del proyecto la responsabilidad estaba en manos de la Subsecretaría de Tecnologías de la Información -que subsumía a las áreas de Comunicaciones, Cómputos, Desarrollo de Sistemas, y Desarrollo Web-. En simultáneo se trabajó, y se lo hace hasta la fecha, con la Subsecretaría de Prensa y Comunicaciones, y la Dirección de Cultura.

Al conformarse la Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicación en el año 2011 como Unidad Ejecutora a cargo, dentro de dicha dirección quedan absorbidas las direcciones anteriormente a cargo de las diversas tareas del campo informático y telecomunicaciones. No obstante el área de Prensa sigue gozando de su rango de Subsecretaría, y es quien aporta a la Unidad Ejecutora contenidos y acciones de comunicación institucional (en su mayoría). La Dirección de Cultura tampoco ha quedado subsumida dentro de la Dirección General de TICs, pero es quien al día de la fecha sigue teniendo a cargo la gestión institucional de los JABs.

Si bien estos laboratorios son monitoreados por la Unidad Ejecutora y su mantenimiento depende de esta última, es la Dirección de Cultura quien responde - institucionalmente- por los laboratorios móviles ante las entidades educativas y organizaciones sociales.

No obstante, la Unidad Ejecutora sigue teniendo a cargo - más allá de las nuevas competencias producto de las reingenierías implementadas en el municipio – las funciones que anteriormente el municipio le había asignado (mantenimiento del parque informático de las dependencias municipales, redes y tendidos, centro de cómputos, entre otros) como también alguna que otra tarea de asistencia técnica a operaciones del sistema tributario provincial (tal es el caso del servidor del Sistema RAFAM¹⁹⁵).

16. Relación entre el Sitio Web y los Servicios Públicos

Los Servicios Públicos Municipales y los trámites propios de la gestión local pueden ser consultados en su mayoría en el sitio Vecino Digital¹⁹⁶, que se encuentra en la página web del municipio¹⁹⁷.

Por un lado la sección Vecino Digital contempla la consulta interactiva de expedientes, deuda, planes de pago, vencimiento de las tasas, multas e infracciones, entre las más destacadas y utilizadas asiduamente por los vecinos. Asimismo, la consulta permite acceder a un buscador de ordenanzas municipales, como también a un sistema de bolsa de empleo en el cual pueden cargarse los datos de los candidatos como también acceder a la oferta laboral actualizada en las empresas del municipio.

Por otra parte, la sección Vecino Digital reúne muchísima información respecto otras gestiones tal es el caso del otorgamiento de las licencias de conducir, habilitaciones, mesa de entrada, OMIC, desarrollo económico y planeamiento, parque industrial, empleo, asuntos agropecuarios, turismo, cultura, salud, acción social, discapacidad, catastro, obras y servicios públicos, entre las más destacadas. En cada una de las secciones se puede acceder a los diversos manuales, aplicativos, instructivos, formularios según el trámite a realizar en la dependencia municipal, memorias, etcétera.

Lo referido a la transparencia en las cuentas públicas locales puede encontrarse en la sección Transparencia¹⁹⁸, claramente señalado en el sitio web municipal, por ser uno de los principales ejes de la gestión ejecutiva. Esta sección contiene enlaces hacia la información actualizada en material de ejecución presupuestaria, normativa tributaria, deuda pública, control de compras y contrataciones, licitaciones, planta de personal municipal (sueldos y escala salarial).

Otros dos enlaces muy útiles son Control Ciudadano¹⁹⁹ y Transporte Urbano²⁰⁰. El caso del Control Ciudadano es destacable, siendo que tiene cargados los cronogramas de trabajo por sectores del partido en materia de barrido, riego, mantenimiento de espacios verdes, recolección de residuos y montículos. Asimismo ofrece elevar un reclamo online o bien a través de una línea telefónica si el vecino detecta alguna anomalía en los servicios públicos prestados en comparación con la planificación que el municipio ofrece en el sitio web institucional. El aplicativo de Transporte Urbano ofrece los recorridos y frecuencias de las líneas de transporte urbano que operan en el municipio.

CAPÍTULO V. El Caso Mercedes

17. Ciclo de la Política Pública

En concordancia al punto 13 de la presente tesis, abordaremos el caso de la municipalidad de Mercedes remitiéndonos nuevamente al concepto de Políticas Públicas desarrollado por Manuel Tamayo Sáez y su desagregación en las respectivas etapas a analizar:

- a. *Identificación y definición del problema*
- b. *Formulación de las alternativas de solución*
- c. *Adopción de una alternativa*
- d. *Implantación de la alternativa seleccionada*
- e. *Evaluación de los resultados obtenidos*²⁰¹

Enfocados en el ciclo de las políticas públicas de la municipalidad de Mercedes desarrollaremos estas 5 etapas que permitirán comprender dicho proceso desde su origen hasta su materialización en acciones concretas enmarcadas dentro de las políticas públicas de TICs en dicha municipalidad.

Identificación y definición del problema

La municipalidad de Mercedes identificó dos cuestiones puntuales que dieron *origen* a una agenda de trabajo orientada a una gestión localista de las políticas de TICs. En primer lugar se detectó una enorme falencia en lo referido a la conectividad –y el control- dentro del palacio municipal, y de éste con otras dependencias municipales y, en consecuencia, en la interacción con los mercedinos a través de los canales electrónicos (prácticamente inexistentes hasta buena parte del año 2009). En segundo lugar –y como otra cara de la misma moneda- fue la propia administración diagnosticó una excesiva burocratización y aletargamiento de los procedimientos internos propios de la gestión cotidiana; tal fue el caso del seguimiento y control de expedientes, demoras en la atención a los reclamos de la ciudadanía, y las erogaciones innecesarias como consecuencia de la falta de *aggiornamento* tecnológico de la municipalidad, entre otras.

El problema adquiriría mayor complejidad ya que en esta etapa de origen también hubo que contemplar las diversas reticencias suscitadas dentro de la misma municipalidad que mayoritariamente se originaban entre los mismos empleados municipales y en el personal de otras dependencias municipales bajo la órbita del ejecutivo local (tal fue el caso del personal de hospitales y escuelas).

Por otra parte se detectaron enormes disparidades en lo referido al acceso y provisión del servicio de internet entre los mercedinos, siendo que en aquel entonces (2009) la única empresa prestataria era –como en gran parte del territorio argentino- una firma de capitales españoles que además de internet monopolizaba también la prestación del servicio de telefonía domiciliaria, y que lógicamente no alcanzaba por igual a toda la población.

Si bien desde sus inicios las diversas iniciativas orientadas al abordaje de las políticas de TICs en la municipalidad contaron con un fuerte apoyo del ejecutivo local, dicho ímpetu no se debió en mayor medida al jefe comunal, sino que la casi totalidad de la iniciativa, y las responsabilidades desagregadas de ello, quedaron en manos de los funcionarios a cargo de la Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado de la municipalidad. A medida que hubo un entendimiento de las implicancias significativas que las diversas políticas TICs tuvieron para la misma gestión, como también para la ciudadanía, el intendente fue internalizando el rol de las TICs en la administración local y en consecuencia aumentando la voluntad política de seguir avanzando en ese sentido.

Formulación de las alternativas de solución

En relación a las dos grandes problemáticas identificadas en el punto anterior – la falta de conectividad entre las diferentes dependencias de la municipalidad y la interacción con los ciudadanos, y en segundo lugar; la excesiva burocratización de los diferentes procedimientos propios de la gestión municipal – se inició la discusión entre los diversos actores involucrados para la *elaboración* de las diferentes alternativas de solución. Entre estos actores se encontraban el poder ejecutivo local, funcionarios técnicos de la naciente Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado (municipio), el Concejo Deliberante, y por último la (única) empresa prestataria del servicio de telefonía e internet de origen español. Esta última (al igual que el caso descrito en el capítulo 4 de la presente tesis) también era una de las principales partes afectadas ante cualquier movimiento del ejecutivo local en materia de modificaciones del escenario de las telecomunicaciones locales.

El conjunto de alternativas contempló el ingreso de nuevos actores (prestadores de servicio de telefonía e internet, como también desarrolladores de soluciones informáticas, software, etc), o bien la tercerización completa de los servicios –de telecomunicaciones y de desarrollo de software de gestión. Otra opción contempló un modelo de trabajo mixto que tome elementos de la administración local como del sector privado, y por último una solución localista que no contemple el apoyo de terceros.

Inicialmente la discusión generó reticencias y temores tanto entre privados – principalmente por la empresa proveedora del servicio de telefonía e internet que sintió

una amenaza respecto a algo que poco tiempo después se convirtió en una gran oportunidad – como también internamente, esto es hacia el interior de las diversas esferas de la administración local. Esto se vió principalmente en acaloradas discusiones con sectores de empleados municipales cuya resistencia (inicial) al cambio fue muy fuerte. Otro tipo de resistencia, inanimada, se dio en consecuencia al pésimo y deteriorado estado en el que se encontraba el parque informático de la administración local, y la falta de actualización de las bases de datos que constituyen un insumo fundamental para que se pueda trabajar con datos fidedignos respecto las diversas variables relacionadas a las problemáticas locales.

El Concejo Deliberante municipal también hizo lo suyo, ya que entre los ediles entrantes y salientes se produjeron fuertes cruces y acusaciones de todo tipo que de poco sirvieron durante el puntapié inicial de las políticas públicas en materia de TICs aquí analizadas.

Adopción de una alternativa

La alternativa seleccionada por la municipalidad de Mercedes se basó en una estrategia modernizadora de la administración local con una fuerte orientación hacia la interconectividad mediante TICs de las diversas dependencias de la administración local entre ellas, y de ellas con otros establecimientos de servicios públicos, y de estos últimos con la ciudadanía.

Para afrontar dicha tarea se adoptó un modelo de trabajo netamente localista, que involucró a la municipalidad y donde el sector privado tuvo una participación minoritaria en situaciones particulares.

El puntapié inicial lo constituye la normalización y redistribución del servicio de internet por banda ancha²⁰², tanto dentro de las dependencias municipales, como hacia el resto de la comunidad mercedina. Para esto la municipalidad compró ancho de banda a la principal prestataria del servicio de internet en la región, y lo pone a disposición de la comunidad bajo distintas modalidades. Vale aclarar que con esta iniciativa no pretende ni quiere eliminar a dicha empresa del escenario local, después de todo la firma pasa a ser (en parte) un proveedor. La iniciativa está enfocada en asegurar un cupo del ancho de banda necesario para la interacción entre las dependencias municipales, como también poner a disposición una red inalámbrica de internet pública en muchos sectores del ejido urbano a donde la infraestructura física (fibra óptica), del actor privado, no ha llegado uniformemente. A la vez, permite al actor privado seguir operando como lo hacía habitualmente.

Es aquí donde la municipalidad de Mercedes se acomoda para ejecutar la política pública (es decir su *implementación*) al adquirir los bienes necesarios y adecuando su

infraestructura –recursos materiales, técnicos y humanos. Uno de los momentos más significativos fue con la llegada de las tecnologías *mesh*²⁰³ que contribuyeron notablemente a la conformación de una red de interconexión multi-nodo en varios puntos estratégicos de la ciudad lo que permitió ampliar la cobertura de la red pública de internet por WiFi a un gran número de mercedinos.

Un aspecto destacable –propio de este esquema de gestión netamente localista- es que la Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado involucra solamente a 5 trabajadores municipales (incluido el responsable técnico) y no se ha contratado personal adicional a los efectos de optimizar los recursos del municipio. Los funcionarios del equipo técnico tienen a cargo desde el estudio y diseño de soluciones informáticas, programación, puesta a punto e instalación de nuevos dispositivos informáticos, hasta el mantenimiento periódico de todo el parque informático de las dependencias municipales y vía pública.

Algo similar ocurre –circunstancialmente- con el parque informático: acorde a cada dependencia municipal y los requerimientos de las mismas se decide qué equipos adquirir o bien reparar para evitar el empleo de tecnología demasiado obsoleta o demasiado avanzada en tareas que no se justifique²⁰⁴.

Otro de los aspectos sobresalientes de este modelo de gestión es que todo el software informático necesario para el funcionamiento diario de la gestión municipal, como para la interacción entre las dependencias municipales, se desarrolló bajo la modalidad de *software libre*²⁰⁵ desde la misma Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado²⁰⁶. Esto tiene dos principales ventajas: en primer lugar permite contemplar cualquier tipo de solución informática más personalizada acorde a las necesidades de cada área de la gestión local. En segundo lugar contribuye a una disminución en las erogaciones presupuestarias ya que se reduce significativamente el número de licencias y permisos por utilización de software.

Una particularidad de la gestión interna municipal mercedina es que todas las contrataciones y adquisiciones en materia tecnológica²⁰⁷ se hacen por compra directa, esto es, por suministro²⁰⁸. Por ello mismo este tipo de compras, también conocidas como “único proveedor”, no son sometidas bajo tratamiento legislativo a través del Concejo Deliberante local, por lo que el procedimiento de compra –en su *formulación*- no quedará materializado en ningún instrumento como ordenanzas o edictos municipales²⁰⁹. Este circuito agiliza notablemente los tiempos a la hora de materializar las diferentes iniciativas que la Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado propone para la municipalidad que de otra manera, como en gran parte de la administración pública –en sus niveles provincial y nacional- contaría con considerables dilaciones en su ejecución.

En el citado caso de la adquisición de ancho de banda, para su posterior redistribución en las zonas WIFI (hot spots) a lo largo y ancho de toda la ciudad, la

municipalidad suscribe a un contrato por 24 meses –renovable- siendo la compañía telefónica de origen español el único proveedor disponible en la región.

Implantación de la alternativa seleccionada

La implantación de la alternativa seleccionada – la *ejecución* de la política pública- demandó de un enorme esfuerzo por parte de la Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado de la municipalidad. Si bien esto no supuso desplazamientos, ni así tampoco modificaciones sustanciales en el organigrama de la administración municipal, tuvo como consecuencia un incremento en la interacción de dicha Subsecretaría con el resto de las dependencias bajo la esfera de la administración local, mayoritariamente establecimientos educativos y de la salud pública.

Los ejes de trabajo para la alternativa seleccionada fueron tres: reducción de la brecha digital de la ciudadanía, la sistematización de los procedimientos de la administración municipal, y la convergencia de datos.

Para reducir la brecha digital la municipalidad de Mercedes empleó una estrategia innovadora que le permitió facilitar el acceso de internet por banda ancha a la comunidad optimizando la infraestructura terrestre existente (tendido de fibra óptica) poniendo en marcha una *mesh* (red) de conectividad inalámbrica cuya cobertura es del 80 por ciento del total del territorio²¹⁰ delimitado por el ejido urbano. Tal como se mencionó en el punto 17.3 de la presente Tesis de Maestría la municipalidad inicialmente suscribe a un contrato por 24 meses -y su posterior renovación- con la (única) prestadora del servicio de internet por banda ancha y telefonía de la región. Con ello se asegura disponer un ancho de banda exclusivo para el tráfico de datos dentro y entre las dependencias municipales, como también para ser puesto a disposición de la comunidad local bajo libre acceso. Vale aclarar que el municipio no pretende suprimir a la prestadora original del servicio, sino que se vale de la misma para acercar el servicio allí donde anteriormente la prestadora no podía llegar (sea por infraestructura inexistente u otras causales). Ese ancho de banda se propaga hacia el área de cobertura por una *mesh*, es decir, una red inalámbrica conformada por antenas (puntos o nodos de conexión) colocados en múltiples puntos de la ciudad. Cada una de las *mesh* o mallas tiene una superficie de cobertura limitada (una plaza, una manzana) y a su vez se va conectando a las redes/mallas linderas para asegurar que ante la eventual caída de una de las mallas, los usuarios en un área de conectividad determinada puedan seguir conectados –valga la redundancia- mediante otro punto o nodo próximo. Este proceso inició en el año 2009 y progresivamente fue diseminándose año tras año hacia otros sectores de la ciudad. En la actualidad cuenta con 25 áreas o *hotspots* WIFI ubicados en distintos puntos de la ciudad, en cercanía a los establecimientos educativos, plazas públicas, establecimientos de salud, terminal de ómnibus, entre otros.

Está previsto que hacia el año 2015 llegue a 40 zonas WIFI. Vale aclarar que este eje de trabajo opera solidariamente con otras políticas TICs en materia de conectividad que ya estaban operativas en el territorio argentino: el Plan Argentina Conectada, y el Programa Conectar Igualdad descritos el punto 7 de la presente Tesis de Maestría.

Al disponer de una infraestructura de conectividad superior dentro del palacio municipal, entre dependencias municipales, y de éstas con la ciudadanía, la gestión procede a abordar el segundo eje de trabajo en materia de TICs: la sistematización de los procedimientos propios de la administración local. Para ello comienza con la digitalización completa de los expedientes iniciados presencialmente como también a través del Sistema de Reclamos 147 que centraliza las inquietudes de los vecinos telefónicamente y también a través del portal municipal²¹¹. El sistema de expedientes digitales permite tener –tanto a la municipalidad como al vecino- un seguimiento en tiempo real de cada instancia por la que circula el expediente, sus observaciones, y resolución, sin la necesidad de imprimir el mismo. Esto otorga mayor celeridad a los reclamos efectuados como también empoderar a los vecinos como agentes de control de la gestión municipal, y le permite a la municipalidad contar con indicadores fidedignos por áreas, problemáticas más comunes, periodicidad, etcétera²¹².

La sistematización de los procedimientos de la administración local también se extendió hacia otras dos áreas: salud y educación. En el sector de la salud pública la Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado implementó la sistematización de los historiales clínicos –esto es, su digitalización- y el Sistema Único de Salud, donde se encuentran interconectados los centros de salud y las ambulancias. Para ello, dicha subsecretaría se encargó de capacitar al personal de la salud pública y obligó al personal médico a suscribir al compromiso de digitalizar los historiales clínicos para agilizar principalmente la atención en situaciones de emergencia²¹³.

Asimismo, el Sistema Único de Salud centraliza la información del sistema de turnos de los centros de salud permitiendo obtener por un lado indicadores fidedignos sobre las principales consultas realizadas, como también acortar los tiempos de espera y contribuir a una pronta atención a los vecinos.

En el área de educación, la municipalidad puso en marcha el GEDEI²¹⁴ –Gestión de Ideas- un centro de intercambio de información para los educandos, y entre los establecimientos educativos locales. Además de facilitar un canal de comunicación más fluido, pone a disposición de los padres un portal de calificaciones y control de ausentismo orientado a la sustitución del boletín de calificaciones²¹⁵, permitiendo la consulta del rendimiento académico de sus hijos con sólo registrarse previamente y completar toda la información filiatoria correspondiente. La misma herramienta también permite el ingreso y la consulta al personal docente. En la sumatoria la municipalidad también ha multiplicado los puntos de acceso y conectividad en todos los establecimientos educativos locales

(nivel inicial, primario, y secundario) fortaleciendo la integración de los soportes informáticos y multimediales en los procesos pedagógicos de los educandos.

Es muy destacable que aquellos elementos orientados hacia la digitalización de la gestión municipal, sean los expedientes por reclamos, los servicios de salud, o bien lo referido a la educación, se traducen en indicadores a los que la municipalidad puede acceder a la hora de realizar una evaluación ante una problemática común a un área o sector de la comunidad. Por ejemplo: una serie de reclamos en relación al sistema cloacal-sanitario de una región determinada de la ciudad pudo traer afecciones a los habitantes en materia de salud. Al efectuar la consulta sobre la atención en los establecimientos de la salud se podrán precisar las afecciones provocadas. De un análisis pormenorizado, desglosando en franjas etarias, se puede determinar que dicho inconveniente a su vez ha sido el causal de un elevado índice de ausentismo en los establecimientos educativos de la región. La cadena de análisis del citado ejemplo puede comenzar también por el ausentismo en los establecimientos educativos, o por los indicadores de los servicios de salud. La interdependencia de todas estas variables es lo que permite abordar las diversas problemáticas que aquejan a los ciudadanos desde una perspectiva multicausal y transversal a todas las áreas de la administración pública local.

Vale recordar –tal como se ha hecho mención en el punto 17.3 de la presente Tesis de Maestría- que todo el software informático necesario para el funcionamiento de las herramientas tecnológicas implementadas –y su mantenimiento- ha sido desarrollado bajo la modalidad de software libre desde la Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado, contribuyendo a la personalización de las soluciones informáticas a medida de los requerimientos de la municipalidad y al ahorro significativo de recursos económicos.

Con los dos primeros ejes cubiertos, reducción de la brecha digital de la ciudadanía – y el consecuente aumento de la conectividad- y la sistematización de los procedimientos de la administración local, la municipalidad emprende el tercer eje de trabajo orientado hacia la convergencia de la información recolectada a través de la digitalización de toda la información proveniente del sistema de reclamos, expedientes, servicios de salud, educación, desarrollo social, y agrega también los indicadores provenientes del sistema de sensorización²¹⁶ recientemente implementado en la ciudad, y el sistema de monitoreo por cámaras de videovigilancia²¹⁷. Para ello pone en marcha una amplia infraestructura de *digital signage* (señalización digital), que consiste en la difusión de contenidos digitales emitidos por medio de pantallas LCD/LED principalmente, y que permite una mejor interacción con los usuarios (vecinos) y cuyos contenidos se actualizan con mayor rapidez. Esta infraestructura se compone de *kioscos* y *tótems* – sistemas inteligentes de información y consulta- ubicados en diversos puntos de la ciudad, como también en las inmediaciones del edificio municipal²¹⁸. Los mismos consisten en pantallas táctiles, las cuales permiten consultar el estado e historial de un expediente, verificar contravenciones,

consultar el estado de los reclamos ingresados a través del sistema 147, conocer deudas de partidas municipales, gestionar turnos para los centros de atención de salud, obtener información del clima en tiempo real, consultar horarios de trenes y colectivos, farmacias de turno, acceder a información de interés sobre la ciudad (historia, lugares para visitar, geolocalización, cronograma de eventos culturales, etcétera). Toda la infraestructura de *digital signage* está comunicada por medio de internet, hacia los servidores ubicados en las oficinas de la Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado que funcionan dentro del palacio municipal. Recientemente dicha área también lanzó una tarjeta ciudadana de servicios, conocida como la Tarjeta de Servicios QR. La misma posee un código QR, que puede ser escaneado mediante el uso de un teléfono celular inteligente, y un código de usuario único (ID) permitiendo al ciudadano acceder en todo momento su historia clínica desde cualquier lugar del mundo, verificar los trámites realizados a través del portal de servicios municipales, consultar el estado de un expediente, entre otros. Dicha iniciativa también ha sido desarrollada íntegramente por los funcionarios técnicos correspondientes. La consulta por medio del uso de la tarjeta QR puede ser realizada desde los *tótems* y *kioscos* de consulta, a través de un sitio web, o bien mediante teléfonos inteligentes (smartphones)²¹⁹.

Por último destacamos los esfuerzos en materia de innovación en la materia, siendo que la municipalidad ha lanzado 3 (tres) aplicaciones disponibles para los celulares inteligentes²²⁰ las cuales convergen con parte de la sistematización encarada por la gestión municipal. La aplicación *Mercedes Ambiental* permite a los usuarios acceder a los datos climáticos en tiempo real y los indicadores y gráficos que son vertidos en el portal de Datos Abiertos de la municipalidad anteriormente descrito. Asimismo envía alertas climáticas y funciona como botón antipánico en caso de solicitar asistencia de la policía, Defensa Civil, o los centros de salud para emergencias. La aplicación *Mercedes Colabora* permite realizar mediante el teléfono celular denuncias anónimas y reportarlas a la municipalidad empleando la cámara del dispositivo y la geolocalización de la denuncia mediante el GPS también provisto en el equipo de telefonía celular. Los reportes podrán ser únicamente en materia de limpieza e higiene pública, luminarias, y estado de los semáforos. La aplicación *Mercedes Digital* está orientada hacia el turista, notifica sobre aquellos lugares para visitar, eventos próximos, y posee un sistema de alertas y notificaciones. También brinda la posibilidad de compartir con otros usuarios de la aplicación información sobre los lugares de interés que considere destacables.

Evaluación de los resultados obtenidos

La evaluación de los resultados obtenidos es abordada desde la Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado en forma conjunta con la Secretaría de Gobierno de la municipalidad de Mercedes. Si alguna de las aplicaciones TICs no está funcionando

correctamente, o sus indicadores no son fidedignos, la mencionada subsecretaría se reúne con el sector correspondiente (por ejemplo Salud, o Educación) y se procede a reformular el análisis de la problemática y su solución desde el punto de vista tecnológico. Asimismo la subsecretaría monitorea permanentemente los canales de comunicación con la ciudadanía, las redes sociales, y las sugerencias ingresadas a través de los *tótems* y *kioscos* de atención ciudadana.

18. Profundidad de la política pública en la gestión

Entendemos que las políticas públicas en materia de TICs en la municipalidad de Mercedes se articularon a través de los tres ejes estratégicos descritos en el punto 17.4 de la presente Tesis de Maestría: a) la reducción de la brecha digital, b) la sistematización de los procedimientos de la administración municipal, y c) la convergencia de datos. Estas políticas han sido implementadas en la gestión municipal como parte de un programa, que si bien tuvo ejes de trabajo firmemente delineados por el área correspondiente, fue sufriendo modificaciones producto del *aggiornamento* propio del surgimiento de nuevas tecnologías en paralelo con la ejecución de dichas políticas públicas de TICs. En primer lugar el desarrollo y la mejora de la infraestructura necesaria para normalizar la conectividad dentro y entre dependencias municipales, establecimientos de salud, instituciones educativas y culturales, como también poder llegar a un mayor número de vecinos.

En segundo lugar, vemos como la gestión se enfoca hacia una sistematización de los procesos administrativos de la gestión municipal, en un nivel transversal a todas sus carteras. Notamos que este eje de trabajo tuvo una doble orientación. Por un lado hacia adentro de la administración, otorgando mayores indicadores y celeridad en los procedimientos internos, y por otro lado hacia fuera de la administración, en su interacción con la ciudadanía, brindándole a esta última herramientas tecnológicas para ejercer su rol de ciudadanos por medio de las TICs.

Por último, y tal como mencionamos anteriormente, el tercer eje de trabajo para la convergencia de los datos supuso un gran esfuerzo del área responsable ya que actúa como corolario de los dos primeros ejes, permitiendo el volcado de la información obtenida propia de la gestión en un sistema de interacción con la ciudadanía que le permita a ésta múltiples formas de acceso a la misma. La correspondencia entre los 3 ejes de trabajo en gran medida ha sido posible por el hecho que el área técnica responsable está a cargo de innumerables tareas orientadas al desarrollo de sus propias soluciones tecnológicas lo cual facilita un entendimiento global sobre cuál es el aporte puntual que haga cada propuesta y cada política en materia de TICs durante el proceso administrativo de la gestión y cómo pueden solventarse situaciones coyunturales que necesiten una respuesta por parte de la municipalidad. Si bien el presente caso es mejorable, su notoriedad -tal

como se mencionó en el punto 12.2 de la presente Tesis- le valió al área correspondiente un elevado número de reconocimientos en nuestro país, como también por sus pares de la región latinoamericana.

19. Relación entre el área responsable y las dependencias municipales

El presente caso no produjo alteraciones y/o modificaciones en el organigrama municipal, ya que el poder ejecutivo local designó la totalidad de la responsabilidad a la Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado de la municipalidad. La conformación de un nuevo equipo de trabajo para la mencionada área se formalizó sobre finales del año 2008, lo cual favoreció al entendimiento de los procesos administrativos de todas las áreas de la gestión local y orientar los esfuerzos con cada área particular en la conformación de una agenda de trabajo propia que permita implementar sin mayores inconvenientes cada solución tecnológica en un área determinada, sea salud, educación, etcétera. Uno de los casos más puntuales ha sido con la digitalización de los historiales clínicos y expedientes médicos, lo que obligó a las autoridades de los establecimientos de la salud pública local a trabajar codo a codo con los funcionarios técnicos municipales encargados de desarrollar las soluciones informáticas ad hoc, conformando una agenda de trabajo periódica entre el sector de modernización y el de la salud. Algo similar ha sucedido con los establecimientos educativos, donde los funcionarios técnicos han mancomunado esfuerzos con las autoridades del consejo escolar local y de los establecimientos educativos luego de fijar los criterios mínimos necesarios para poder llevar adelante las políticas de TICs orientadas hacia esa cartera, tal es el caso del control de ausentismo o el sistema de calificaciones online para docentes y padres de los alumnos.

Por otra parte la Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado tiene una sólida interacción con el área de Prensa y Protocolo de la municipalidad con la cual articula periódicamente la elaboración de los diversos contenidos (información general, eventos, entre otros) para su posterior publicación en los sitios webs institucionales correspondientes.

La unidad ejecutora, además de trabajar con cada cartera acorde a las problemáticas planteadas, también tiene a su cargo las funciones originalmente asignadas por la municipalidad, esto es: el mantenimiento del parque informático de toda la planta municipal, de las dependencias municipales descentralizadas, de las redes y antenas que posibilitan la conectividad inalámbrica en múltiples puntos de la ciudad (*mesh*), como también el mantenimiento y control del servidor del sistema tributario provincial RAFAM.

20. Relación entre el sitio web y los servicios públicos

Los Servicios Públicos Municipales y los trámites vinculados a la gestión local pueden ser consultados en el sitio Mercedes Digital221, que se encuentra disponible en la página web municipal²²².

Inicialmente al ingresar al sitio Mercedes Digital podemos acceder al sistema 147 Online²²³ el cual permite efectuar la denuncia de distintas problemáticas comunes (higiene y limpieza de la vía pública, mantenimiento de espacios verdes, ruidos molestos, entre otros), Reporte de Incidencia²²⁴ (facilita la denuncia de conflictos de índole social, familiar, delitos contra la propiedad, entre otras), Solicitud de Factibilidad²²⁵ (para la instalación de establecimientos gastronómicos y comerciales), Solicitud de Turnos Online para los Centros de Salud²²⁶, Consulta de Deudas y Reimpresión de Boletas²²⁷, Consulta de Expedientes²²⁸ (Reclamos 147 Online, Contravenciones), Denuncia Pública Ambiental²²⁹, Pedido de Poda²³⁰ y Extracción de Árbol²³¹, entre los más destacables. Los servicios de Cámaras de Vigilancia Online y Alerta Ciudadana vía SMS si bien están vigentes, en la actualidad funcionan con intermitencias y no están permanentemente disponibles para su libre consulta.

Hemos encontrado de suma utilidad otros servicios disponibles, tanto para la ciudadanía como para las organizaciones de la sociedad civil, que si bien no están relacionados con la dinámica de cada servicio público puntual reflejan el rendimiento de muchas de las áreas de la gestión municipal. El Portal de Gobierno Abierto²³² nos permite ingresar en dos herramientas de reciente novedad: el Portal de Datos Abiertos²³³ y el Portal de Documentos Abiertos²³⁴. El primero nos posibilita el acceso a registros en tiempo real respecto a los sistemas de sensorización (registro histórico de temperatura, lluvia, nivel del Río Luján), listados y sueldos del personal municipal, reclamos resueltos agrupados por año y mes, geolocalización de trabajos del mes en curso, ingresos del Juzgado de Faltas, ingresos y egresos producto de la actividad turística, indicadores de conectividad a los hotspot, estadísticas de los establecimientos educativos²³⁵, entre los pares de datos más destacables.

El segundo portal, de Documentos Abiertos, publica ordenanzas, decretos, y resoluciones municipales²³⁶. Los mismos pueden buscarse a través de una barra de navegación ubicada en el extremo superior del sitio web. El resultado nos muestra un breve resumen del documento y la posibilidad de acceder al documento completo en formato PDF para su almacenamiento o posterior impresión.

Otros sitios web de utilidad –alojados dentro de la página principal de la municipalidad- son los blogs institucionales que reúnen información sobre diversas áreas concernientes a la gestión local, tal es el caso del blog de Control Urbano²³⁷ (otorga información sobre el régimen de licencias de conducir, exámenes, novedades), blog de la Oficina de Turismo²³⁸ (ofrece información útil sobre establecimientos gastronómicos,

alojamiento, esparcimiento, turismo en la región), blog de la Oficina de Empleo²³⁹ (oferta laboral, sistema de carga de CV), entre los más destacables.

Los sitios web desarrollados en este punto se complementan con los otros sistemas y soluciones informáticas (muchas disponibles en línea para los vecinos) propios de la administración local descritos en los puntos 17.3 y 17.4 de la presente tesis de maestría.

CAPÍTULO VI. El Caso Tigre

21. Ciclo de la Política Pública

En concordancia con los puntos 13 y 17 de la presente tesis de maestría, abordaremos el caso de la municipalidad de Tigre remitiéndonos una vez más al concepto de Políticas Públicas desarrollado anteriormente por Manuel Tamayo Sáez y su desglose en las correspondientes etapas para su análisis:

- a. *Identificación y definición del problema*
- b. *Formulación de las alternativas de solución*
- c. *Adopción de una alternativa*
- d. *Implantación de la alternativa seleccionada*
- e. *Evaluación de los resultados obtenidos*²⁴⁰

Atentos al ciclo de las políticas públicas de la municipalidad de Tigre desarrollaremos las mencionadas 5 etapas que nos permitirán comprender este proceso desde su origen hasta su materialización en acciones concretas enmarcadas dentro de las políticas públicas de TICs en dicha municipalidad.

Identificación y definición del problema

La municipalidad de Tigre identificó dos cuestiones centrales que dieron origen a una agenda de trabajo fuertemente abocada hacia la modernización e innovación tecnológica de la gestión. En primer lugar se detectó la necesidad de descentralizar la gestión municipal (territorial) para aumentar la oferta de servicios online prestados a la ciudadanía. En segundo lugar, la municipalidad entendió que tanto los servicios orientados a la ciudadanía como también otras demandas de la población que conforman la agenda de trabajo del Ejecutivo local –tal es el caso de la protección ciudadana, por citar alguna de ellas- implicaban una sistematización e informatización que, en algún modo, permitiera efectuar a los agentes de la administración local un mayor y mejor control de las diversas problemáticas que afectan cotidianamente a la ciudadanía tigrense.

La dinámica de la problemática se extendía en gran medida hacia el interior de la planta municipal, siendo que entre los agentes municipales existían ciertas reticencias iniciales –propias de cualquier tipo de cambio y/o reingeniería-.

Por otra parte, para que la municipalidad pudiera proceder a posteriori a la implementación de su programa tuvo que recurrir a agentes externos, principalmente servicios de consultorías *ad hoc*, que facilitaran el aprendizaje e internalización de las

diversas herramientas a incorporar en la administración local.

La existencia de una brecha digital en la comunidad tampoco fue ajena al análisis efectuado por la municipalidad, por lo que –como demostraremos en los puntos posteriores- la administración local también tomó cartas en el asunto para reducir dicha tangente de la problemática abordada.

Destacamos el fuerte apoyo del ejecutivo local a las iniciativas orientadas a la consecución de políticas locales de TICs, como también el diálogo recíproco con el área ejecutora – Agencia de Innovación y Tecnología- y la búsqueda permanente de una mayor penetración de las TICs en la administración pública local y su entendimiento como factor de empoderamiento de la ciudadanía.

Formulación de las alternativas de solución

En relación a las dos problemáticas identificadas en el punto anterior – la necesidad de una descentralización de la gestión municipal territorial y el consecuente aumento de la oferta de servicios online prestados a la ciudadanía, y en segundo lugar; la sistematización e informatización necesarias para el abordaje de las diversas demandas de la ciudadanía (tal es el caso de la protección ciudadana por citar una de ellas) – se inició la discusión entre los actores parte para la *elaboración* de las alternativas de solución. Entre ellos se encontraban el poder ejecutivo local, funcionarios técnicos de la Subsecretaría de Modernización y Gestión (inicialmente)²⁴¹, el Concejo Deliberante Local, y las entidades de educación superior y universitaria del partido²⁴².

El conjunto de alternativas contemplaba la búsqueda de una solución netamente local que no contemplara el apoyo de terceros, o bien un modelo mixto de trabajo que tome tanto elementos del sector privado como también de la administración local y la posterior adopción –por ejemplo- de una SAPEM²⁴³, y en último lugar la alternativa de tercerización completa de los servicios, tanto de infraestructura tecnológica, como también lo referido al desarrollo del software y aplicativos informáticos necesarios para la gestión local.

La discusión inicial fue de carácter netamente intrínseco²⁴⁴. El área ejecutora – inicialmente la Subsecretaría de Modernización y Gestión, y posteriormente la Agencia de Innovación y Tecnología- tuvo que enfrentar mayoritariamente resistencias propias dentro del personal de la municipalidad a los cambios y reingenierías y los necesarios cambios que ello implicaba en la cultura de trabajo de la planta municipal²⁴⁵. Posteriormente surgieron otro tipo de contratiempos a la hora de llevar a cabo la implementación y funcionamiento la infraestructura tecnológica del Centro de

Operaciones Tigre (COT)²⁴⁶, cuyo análisis –en materia de las implicancias que representó para las políticas de TICs en la gestión local tigrense- se llevará a cabo en los puntos posteriores.

Adopción de una alternativa

La alternativa seleccionada por la municipalidad de Tigre se basó en una estrategia de modernización transversal a todas las áreas de injerencia de la administración local fuertemente orientada a la descentralización de la gestión municipal garantizando la penetración de la infraestructura digital en las 11 localidades del partido, y su traducción en mayores y mejores servicios públicos prestados a la ciudadanía.

Para tal fin la municipalidad adoptó un modelo de trabajo netamente privado, donde la administración recurre a diversos servicios de consultoría profesional especializados para estudiar las injerencias puntuales de cada área de gobierno y en conjunto con los decisores de las políticas públicas arriban a una solución en materia tecnológica que se adapte a las necesidades expuestas por la municipalidad ante una problemática determinada (seguridad pública, tránsito, aplicativos de gestión, recaudaciones, etcétera).

Es entonces donde la municipalidad de Tigre se acomoda para ejecutar la política pública (su *implementación*) adquiriendo los bienes necesarios y adecuando su infraestructura – tanto de sus recursos materiales como los técnicos y humanos). Uno de los hitos más importantes dentro de esta etapa ha sido el fructífero acuerdo que posibilitó una serie de convenios entre la municipalidad de Tigre y la Facultad Regional Pacheco de la Universidad Tecnológica Nacional para ir cubriendo progresivamente las necesidades en materia del desarrollo de aplicativos informáticos para la administración local –cuya *formulación* ha sido materializada en numerosas normativas legales y ordenanzas- tal es el caso de: la creación de un sistema de alarma municipal²⁴⁷; la reestructuración de una red de transporte de datos y su mantenimiento periódico²⁴⁸; un sistema de monitoreo por GPS y el sistema de cámaras de video vigilancia para el control de tránsito y la seguridad ciudadana²⁴⁹; un sistema de telemetría para la medición y sensorización de los fenómenos climáticos en la región²⁵⁰; un sistema de alerta en escuelas²⁵¹, entre los principales. Estas aplicaciones y muchas otras, que serán posteriormente desarrolladas, convergen en los dos principales sistemas bajo la órbita de la Agencia de Innovación y Tecnología: el Sistema de Información y Servicios de los Vecinos de Tigre (SIRVe) y el Centro de Operaciones Tigre (COT).

Otro de los momentos clave dentro de esta etapa fue la materialización por decreto municipal²⁵² de la Agencia de Innovación y Tecnología de la municipalidad de Tigre a inicios del año 2012. Destacamos este desplazamiento dentro del organigrama municipal ya que debemos recordar que los primeros pasos en materia de políticas de TICs de esta administración local fueron concretados a través de la Subsecretaría de Modernización y Gestión de la municipalidad de Tigre. En la actualidad, dicha subsecretaría quedó subsumida dentro de la Agencia de Innovación, siendo esta última quien toma el control de la totalidad de las políticas públicas de TICs municipales, quedando a cargo de la supervisión de las principales iniciativas: el Centro de Operaciones Tigre (COT), y el Sistema de Información y Servicios de los Vecinos de Tigre (SIRVe), los cuales describiremos en el siguiente punto de la presente tesis. Dicha Agencia nuclea aproximadamente 50 trabajadores municipales en 3 edificios²⁵³ que están a cargo (mayoritariamente) de la supervisión y el seguimiento de los reclamos emanados electrónicamente y su convergencia en las distintas aplicaciones informáticas ofrecidas por la municipalidad.

Recordemos nuevamente que la Agencia de Innovación no desarrolla sus propias soluciones y/o aplicativos informáticos sino que éstas son adquiridas por la municipalidad a terceros, tanto del sector privado, como también hemos visto en los numerosos convenios de transferencia con entidades educativas de la región²⁵⁴, que actúan a modo de proveedor del municipio y que además del desarrollo de numerosas soluciones tecnológicas también tienen a su cargo el mantenimiento del parque tecnológico ad hoc, deslindando a los agentes municipales de realizar dicha tarea²⁵⁵. En sumatoria a los desarrollos tecnológicos de las entidades educativas de la región - lo cual contribuye a un aspecto localista destacable- se pueden señalar también otras adquisiciones como el aplicativo destinado a la percepción de las tasas municipales²⁵⁶, o bien el desarrollo de contenidos móviles y el sistema online de licencias de conducir²⁵⁷, libretas sanitarias, y habilitaciones municipales, y por último lugar –y de muy reciente novedad- la ampliación de la cobertura del servicio inalámbrico de internet hacia el interior del Delta²⁵⁸. Asimismo esta municipalidad no emplea software libre, sino que todo el parque informático de la Agencia de Innovación, como de la totalidad del resto de las dependencias municipales, utiliza software licenciado, produciendo significativas erogaciones en el ejercicio presupuestario anual de la municipalidad.

Implantación de la alternativa seleccionada

La implantación de la alternativa seleccionada –la *ejecución* de la política pública-

demandó de un gran esfuerzo por parte de la Agencia de Innovación y Tecnología de la municipalidad. En primer lugar porque la creación de la mencionada agencia materializa la importancia que las políticas en materia de TICs suponen para la municipalidad, y su puesta en funcionamiento bajo decreto municipal, tal como se mencionó en el punto 21.3 de la presente tesis de maestría, es muestra de ello. Además de las tareas propias de la agencia -mayoritariamente orientadas a la puesta en práctica de nuevas soluciones tecnológicas aplicadas a la gestión local- se le transfieren a ella las competencias anteriormente a cargo de la Subsecretaría de Modernización y Gestión de la municipalidad, siendo que ésta subsecretaría queda bajo la órbita de la agencia, como también el conjunto de tareas que anteriormente venía desarrollando, y todas las políticas en materia de TICs que inicialmente se ejecutaron.

Hemos mencionado en el punto 21.1 de la presente tesis de maestría que la municipalidad de Tigre identificó tempranamente dos cuestiones centrales dentro de su agenda de trabajo hacia la modernización e innovación tecnológica de la gestión: la necesidad de encarar un proceso descentralizador de la gestión municipal que garantice a la ciudadanía una oferta congruente de servicios online, y en segundo lugar que los diferentes servicios y demandas de la ciudadanía implicaban la sistematización e informatización de dichos servicios para su mejor control. Entendemos que estas dos cuestiones se corresponden con un único eje de trabajo centralizado en los servicios para la ciudadanía (SIRVE). Dicho eje conforma un trinomio de trabajo de la gestión local el cual se completa con: la sistematización y modernización de un sistema de protección a la ciudadanía (COT), y en último lugar con una serie de políticas TICs enfocadas en el sector educativo (ADM).

El primer eje de trabajo queda conformado por el Sistema de Información y Servicios de los Vecinos de Tigre (SIRVe)²⁵⁹ que se constituye en una plataforma de servicios fuertemente orientados hacia la ciudadanía entre cuyas premisas se encuentran el fortalecimiento del contacto y los servicios al vecino, la estandarización y optimización de los tiempos para la resolución de los diversos reclamos facilitando el seguimiento pormenorizado del estado de dichos reclamos.

Las principales gestiones a través de este aplicativo permiten efectuar la consulta y el reclamo en materia de: alumbrado (problemas y refuerzo de alumbrado, vía pública (semáforos, senda peatonal, rampa para discapacitados, bacheo, veredas, pavimento), limpieza (montículo de tierra, ramas u hojas, falta de limpieza), arbolado (corte/extracción de árboles), seguridad (incumplimiento del servicio de vigilancia), industria (inspecciones, industrias clandestinas), cementerio (robo de sepultura, limpieza, deuda), obras (escombros, obras particulares, obras nuevas), tasas (inmuebles, industria, comercio, higiene, solicitud de deuda), transporte (colocación de

carteles viales, indicador de colectivos deteriorados, denuncia de vehículos de tracción a sangre, estacionamiento indebido de vehículos), salud (hospitales, campaña dengue, gripe, zoonosis). Se puede acceder al aplicativo tanto por el sitio web municipal – previo registro del vecino- como también a través de aplicaciones para teléfonos móviles desarrolladas para tal fin²⁶⁰.

El segundo eje de trabajo queda materializado en el Centro de Operaciones Tigre (COT) que centraliza todas las aplicaciones tecnológicas desarrolladas desde la municipalidad orientadas hacia la resolución de las diversas situaciones que afecten a la seguridad ciudadana. Una vez ingresada una petición es el COT quien remite la información del siniestro a las fuerzas policiales intervinientes dentro del partido (una red de patrullas locales y la policía bonaerense), o bien a las ambulancias del Sistema de Emergencias Tigre (SET), autobombas, según corresponda. Tal como se ha descrito en el punto 12.3 de la presente tesis de maestría la municipalidad ha gestionado numerosas iniciativas que han ido conformándose en el cuerpo del COT. Entre las más destacadas podremos encontrar la instalación de una plataforma tecnológica 2.0 que le ha permitido vincular a todos los establecimientos públicos, la instalación de cámaras de seguridad, la interconexión de las delegaciones y dependencias municipales y el servicio de emergencias, la red de monitoreo de recorridos de los colectivos y su seguridad por medio de GPS, y la extensión de botones anti-pánico en los servicios de transporte públicos y en los comercios adheridos al Sistema Alerta Tigre que usan la tecnología de venta Posnet²⁶¹. Estas aplicaciones tecnológicas convergen en el Centro de Operaciones Tigre, centralizando la información operativa del cuerpo motorizado del municipio (ubicación, tipo de siniestro), por medio de un call-center que funciona las 24 hs del día los 365 días del año, y que también se complementa con una oficina de atención a la víctima y orientación judicial; otra oficina de derechos humanos, y Defensa Civil Tigre. Como bien mencionamos en el punto 21.3 de la presente tesis de maestría, vale recordar que la totalidad de las aplicaciones informáticas destinadas a la recolección y transporte de datos de los diversos dispositivos de emergencia requieren el desarrollo y mantenimiento por parte de un actor externo a la gestión municipal. En este caso se optó por designar la Facultad Regional Pacheco de la Universidad Tecnológica Nacional como agente responsable del estudio e implementación de las políticas TICs arriba descritas, como también queda a cargo del mantenimiento periódico del parque tecnológico ad hoc. La importancia que la municipalidad le otorga al desarrollo de soluciones tecnológicas orientadas hacia la resolución de las diversas situaciones que involucran a la seguridad ciudadana se vió materializada en numerosos convenios de colaboración con otras municipalidades con el objetivo de poder llevar adelante a futuro mejoras en dichas soluciones, como también contribuir a un intercambio de

experiencias en dicha materia. Tal es el caso del convenio de colaboración con la municipalidad de General Rodríguez destinado a llevar adelante acciones de asesoramiento e intercambio en materia de políticas de seguridad (video vigilancia)²⁶². Asimismo se han celebrado convenios de colaboración para el intercambio de experiencias en acciones preventivas en materia de seguridad pública y transferencia tecnológica con las municipalidades de Córdoba²⁶³, General Lavalle²⁶⁴, Rojas²⁶⁵, Trenque Lauquen²⁶⁶. Por último también se suscribieron a convenios de colaboración para el intercambio de experiencias de implementación tecnológica aplicadas a la gestión local con la municipalidad de San Miguel²⁶⁷, y más recientemente con la municipalidad de Villaguay²⁶⁸.

El tercer y último eje de trabajo es aquel orientado a fomentar las políticas de TICs en la gestión local de la educación pública. Para ello la municipalidad puso en funcionamiento el sistema de Aulas Digitales Móviles (ADM)²⁶⁹. Este sistema otorga a los establecimientos educativos tigrenses la posibilidad de acceder a aulas móviles acondicionadas con netbooks e internet inalámbrica propia para conectar a las escuelas que todavía se encuentren en la fase de adaptación de infraestructura tecnológica (tendido de fibra óptica y red inalámbrica hacia el interior de las aulas, recambio de equipos informáticos, etcétera) y facilitar la alfabetización tecnológica de los educandos como también capacitar a los docentes de los niveles inicial y superior en esta materia. El programa de ADM cuenta también con un portal de soporte el cual suministra- a los docentes, a los administradores de los establecimientos educativos, y a los educandos- de tutoriales y aplicativos, una agenda de clases online, un espacio de Campus Virtual (que contiene aulas virtuales, recursos y materiales gratuitos). La plataforma online es compatible con Google Apps for Education – un aplicativo que permite compartir la experiencia educativa dentro del mismo aula como también posibilitar el intercambio y el proceso pedagógico entre las distintas escuelas del distrito. Este programa sintetiza los esfuerzos que realiza la municipalidad para combatir la brecha digital, y que se combina con otras políticas en materia de TICs como el caso del programa Mis Primeros Pasos en el Mundo Digital (MPPMD) el cual se orienta hacia los más pequeños, fomentando la naturalización de las tecnologías en los casi 50 jardines de todo el partido. Tanto el programa de Aulas Digitales Móviles como el programa Mis Primeros Pasos en el Mundo Digital suponen un esfuerzo colaborativo transversal a varias áreas de la gestión local. En este caso se produce una fuerte articulación con la Secretaría de Política Sanitaria y Desarrollo Humano, dependencia originante de la iniciativa.

Evaluación de los resultados obtenidos

La evaluación de los resultados obtenidos es realizada desde la misma Agencia de Innovación y Tecnología en forma conjunta con la Subsecretaría de Modernización y Gestión de la municipalidad de Tigre. Tanto en el conjunto de aplicativos nucleados en el Sistema de Información y Servicios de los Vecinos de Tigre (SIRVe) como también aquellos que convergen en el Centro de Operaciones Tigre (COT) arrojan datos que conforman estadísticas mensuales y posteriormente se materializan en los informes de gestión desagregados por cada área particular de la gestión local. Así también esos mismos indicadores se registran en el tablero de control de la gestión, permitiéndoles a las autoridades hacer un seguimiento pormenorizado.

Por otra parte la municipalidad realiza periódicamente auditorías a todos los sectores involucrados en la resolución de una problemática determinada como también suele obtener información adicional por medio de encuestas de satisfacción ciudadana las cuales pueden ser cursadas a través del sitio web municipal como también pueden ser completadas y remitidas en múltiples puntos habilitados dentro de las diferentes dependencias municipales. En el año 2008 la municipalidad de Tigre implementó el programa Carta Compromiso con el Ciudadano destinado principalmente a empoderar a la ciudadanía, otorgando mayor transparencia sobre las cuentas y los servicios públicos y cuya devolución le permite a la municipalidad obtener un feedback sobre las diversas prestaciones y en consecuencia a ello actuar a posteriori.

22. Profundidad de la política pública en la gestión

Entendemos que las políticas públicas en materia de TICs en la municipalidad de Tigre se articularon a través de los tres ejes estratégicos descritos en el punto 21.4 de la presente Tesis de Maestría: a) los servicios orientados a la ciudadanía por vía electrónica, b) la sistematización y modernización de un sistema de protección ciudadana, y c) la reducción de la brecha digital. Las políticas implementadas en cada uno de estos ejes de trabajo mayoritariamente se han apegado al plan de trabajo original, aunque en alguna oportunidad también parte de ellas ha sufrido modificaciones parciales tomando en cuenta el avance exponencial de las tecnologías existentes en el mercado, un avance que muchas veces supera en celeridad a los tiempos de la misma administración pública. En primer lugar destacamos el innovador esfuerzo de la municipalidad en materia de ampliación de los servicios orientados a la ciudadanía por vía electrónica. Esto ha quedado expuesto en el desarrollo del Sistema de Información y Servicios de los Vecinos de Tigre (SIRVe)²⁷⁰ cuya plataforma

aumentó considerablemente la oferta de servicios a la ciudadanía, y la posibilidad de consulta permanente a la administración local sobre el estado de los servicios y reclamos efectuados, lo cual ha favorecido notablemente a la ciudadanía en su interpelación a la municipalidad.

En segundo lugar, vimos cómo la gestión local operó de manera análoga al primer eje de trabajo – con una fuerte reingeniería y sistematización de todas las variables – en lo referido a la seguridad ciudadana. Observamos una gran cantidad de dispositivos – circuito de videocámaras, botones antipánico, seguimiento GPS de unidades de transporte público, conectividad de las delegaciones municipales, entre otras- y su convergencia hacia un centro de monitoreo – Centro de Operaciones Tigre (COT) - donde se procesa toda esa información y se pone a disposición de las diversas fuerzas involucradas del resguardo de la seguridad pública (vigilancia comunal, provincial, bomberos, ambulancias). La profundización en este aspecto no sólo ha sido hacia el interior de la propia gestión local sino también se orientó al fortalecimiento institucional de la municipalidad con otras alcaldías suscribiendo a numerosos convenios de cooperación en materia de innovación tecnológica orientada hacia la seguridad ciudadana, tal como hemos visto en el punto 21.4 de la presente tesis de maestría.

Por último, el tercer eje de trabajo se orientó hacia la reducción de la brecha digital mediante un proceso de estimulación y alfabetización tecnológica temprana para todos los pequeños ciudadanos a partir de los 5 años de edad. Mediante la puesta en funcionamiento de las Aulas Digitales Móviles (ADM) la municipalidad intentó paliar la situación de poca o nula conectividad de aquellos establecimientos educativos que estaban prontos a modernizarse, pero que por los tiempos propios en la ejecución de la obra pública no podían seguir aguardando. Estas ADMs le ofrecieron a aquellos establecimientos la posibilidad de incorporar rápidamente la tecnología en el proceso pedagógico de los educandos mientras que avanzaban en paralelo las obras de acondicionamiento del parque informático e infraestructura necesaria hacia el interior de los establecimientos educativos (fibra óptica, red inalámbrica, etcétera). El programa se complementó con otro en la misma sintonía: el programa Mis Primeros Pasos en el Mundo Digital (MPPMD), orientado hacia los educandos de los 50 jardines dentro del partido de Tigre. La profundidad de dichos programas –tal como se comentó anteriormente- supuso un enorme esfuerzo transversal a varias áreas de la gestión local, trabajando mancomunadamente la Agencia de Innovación y Tecnología, la Subsecretaría de Modernización y Gestión, y la Secretaría de Política Sanitaria y Desarrollo Humano.

23. Relación entre el área responsable y las dependencias municipales

Entendemos que en el presente caso se produjeron modificaciones sustanciales en lo referido al organigrama municipal. Mencionamos anteriormente que si bien el puntapié inicial en lo referido a las políticas públicas locales en materia de TICs estuvieron a cargo de la Subsecretaría de Modernización y Gestión –año 2008- posteriormente pasaron a estar bajo la órbita de la Agencia de Innovación y Tecnología –año 2012- teniendo esta última la mencionada subsecretaría también a su cargo. Las diversas capacitaciones que se fueron llevando a cabo tanto a agentes como funcionarios municipales –tanto para la implementación del Sistema de Información y Servicios de los Vecinos de Tigre (SIRVe) como también para la puesta en funcionamiento del Centro de Operaciones Tigre (COT)- permitieron un conocimiento exhaustivo de la dinámica de funcionamiento de las diversas dependencias de la administración local. El caso puntual del COT es una muestra de ello: refleja la interdependencia y la convergencia entre un buen número de áreas de gobierno: el área responsable, el Centro de Operaciones, el Sistema de Emergencias Tigre, los comandos de patrullas locales, provinciales, la atención de la salud en situaciones de emergencia, entre otros.

Otra muestra de articulación transversal al organigrama municipal entendemos que es la que se produce con la puesta en marcha de las Aulas Digitales Móviles (ADMs). Tal como mencionamos en el punto 22 de la presente tesis de maestría, la misma supone un diálogo permanente entre la Agencia de Innovación y Tecnología, la Subsecretaría de Modernización y Gestión, y la Secretaría de Política Sanitaria y Desarrollo Humano de la municipalidad de Tigre.

24. Relación entre el sitio web y los servicios públicos

Los Servicios Públicos Municipales y los trámites vinculados a la gestión local pueden ser consultados en el sitio SIRVe²⁷¹, disponible dentro de la página web municipal²⁷². Al ingresar al sitio de servicios podemos acceder a la consulta y el reclamo en material de: alumbrado (problemas y refuerzo de alumbrado), vía pública (semáforos, senda peatonal, rampa para discapacitados, bacheo, veredas, pavimento), limpieza (montículo de tierra, ramas u hojas, falta de limpieza), arbolado (corte/extracción de árboles), seguridad (incumplimiento del servicio de vigilancia), industria (inspecciones, industrias clandestinas), cementerio (robo de sepultura, limpieza, deuda²⁷³), obras (escombros, obras particulares, obras nuevas), tasas (inmuebles, industria, comercio, higiene, solicitud de deuda)²⁷⁴, transporte (colocación de carteles viales, indicador de colectivos deteriorados, denuncia de vehículos de tracción a sangre, estacionamiento indebido de vehículos), salud (hospitales, campaña

dengue, gripe, zoonosis), solicitud de turnos online para licencia de conducir²⁷⁵. Se puede acceder a todas estas operaciones al aplicativo tanto por el sitio web municipal –previo registro del vecino- como también a través de aplicaciones para teléfonos móviles desarrolladas para tal fin²⁷⁶.

En relación al Centro de Operaciones Tigre (COT) el mismo ofrece un completo portal con vasta información en lo referido a diferentes aspectos relacionados a la seguridad ciudadana²⁷⁷. Dentro del mismo podremos encontrar una Central de Tránsito Inteligente (con un mapeo en tiempo real que reporta cortes por obras, accidentes, etcétera, y la posibilidad de que los transeúntes realicen su reporte online desde su teléfono móvil geocalizando una incidencia determinada)²⁷⁸, el sistema Noche Vigilada (que ofrece la posibilidad de ver online el sistema de cámaras de video- vigilancia dispuesto en los principales centros nocturnos del partido)²⁷⁹, la descarga del aplicativo Botón de Pánico para Smartphones y Hogares (permite emitir hasta 3 tipos de alerta distintas: Policía, Bomberos, y Ambulancias)²⁸⁰, Droga No (un aplicativo destinado a efectuar la denuncia por comercialización de estupefacientes, permitiendo al vecino geocalizar en la misma denuncia el área implicada)²⁸¹, reporte Defensa Civil (para remitir una denuncia en situaciones de emergencia y su geocalización en el mapa)²⁸², Alerta Tigre (denuncias atinentes a la situación ciudadana que no sean emergencias)²⁸³.

En relación a las políticas de TICs orientadas a la alfabetización tecnológica de los educandos el sitio web de Aulas Digitales Móviles (ADMs)²⁸⁴ contiene la información y cronograma de trabajo tanto para los ADMs como también para el Programa Mis Primeros Pasos en el Mundo Digital (MPPD)²⁸⁵. Se ofrecen aplicativos de descarga gratuita para utilizar en las netbooks dentro del aula²⁸⁶, un espacio colaborativo para la comunidad educativa (foro)²⁸⁷, y un espacio destinado a la comunidad educativa (alumnos, docentes, y administradores de escuelas) al cual se ingresa a través de un aplicativo de grupo de Google.

CAPÍTULO VII. Comparación de las Experiencias Elegidas

Tomando en cuenta el desarrollo que hemos hecho en cada una de las tres experiencias elegidas para nuestra investigación; Junín, Mercedes, y Tigre – analizadas en los capítulos IV, V, y VI de la presente tesis, procederemos a efectuar un análisis comparado de las mismas que resumirá los puntos más salientes de las mismas, sus coincidencias, como también los principales aspectos de diferenciación entre ellas.

Para ello nuestra comparación se centrará, inicialmente, en cuál ha sido el problema principal a resolver –mediante la implementación de políticas de TICs- por cada una de las municipalidades estudiadas, cómo se ha efectuado su implementación, si han existido - como consecuencia de su implementación- desplazamientos dentro de la estructura u organigrama municipal y cómo es la relación con otras áreas de la administración local en cada uno de estos tres casos, cuáles han sido los ejes de trabajo que han priorizado las municipalidades, la existencia o no de apoyo desde el poder ejecutivo local, la materialización de acciones de transferencia con las entidades educativas en la región y si estas reingenierías se han replicado, por ejemplo, mediante convenios de colaboración intermunicipales, los desarrollos propios o adquiridos de la tecnología implantada, y en definitiva la consecución de todo el ciclo de la política pública de cada uno de estos tres casos bajo la concepción de un modelo único y diferenciado que es lo que responderá a nuestra pregunta de investigación inicial sobre ***¿cuáles son los modelos de desarrollo de políticas de TICs en los gobiernos locales argentinos?***.

En lo referido a la problemática a resolver mediante políticas públicas en materia de TICs por cada una de estas municipalidades encontramos que en el caso de la Municipalidad de Junín -tal como describimos en el punto 13.1- uno de los principales problemas a abordar era la falta de acceso por parte de la ciudadanía a los servicios de telecomunicaciones (internet por banda ancha, principalmente), y como sus consecuencia inmediata de dicha problemática encontramos un vínculo debilitado en la interacción ciudadano-ciudadano y ciudadano-municipalidad al no poder interpelar a la municipalidad a través de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Asimismo la problemática de la brecha digital, tanto en los recursos humanos de la administración local como en la ciudadanía, era otra de las caras de la misma moneda. En el caso de la Municipalidad de Mercedes – tal como identificamos en el punto 17.1- la problemática se circunscribía a dos cuestiones: en primer lugar fue la municipalidad quien detectó una enorme falencia en lo que se refiere a la conectividad dentro y fuera del Palacio Municipal, y con el resto de las dependencias municipales, y por ende con gran parte de la ciudadanía. En segundo lugar, la administración diagnosticó una burocratización excesiva y demoras en lo referido a los procedimientos internos propios de la gestión (seguimiento de expedientes, reclamos de la ciudadanía, entre otros).

En el caso de la Municipalidad de Tigre – tal como desarrollamos en el punto 21.1- la

administración local identificó dos cuestiones centrales que dieron origen a una agenda de trabajo orientada hacia la modernización e innovación tecnológica de la gestión. En primer lugar, detectó la necesidad de descentralizar la gestión municipal presencial para aumentar la oferta de servicios online prestados a la ciudadanía. En segundo lugar, la municipalidad entendió que tanto los servicios orientados a la ciudadanía como también otras demandas de la población que conforman la agenda de trabajo del ejecutivo local – tal es el caso de la protección ciudadana, por citar alguna de ellas- implicaban una mayor sistematización e informatización de los mismos.

Aquí es donde encontramos una primera similitud entre las municipalidades de Junín y Mercedes: ambas apuntaron el foco en el fortalecimiento de la conectividad dentro y fuera del Palacio Municipal, de éstos con el resto de las dependencias, y de éstas últimas con la ciudadanía. La siguiente similitud se da entre las municipalidades de Mercedes y Tigre que sitúan una de sus problemáticas la necesidad de sistematizar e informatizar sus procesos administrativos.

El segundo punto de nuestro análisis se refiere a cómo se ha efectuado la *implementación* en cada uno de los 3 casos estudiados. En el caso de la municipalidad de Junín la administración local se acomodó para ejecutar la alternativa seleccionada adquiriendo los bienes necesarios y adecuando la infraestructura en materia de recursos materiales, técnicos y humanos. Destacamos –tal como describimos en el punto 13.3- que en la instancia de implementación la administración local ha sido bastante clara en lo referido a su formulación, ponderando en su ejercicio presupuestario anual las erogaciones propias de la implementación de las políticas de TICs como también el mantenimiento de dicha infraestructura, poniendo a disposición de la ciudadanía todo el conjunto de ordenanzas, edictos, y decretos municipales que formalizan esta cuestión como también haciendo públicas las licitaciones para la adquisición de infraestructura tecnológica orientada a la gestión.

En el caso de la Municipalidad de Mercedes la implementación tuvo sus particularidades ya que no se han visto reflejados los instrumentos propios de la formulación (redacción de normas legales, materialización en edictos, ordenanzas, entre otros). Vimos en el punto 17.3 que la gestión local realiza todas sus compras, contrataciones, y adquisiciones en materia tecnológica a través de compra directa, lo que también se conoce como suministro por único proveedor. Por ello mismo no hemos podido dar con instrumentos ni normativa emanada que materialice estas incorporaciones destinadas a las políticas TICs en la municipalidad.

En el caso de la Municipalidad de Tigre –tal como hemos descrito en el punto 21.3- vimos que la implementación de la alternativa seleccionada ha quedado materializada principalmente a través de una serie de convenios de transferencia tecnológica entre la municipalidad y la Facultad Regional Pacheco de la Universidad Tecnológica Nacional

para ir cubriendo progresivamente las necesidades en materia del desarrollo de aplicativos informáticos para la administración local. Su formulación ha sido plasmada en numerosas normativas legales y ordenanzas –también enumeradas en el punto 21.3- que materializan el desarrollo de los aplicativos informáticos, reingenierías y otras innovaciones que convergen en los dos principales sistemas bajo la órbita de la Agencia de Innovación y Tecnología: el Sistema de Información y Servicios de los Vecinos de Tigre (SIRVe) y el Centro de Operaciones Tigre (COT). Asimismo, dentro de los instrumentos legales detallados anteriormente, en numerosas ordenanzas y decretos se han formalizado las adquisiciones de diversas soluciones tecnológicas destinadas a contribuir a la modernización de la administración local.

Es aquí donde encontramos una similitud entre las municipalidades de Junín y Tigre en lo referido a la existencia de instrumentos legales dentro de la formulación de las políticas -ordenanzas y decretos municipales – necesarios para la implementación de la alternativa seleccionada. La diferenciación se produce principalmente con la Municipalidad de Mercedes que, por las particularidades en los procesos de compras y contrataciones, hace un uso menor de dichos instrumentos y por ende las políticas públicas en materia de TICs no se han visto afectadas por los mismos.

El tercer punto de análisis para las tres experiencias elegidas se centra en el apoyo desde el Poder Ejecutivo local. Aquí encontramos que tanto para la municipalidad de Junín, como en Mercedes, y Tigre, existió y existe en la actualidad un fuerte apoyo de los intendentes hacia los funcionarios y equipos técnicos responsables encargados de llevar adelante las iniciativas en materia de políticas de TICs en cada uno de las 3 municipalidades.

El cuarto punto de análisis fue determinar si existieron o no desplazamientos dentro de la estructura u organigrama municipal como consecuencia de la implementación en cada una de las 3 experiencias elegidas y cómo es la relación del área responsable en cada municipalidad con el resto de las áreas en cada administración local. En el caso de la Municipalidad de Junín observamos que uno de los puntos más significativos fue la creación de una nueva Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación como unidad ejecutora a cargo de todas las políticas de TICs dentro de la municipalidad. Hemos desarrollado en los puntos 13.4 y 15 cuáles han sido las implicancias de la unidad ejecutora y su relación con otras áreas de la administración local, tal es el caso de las actividades en forma coordinada que se llevan con el apoyo de la Subsecretaría de Prensa y Comunicación Institucional, la Subsecretaría de Tecnologías de la Información –que anteriormente subsumía a las áreas de Comunicaciones, Cómputos, Desarrollo de Sistemas- y la Dirección de Cultura.

El caso de la Municipalidad de Mercedes no supuso desplazamientos ni modificaciones de importancia en el organigrama municipal, pero si se produjo un

considerable aumento en el volumen de trabajo de la Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado, que es la unidad ejecutora a cargo de todas las políticas de TICs dentro de la administración local. También, como consecuencia de lo anterior, y tal como hemos desarrollado en los puntos 17.4 y 19, se incrementó considerablemente la articulación entre dicha subsecretaría con el resto de las dependencias municipales (principalmente con las áreas de salud y educación).

En el caso de la Municipalidad de Tigre la ejecución de la política pública derivó en la creación de la Agencia de Innovación y Tecnología en el año 2012, siendo que originalmente lo concerniente a las políticas de TICs estaba a cargo de la Subsecretaría de Modernización y Gestión de la municipalidad. En la actualidad, dicha subsecretaría ha quedado bajo la órbita de la mencionada agencia. La relación del área ejecutora con el resto de las dependencias locales se ve reflejada mayoritariamente – tal como hemos descrito en los puntos 21.4 y 23- en los dos principales sistemas bajo la órbita de la Agencia de Innovación y Tecnología: el Sistema de Información y Servicios de los Vecinos de Tigre (SIRVe) y el Centro de Operaciones Tigre (COT).

Aquí encontramos nuevamente una similitud entre las municipalidades de Junín y Tigre, que han sufrido una modificación similar en sus respectivos organigramas, mientras que en el caso de la Municipalidad de Mercedes no se ha producido modificación alguna de su estructura organizacional como producto de la ejecución de las políticas de TICs.

El quinto punto de nuestro análisis se centró en cuáles han sido los ejes de trabajo que cada una de las tres gestiones ha priorizado en su agenda tecnológica de trabajo. En el caso de la municipalidad de Junín, hemos descrito en el punto 13.4 tres ejes que la administración local abordó: a) la reducción de la brecha digital para los habitantes de la ciudad, b) la formación de los recursos humanos municipales, y c) otorgar mayor transparencia a la gestión municipal.

En el caso de la Municipalidad de Mercedes, -y tal como hemos señalado en el punto 17.4- el área responsable suscribió también a tres ejes de trabajo: a) la reducción de la brecha digital de la ciudadanía, b) la sistematización de los procedimientos de la administración municipal, y c) la convergencia de datos.

En el caso de la Municipalidad de Tigre –acorde a lo desarrollado en el punto 21.4- el eje estuvo enfocado en: a) los servicios a la ciudadanía (SIRVe), b) las sistematización y modernización de un sistema de protección a la ciudadanía (COT), y c) las políticas TICs enfocadas en el sector educativo (ADMs).

Encontramos una coincidencia para las tres administraciones en uno de estos tres ejes. En todos los casos a partir de una vía o de otra los tres casos fijaron como una de sus prioridades reducir la brecha digital. Las municipalidades de Junín y Mercedes hicieron un fuerte foco en la distribución y el acceso universal al servicio de internet por banda ancha entre sus ciudadanos, mientras que en el caso de Tigre –si bien no se produjo un

intervencionismo fuerte en el escenario de las telecomunicaciones locales- el eje se orientó a combatir la brecha digital a través de la escuela garantizando un acceso temprano a los educandos a las nuevas TICs. Vemos que en los casos de Mercedes y Tigre las respectivas áreas responsables también se han enfocado en consolidar la sistematización de los procedimientos administrativos propios de la administración local como también poner a disposición de la ciudadanía la mayor cantidad de servicios interactivos posibles. En el caso de la municipalidad de Junín vimos que esto también sucede, pero la finalidad última –más allá de que efectivamente pone a disposición de los vecinos una interesante autopista de servicios- está orientada no sólo a los servicios a la ciudadanía como un fin en sí mismos sino más bien cómo éstos contribuyen a una mayor transparencia de la administración local.

El sexto punto de nuestro análisis se orientó hacia la identificación en los desarrollos tecnológicos y reingenierías de la etapa de implantación de cada uno de los tres casos. La municipalidad de Junín –tal como hemos descrito en los puntos 13.3 y 13.4- optó por un desarrollo de software propio, como también el empleo de aplicativos y software libres (no licenciado), mientras que para la puesta en marcha de la SAPEM que tiene a su cargo el servicio de distribución de internet por banda ancha ha involucrado a actores del sector privado local.

En el caso de la municipalidad de Mercedes –acorde a lo que hemos descrito en los puntos 17.3 y 17.4- la unidad ejecutora a cargo también ha optado por el desarrollo propio tanto de aplicativos móviles como también del software de gestión dentro del palacio municipal y del resto de las dependencias municipales. En lo referido a la distribución del servicio de internet por banda ancha hemos descrito en dichos apartados que la unidad ejecutora estuvo a cargo del desarrollo de la infraestructura necesaria para fijar los puntos –nodos- de conectividad wifi en el ejido urbano, como también continúa a cargo del mantenimiento de esa infraestructura.

En el caso de la municipalidad de Tigre –en relación a lo desarrollado en los puntos 21.3 y 21.4- el área responsable ha optado por la asistencia de numerosos servicios de consultoría como también suscribir a convenios de transferencia tecnológica –tal es el caso de la Facultad Regional Pacheco de la Universidad Tecnológica Nacional- para llevar adelante el desarrollo del software destinado a la gestión interna municipal como también, o llegado el caso a adquirir los aplicativos a una firma determinada especializada en la rama que corresponda (ofimática, software de gestión, tributario, etcétera). En el caso de los convenios de transferencia con la entidad educativa arriba mencionada es destacable que además del desarrollo y la puesta en funcionamiento también es la entidad contratada la que se hace cargo del mantenimiento del parque tecnológico *ad hoc* no interviniendo el personal municipal salvo casos excepcionales. Aquí encontramos una diferenciación bien marcada entre las tres administraciones: en el caso de Junín la municipalidad promueve

mayoritariamente un desarrollo propio, y también recurre a actores privados. La Municipalidad de Mercedes promueve un desarrollo de las soluciones tecnológicas casi en su totalidad localista, donde también puede recurrir a privados, pero en situaciones muy puntuales. En el caso de Tigre, no existe un desarrollo siquiera parcialmente propio. La unidad ejecutora manifiesta una necesidad o búsqueda de una solución determinada, pero es el actor privado contratado quien lleva adelante la solución tecnológica a implantar en la municipalidad. El séptimo y anteúltimo punto de nuestro análisis se refiere a la detección de acciones de transferencia tecnológica con entidades educativas en la región en cada uno de las tres experiencias abordadas o bien si se han materializado convenios de colaboración con otros municipios en lo referido a políticas de TICs aplicables a la gestión local. En el caso de la Municipalidad de Junín no hemos detectado una aplicación notoria de transferencia tecnológica con las entidades de educación superior así tampoco con otras municipalidades. Si bien es cierto que la unidad ejecutora mantiene un diálogo fluido²⁸⁸ con algunas áreas responsables de una labor similar en otros municipios, la iniciativa parece estar siempre a cargo de la propia administración local.

En el caso de la Municipalidad de Mercedes, si bien hemos dado a conocer en el punto 17.3 que existieron anteriormente convenios de transferencia tecnológica con la Facultad Regional La Plata de la Universidad Tecnológica Nacional y con las escuelas de educación técnica en la región, la iniciativa también parece estar siempre a cargo de la unidad ejecutora local. No obstante, en la actualidad los funcionarios responsables de dicha unidad ejecutora asiduamente efectúan interconsultas en la materia con otros técnicos pertenecientes a otras municipalidades²⁸⁹.

En el caso de la municipalidad de Tigre es donde observamos un mayor volumen de acciones destinadas a la transferencia tecnológica con entidades educativas de la región. Como hemos desarrollado en los puntos 21.2 y 21.3, la unidad ejecutora ha suscrito a numerosos convenios de transferencia con la Facultad Regional Pacheco de la Universidad Tecnológica Nacional, y en menor medida con la Universidad de Morón. Asimismo hemos enumerado en el punto 21.4 una buena cantidad de convenios de cooperación en materia de políticas TICs en la gestión local con otras municipalidades – mayoritariamente hacia Gran Buenos Aires e interior de la provincia de Buenos Aires– como también en otros puntos del territorio argentino.

Aquí vemos que en los casos de Junín y Mercedes las acciones de transferencia tecnológica han sido prácticamente inexistentes, o por lo menos –caso Mercedes– moderadas. Para estas dos municipalidades algo similar ha sucedido algo similar en lo referido a la suscripción a convenios de colaboración con otras municipalidades en lo referido a políticas de TICs aplicables a la gestión local. Si bien es cierto que en ambos casos existe un diálogo fluido entre los funcionarios responsables de las áreas correspondientes en cada una de las administraciones locales también es cierto que dicho

intercambio se dá de modo informal, no viéndose esto reflejado en una formalización o mínimamente en una instrumentación por medio de convenios que a posteriori sean plasmados en ordenanzas u edictos. La situación es considerablemente distinta en el caso de la Municipalidad de Tigre donde el núcleo de la actividad parece tomar vida en la asesoría (y su formalización) mediante los convenios de transferencia tecnológica celebrados con las entidades educativas anteriormente mencionadas, como también en el intenso intercambio producto de los diversos convenios de cooperación celebrados con otras municipalidades para la mejora de las políticas de TICs aplicables en la gestión local.

En el octavo y último punto de nuestro análisis –y a modo de cierre del presente capítulo- nos centraremos en el modelo elegido por cada una de las 3 municipalidades estudiadas en la presente tesis de maestría, lo que entendemos contribuirá a dilucidar nuestra pregunta de investigación inicial sobre ***¿cuáles son los modelos de desarrollo de políticas de TICs en los gobiernos locales argentinos?***

En el capítulo IV de esta tesis de maestría –y más precisamente en el punto 13.3- hemos abordado en profundidad la experiencia de la municipalidad de Junín. Allí encontramos un modelo de desarrollo de políticas de TICs del tipo *mixto*. Concebimos un tipo *mixto* porque justamente detectamos que, si bien la unidad ejecutora ha trabajado fuertemente en la concepción de la política pública desde su problematización, la misma administración es la que lleva adelante como parte de la solución poner en funcionamiento una empresa bajo la modalidad de sociedad anónima de participación estatal mayoritaria (SAPEM), donde efectivamente es la municipalidad el actor de mayor peso en la misma, pero no obstante permite la participación de privados en su funcionamiento. No obstante, reiteramos una vez más, el enorme esfuerzo de la unidad ejecutora en lo referido al desarrollo tecnológico local, como hemos descrito anteriormente, el uso de software propio o llegado el caso software libre adaptado a las necesidades de la gestión local, el diseño de sus propias aplicaciones, como también el cuidado y mantenimiento del parque tecnológico ad hoc a cargo del mismo personal de la planta municipal bajo la órbita de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación de la municipalidad de Junín.

En el capítulo V de la presente tesis de maestría –y centrados sobre el punto 17.3- hemos transitado todo el proceso de la política pública de la municipalidad de Mercedes. Allí hemos determinado que la administración local optó por un modelo de desarrollo de políticas de TICs netamente *local*, donde se ha priorizado principalmente la optimización de los recursos humanos, el parque informático existente, y la implementación de alternativas tecnológicas a medida que han sido concebidas en su totalidad por la unidad ejecutora a cargo. Lógicamente ninguna administración local podría ser totalmente autosuficiente, por ejemplo en lo referido a los insumos necesarios para su infraestructura –fibra óptica, módems, etcétera- pero este caso puntual ha concebido cada una de las acciones teniendo siempre presente que sería el personal municipal perteneciente a la

Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado de la Municipalidad de Mercedes quienes estarán a cargo del diseño de la solución tecnológica, de su puesta en funcionamiento, como también de su control y mantenimiento periódico. En el mencionado capítulo de esta tesis hemos señalado, reiterativamente, la relevancia que ha cobrado la unidad ejecutora por ser quien desarrolle íntegramente todo el software de gestión destinado a la sistematización e informatización de la administración local, como también las diversas aplicaciones destinadas a teléfonos móviles, entre otras.

En el capítulo VI de la presente tesis –y situándonos en el punto 21.3- desarrollamos la experiencia de la Municipalidad de Tigre. Allí encontramos, a diferencia de las otras dos experiencias seleccionadas, un modelo de desarrollo de políticas de TICs netamente *privado*, donde la unidad ejecutora recurre –en su totalidad- a actores del sector privado; tal es el caso de servicios de consultoría profesional ad hoc, entidades educativas de nivel superior –universidades-, entre otros. La Agencia de Innovación y Tecnología de la Municipalidad de Tigre plantea una problemática o la búsqueda de una solución tecnológica puntual, pero son los actores del sector privado quienes llevan a cabo el desarrollo (software y/o infraestructura) como también el mantenimiento periódico necesario. Esto lo hemos observado mayoritariamente en los aplicativos informáticos destinados a la gestión local de la seguridad pública, tránsito, recaudaciones, entre otras.

A modo de resumen del presente capítulo e intentando siempre ceñirnos a nuestra pregunta inicial de investigación encontramos en cada una de las tres experiencias elegidas un modelo de desarrollo de políticas de TICs para los municipios argentinos:

a) el caso de la municipalidad de Junín se encuadra con un modelo de desarrollo de políticas de TICs *mixto*, b) el caso de la municipalidad de Mercedes se enmarca dentro de un modelo de desarrollo de políticas de TICs *localista*, c) por último, el caso de la municipalidad de Tigre se circunscribe a un modelo de desarrollo de políticas de TICs *privado*.

CAPÍTULO VIII. Conclusiones

En el comienzo de esta tesis de maestría hemos especificado que nuestra investigación se abocó a conocer cuáles son las modalidades de desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs) en la gestión local. Para ello centramos el análisis en el estudio de tres municipalidades bonaerenses en el período 2008-2013. Nuestro objetivo se orientó hacia *la caracterización de los diversos modelos de desarrollo de las políticas municipales de TICs* resultante del análisis del ciclo de las políticas públicas de cada una de estas tres municipalidades -el cual llevamos adelante en los capítulos IV, V, y VI- y su posterior comparación, la cual desarrollamos en el capítulo VII. Señalamos la importancia de las investigaciones de esta naturaleza por el creciente protagonismo de los gobiernos locales producto del proceso iniciado en la década del 90 – y acentuado con posterioridad a la crisis del año 2001- en el cual se produjeron numerosas transferencias competenciales del estado nacional hacia las provincias, y de éstas a las municipalidades.

En el capítulo I realizamos una aproximación a nuestro problema de investigación -en el punto 1- sobre el cual describimos, sucintamente, la situación en cada uno de los tres casos elegidos, como también enumeramos y posteriormente desarrollamos una serie de términos clave necesarios para seguir adelante: *Gobierno Local – Políticas Públicas – Accountability – Gobernanza*. Así arribamos a una definición del concepto de políticas públicas actualizado y fuertemente relacionado al objetivo de análisis de nuestra tesis a través de la cita de Lahera Parada (2002)²⁹⁰ que se encuentra en la página 9 de la presente tesis de maestría. En el punto 2 del mismo capítulo desarrollamos el *Estado de la Cuestión* donde encontramos las principales líneas de investigación sobre la implementación de políticas públicas de TICs orientadas hacia la administración local que aplican tanto para nuestro país como en la mayoría de los países de América Latina y España. Estas líneas se desagregan en tres tipos. El primer tipo está conformado por un núcleo de estudios orientados hacia el Gobierno Electrónico y la Sociedad de la Información y el Conocimiento, donde señalamos los aportes de Kaufman (2007), Dabat (2002), Calderón y Lorenzo (2010), Izurieta (2009), Finquelievich y Prince (2008), Finquelievich (2005), Finquelievich y Schiavo (1998), Grandinetti et Al (2002), Cravacuore et Al (2001), Cravacuore (2000), y Aguiar (2007). La segunda línea de investigación lleva adelante estudios en relación a las prácticas de los gobiernos locales respecto de las TICs. Este tipo de investigaciones mayoritariamente han sido llevada adelante por fundaciones, ONGs, u otras asociaciones con un carácter de contralor, siendo que –como veremos más adelante- la etapa de evaluación de (la casi totalidad de) las políticas públicas suele ser un

punto controversial en la administración pública nacional, provincial, y local. Aquí destacamos los aportes de Pedreño (2007), Calamari et Al (2012), Zubieta (2007) y los estudios en la materia de la Fundación CiGob (2011).

La tercera y última línea de investigación es aquella que ha involucrado a las TICs y la comunicación pública local, cuyos principales exponentes son: Ivoskus (2008 y 2010) y Crespo (2011).

Posteriormente en el punto 3 del capítulo I ampliamos el enfoque conceptual con términos clave como: *Innovación, Gobierno Electrónico, Gobierno Abierto, Sociedad de la Información, TICs, y Marco Tecnológico*. Creemos en la necesidad de hacer dicho desarrollo siendo que a posteriori la terminología se fue articulando a medida que avanzábamos en la presente investigación. Dentro de ese microcosmos de definiciones la de Nemirovski (2010)²⁹¹ rescata uno de los aspectos que el autor destaca casi como un imperativo de toda política pública en materia de TICs y que es lo referido a la *alfabetización e inclusión digital*. Vimos como en el análisis de las políticas públicas de los tres casos de estudio la reducción de la *brecha digital* ha constituido uno de los ejes de abordaje en cada una de las experiencias elegidas.

Por último, dentro del Capítulo I hemos enunciado taxativamente nuestro objetivo general de investigación –el análisis comparativo sobre el desarrollo de las políticas TICs en las municipalidades de Junín, Mercedes, y Tigre- los objetivos específicos – a) desarrollar las etapas del ciclo de las políticas públicas TICs de los tres casos de estudio, b) comparar los distintos casos analizados, y c) proponer modelos de desarrollo de políticas TICs en los gobiernos locales argentinos. Cerramos el capítulo inicial describiendo la metodología empleada mediante nuestro principal instrumento de recolección de la información: un cuestionario semiestructurado el cual le hemos realizado a los funcionarios clave - a cargo del área responsable de la ejecución de las políticas TICs- en cada una de las tres municipalidades²⁹². Asimismo detallamos bajo qué criterios escogimos los casos seleccionados para nuestro proceso comparativo. Esto fue complementado con el estudio de la legislación vigente, y los indicadores obtenidos mediante estadísticas oficiales y los informes publicados por ONGs y entidades de investigación especializadas.

En el capítulo II – *Las TICs en la Gestión Pública Argentina*- hemos realizado una descripción taxativa de las políticas públicas en materia de TICs para los tres niveles de gobierno: a) Nación, b) Provincia de Buenos Aires, y c) Los tres municipios elegidos. Optamos por hacer un repaso de las políticas públicas más destacadas en cada uno de estos niveles. Ello favoreció posteriormente al proceso de análisis de las políticas públicas en materia de TICs en cada uno de los tres casos de estudio, y de la correspondencia –y también las disidencias- de las estrategias emprendidas por las municipalidades elegidas con respecto a las iniciativas a nivel nacional y provincial.

En el capítulo III –*Los tres casos*- hicimos una amplia descripción sobre el municipio argentino, la municipalidad bonaerense, y las tres municipalidades elegidas. Allí describimos –para los casos mencionados- cuestiones concernientes al régimen normativo y marco legal al que se encuentran suscritos los gobiernos locales en nuestro país, su geografía y composición demográfica, una breve reseña histórica, la actividad económica predominante, la dotación de empleados municipales con que cuentan, la composición del organigrama de gobierno, las autoridades en el ejercicio del poder ejecutivo local, la conformación del poder legislativo local y sus diferentes bloques, un recuento de las experiencias innovadoras en materia de políticas públicas de TICs y el rol del área ejecutora a cargo de las mismas. Esta contextualización de cada uno de los tres casos elegidos es lo que a posteriori nos permitió un entendimiento de por qué y cómo se ha estructurado el ciclo de las políticas públicas en las tres municipalidades elegidas y su correspondencia con la situación puntual de cada uno de ellas acorde a la problemática a resolver mediante la implementación de las políticas públicas en materia de TICs que se analizaron en los capítulos IV, V, y VI de la presente tesis de maestría.

En los capítulos IV, V, y VI, hemos realizado el abordaje correspondiente a cada uno de los tres casos seleccionados: Junín -capítulo IV-, Mercedes -capítulo V-, y Tigre -capítulo VI-. Para tal fin nos centramos en el análisis del ciclo de la política pública para cada uno de ellos, y su desagregación en las cinco etapas correspondientes: a) *Identificación y definición del problema*, b) *Formulación de las alternativas de solución*, c) *Adopción de una alternativa*, d) *Implantación de la alternativa seleccionada*, y e) *Evaluación de los resultados obtenidos*.

Dentro de la etapa de *Identificación y definición del problema*, hemos contextualizado la situación en cada una de las tres municipalidades correspondientes tal como lo hizo en su diagnóstico cada una de las municipalidades. En la etapa de *Formulación de las alternativas de solución* enumeramos y describimos cada una de las ponderaciones que cada administración local hizo a posteriori de identificar el problema a resolver, como también es donde detectamos el momento de la toma de decisiones y los apoyos y reticencias suscitados. En la tercera etapa -*Adopción de una alternativa*- es donde esclarecemos cuál es la alternativa a seguir, y donde identificamos la estrategia adoptada y el modelo de trabajo propuesto por los ejecutores de la política pública en materia de TICs dentro de cada administración local estudiada. En la anteúltima etapa -*Implantación de la alternativa seleccionada*- desarrollamos los ejes de trabajo propuestos por la unidad ejecutora de cada uno de los tres casos seleccionados. En la última etapa -*Evaluación de los resultados obtenidos*- intentamos determinar si es que la administración local de cada uno de los casos seleccionados rinde cuentas, y cómo lo hace, sobre las políticas públicas en materia de TICs aquí estudiadas.

Por otra parte, dentro de los capítulos IV, V, y VI, también desarrollamos otros tres

puntos –a modo de cierre- para cada uno de estos casos: i) *Profundidad de la Política Pública en la Gestión*, ii) *Relación entre el Área Responsable y las Dependencias Municipales*, y iii) *Relación entre el Sitio Web y los Servicios Públicos*, que están fuertemente orientados a observar la convergencia (o no) de las políticas públicas en materia de TICs y su correspondencia con las diferentes áreas de gobierno (local).

En el capítulo VII -*Comparación de las Experiencias Elegidas*- llevamos adelante el análisis comparativo entre las tres experiencias elegidas, destacando los puntos más sobresalientes de las mismas. Pusimos el foco puntualmente en los aspectos principales del ciclo de la política pública en cada uno de los tres casos elegidos, lo cual nos permitió responder afirmativamente a nuestra pregunta de investigación inicial sobre ***¿cuáles son los modelos de desarrollo de políticas de TICs en los gobiernos locales argentinos?***. Tal como describimos en el capítulo anterior dicho análisis se valió entre sus elementos de: la problemática a resolver mediante políticas locales de TICs, cómo se ha efectuado la implementación de tales políticas, la detección de apoyos de las iniciativas por parte de las autoridades del ejecutivo local, los desplazamientos y/o modificaciones en el organigrama de la administración local como consecuencia de las reingenierías propuestas, los ejes de trabajo según cada caso, la identificación –y procedencia- de los desarrollos tecnológicos de las tres experiencias elegidas, la existencia de transferencia tecnológica con entidades educativas de la región y los convenios de cooperación con otras municipalidades.

Hecho este repaso de lo que ha sido nuestra investigación queremos –a modo de conclusión- extendernos sobre algunos aspectos que detectamos tempranamente en la concepción inicial de nuestro objeto de estudio –*las políticas de TICs en los gobiernos locales argentinos*- y que lógicamente se han reflejado (en parte) en el entramado de nuestra investigación. En el capítulo I de esta tesis de maestría –como hemos descrito más arriba- dimos cuenta de las tres líneas de investigación (que entendemos como) preponderantes en nuestro país. Si bien es cierto que la bibliografía empleada y las producciones de trabajos (libros, documentos, ponencias, etcétera) han crecido, también es cierto que en lo referido al estudio *las políticas de TICs en los gobiernos locales argentinos* es considerablemente limitado y que parte de su abordaje se hace en trabajos cuya finalidad está abocada al estudio a nivel Estado Nacional en el mejor de los casos, y sobre este aspecto a nivel de los gobiernos locales sólo se hace una desagregación. Salvo contadas excepciones, y aquí se destacan los trabajos de Finquelievich y Kaufman principalmente, la bibliografía y producciones originales de nuestro país no abundan y entendemos que debería profundizarse tomando en cuenta que el advenimiento de las nuevas tecnologías crece exponencialmente año tras año y lógicamente ello también impacta en las nuevas reingenierías y mejoras de procesos propios de las administraciones locales por medio de la naturalización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación que son transversales a dichas administraciones locales.

Muchas veces encontramos que son las mismas experiencias de las municipalidades las que terminan constituyendo el *estado del arte*, sea a través de una memoria técnica de un proyecto determinado, o bien mediante la implementación de manuales de prácticas y procedimientos.

Otro aspecto que no quisimos dejar de mencionar, y que, curiosamente, ha constituido quizá una de las pocas coincidencias entre modelos de gestión tan disímiles, es la importancia del área ejecutora responsable y cómo su papel toma mayor protagonismo, en algunos casos, reconfigurando el organigrama municipal, a la vez que se vuelve transversal (por la naturaleza de sus funciones) hacia la totalidad de las áreas de la administración local contribuyendo en muchos casos a un mayor entendimiento entre las diversas áreas que prestan los servicios municipales dentro de una comunidad determinada (salud, educación, infraestructura, etcétera).

Un segundo aspecto en el que también encontramos coincidencias está relacionado a las fuertes barreras –muchas veces culturales y humanas- producto de las reticencias propias y externas. En la mayoría de las organizaciones –públicas, privadas, o del tercer sector- suele ser una práctica común el hecho de mostrar una resistencia inicial al cambio en los procedimientos que tienen una larga data. Esto se puede ver mayoritariamente entre –por ejemplo- los empleados de un área determinada que trabajaban con normalidad con procedimientos bien arraigados en su cultura organizacional y que ante la incertidumbre que trae el proceso de aprendizaje de una nueva dinámica de trabajo presenten inicialmente un fuerte rechazo hacia la misma. Hemos visto que, en los tres casos elegidos, en mayor o menor grado esto se trabaja con la conformación de equipos de capacitación dentro de las municipalidades, o dependiendo el caso (como hemos visto en uno de los modelos establecidos) la contratación de una consultoría externa ad hoc.

Las resistencias externas hemos visto, en su mayoría, suelen darse en la instancia legislativa, donde muchas veces por las particularidades de la política partidaria los concejos deliberantes suelen ser el ámbito de interminables “batallas” a la hora de aprobar un presupuesto, la compra directa de insumos, o la contratación de nuevo personal, destinados a la implementación de las políticas de TICs en sus respectivas municipalidades. Esto también lo hemos descrito en el desarrollo del ciclo de la política pública para cada una de las tres experiencias elegidas y ha sido otra de esas coincidencias.

Otro de los aspectos -para destacar y trabajar fuertemente a futuro- tiene que ver con la etapa de *evaluación* dentro del ciclo de la política pública. En las tres experiencias elegidas hemos visto –como en la enorme mayoría de las políticas públicas implementadas en nuestro territorio- que esta última etapa (quizá de las más importantes) suelen tener un carácter meramente enunciativo, donde la evaluación casi en la totalidad de las veces es realizada por la misma unidad ejecutora o bien por un comité ad hoc

creado por la misma municipalidad. Esto dificulta en la mayoría de las veces la *accountability* (rendición de cuentas), la transparencia en la gestión, y en definitiva la continuidad o no de una política pública (en nuestro caso en lo referido a las TICs en la gestión local) como producto de una ponderación de la misma por lo menos cuestionable. Con ello queremos dejar en claro que no es un problema propio de las TICs sino que está directamente relacionado con el modo en el que se conciben las políticas públicas en rasgos muy generales en nuestro país. Curiosamente –como si fuera la otra cara de la misma moneda- entendemos que el uso de las TICs de por sí contribuye (en los escenarios más prometedores) a un cambio significativo en la *accountability*, empoderando a la ciudadanía al tiempo que transparente la gestión de la administración local. Esto lo hemos visto principalmente en varias de las iniciativas emprendidas en el Caso Junín (Capítulo IV, puntos 13.1 y 13.4), y en menor medida – y de más reciente novedad- en el Caso Mercedes (Capítulo V, puntos 17.4 y 18). En el Caso Tigre observamos que, independientemente de la cantidad de iniciativas por parte de la unidad ejecutora responsable, hay mucho por hacer en materia de transparencia y de acceso a indicadores de la gestión municipal orientados a la consulta ciudadana.

En otro orden, y ya de lleno en lo que ha sido nuestra pregunta de investigación sobre ***¿cuáles son los modelos de desarrollo de políticas de TICs en los gobiernos locales argentinos?*** - podemos decir que la misma ha sido satisfactoriamente respondida. En el cierre del capítulo VII efectivamente pudimos hacer una descripción de lo que entendimos como una caracterización de estos tres modelos a partir de cómo concibe la política pública cada una de las tres experiencias elegidas y así pudimos concluir que contamos con: a) *un modelo de desarrollo de políticas TICs mixto*, tal es el caso de la municipalidad de Junín, b) *un modelo de desarrollo de políticas TICs localista*, como lo ha sido el caso de la municipalidad de Mercedes, y por último, c) *un modelo de desarrollo de políticas TICs privado*, como concebimos al caso de la Municipalidad de Tigre.

Inicialmente partimos de una premisa (Capítulo I, punto 1) en la que la lógica indicaría que un gobierno local de mayor magnitud dispondría de más recursos y capacidad(es) para la implementación de distintas medidas de innovación en la gestión. Durante la elaboración de nuestra tesis intentamos demostrar –y demostramos- que esta lógica no siempre es así, y que dichas innovaciones no necesariamente se corresponden al tamaño y/o los recursos con los que las administraciones locales cuentan sino más bien se hayan ligadas a *un modelo de desarrollo de políticas públicas en materia de TICs*. Entendemos que desde nuestra concepción el gestor público (funcionario responsable de la unidad ejecutora) de un municipio determinado podrá evaluar los riesgos y las ventajas que implican la adopción de uno u otro modelo a la hora de llevar a cabo las políticas públicas en materia de TICs en su municipalidad.

Para *un modelo de desarrollo de políticas TICs mixto* (Caso Junín) podemos

encontrar entre sus principales ventajas la posibilidad de un desarrollo de la solución a medida de las necesidades de la administración, como también la consolidación de la *accountability*. La principal desventaja del modelo mixto es que al intervenir actores privados en (parte del) proceso de decisiones la necesidad de conformar consensos es mucho mayor.

Para un modelo de desarrollo de políticas TICs localista (Caso Mercedes) encontramos que una consecuencia altamente positiva es que la gestión administrativa interna resulta fortalecida. El desarrollo de soluciones tecnológicas propias se adapta fácilmente las necesidades de la administración local (en materia de salud, educación, etcétera), como también la celeridad durante la implementación de las mismas. Los esfuerzos en lo referido a las iniciativas de *datos abiertos* contribuyen a cimentar un camino de *accountability* que le permitirá a la ciudadanía plebiscitar parcialmente a la gestión local de su territorio. La principal desventaja que hemos encontrado para este modelo que la compra por proveedor único es cuestionable, ya que si bien en lo referido a tiempos acelera notablemente la implementación de las iniciativas puede impactar negativamente siendo que el acto administrativo resulta menos transparente que –por ejemplo- una licitación pública.

Para un modelo de desarrollo de políticas TICs privado (Caso Tigre) la principal ventaja que encontramos es que al no contar con desarrollos propios toman mayor fortaleza los convenios de cooperación y transferencia con entidades educativas de la región y con otras municipalidades. Estas herramientas toman mayor protagonismo que en los otros dos modelos anteriormente descritos. Asimismo observamos una mayor profesionalización del gestor público a cargo del área/unidad ejecutora y su articulación con actores externos, tal es el caso de los servicios de consultoría y profesionales ad hoc. Este modelo cuenta como desventajas un notable impacto negativo en materia de *accountability*, es decir: una reducción global de la transparencia en la gestión local. Así también los desarrollos propios son mucho menores al tiempo que los costos de ejecución son considerablemente mayores, tanto por los desarrollos de las diversas iniciativas, como también el mantenimiento, y el pago de licencias anuales (tal es el caso del software privado).

Entendemos que nuestro universo de investigación, si bien ha sido limitado, reflejó en gran medida los rasgos distintivos para cada uno de los tres modelos de gestión determinados. Empezar un análisis para la totalidad de las municipalidades dentro de nuestro país comprendería una labor bastante difícil y de una duración considerable, tomando en cuenta que en la actualidad ese número asciende a casi 2400 gobiernos locales dispersos en todo el territorio argentino y cuyas realidades son por demás diferenciadas, inclusive muchas veces dentro de una misma provincia. No obstante creemos que la caracterización de los *modelos de desarrollo de políticas de TICs en los*

gobiernos locales que hemos realizado en nuestra investigación pueden contribuir al análisis de otras experiencias dentro de nuestro territorio como probablemente siente un precedente para otras investigaciones venideras en esta materia y en definitiva posibilitar la contribución de un *nuevo estado del arte* y futuros análisis de casos del resto de los gobiernos locales de nuestro país.

Notas

¹ En el punto 6 del presente trabajo se desarrolla con mayor precisión la metodología empleada, como también se explicitan los instrumentos y técnicas de recolección empleados.

² Esta primera presunción es alcanzada por los resultados obtenidos a través del relevamiento de información efectuado mediante cuestionarios semiestructurados a los funcionarios técnicos de los tres municipios.

³ Cravacuore D. Israel R. (Coord.) *Procesos políticos comparados en los municipios de Argentina y Chile: 1990-2005*. Bernal, UNQ Ediciones, 2007.

⁴ Meny, I. Thoenig, C. *Las Políticas Públicas*. Barcelona, Editorial Ariel, 1992. Pág. 16

⁵ Lahera Parada, E. *Introducción a las Políticas Públicas*. Chile, FCE, 2002. Pág. 13.

⁶ Destacamos la posibilidad de un impacto significativo de las políticas públicas en materia de TICs desde los gobiernos locales en relación a la rendición de cuentas (*accountability*) y el empoderamiento de la ciudadanía, pero sólo lo describiremos a modo enunciativo –y a modo de ampliar el *background* teórico- siendo que dicho fenómeno no conforma parte del objetivo principal de nuestra investigación, así tampoco de sus objetivos específicos.

⁷ Sánchez-Albavera, F. *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Santiago de Chile, ONU, 2003. Pág. 28.

⁸ *Ibíd.* Pág. 30.

⁹ Renate Mayntz. *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna*. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 21 (Oct. 2001). Caracas. Pág. 1.

¹⁰ Susana Finkelievich es arquitecta y doctora en Ciencias Sociales. Su punto de vista en referencia al tema de la presente investigación resulta considerablemente interesante: en primer lugar, por su larga trayectoria como investigadora, y una de las pioneras en Argentina en realizar este tipo de investigaciones. Por otra parte, su pericia profesional como arquitecta le permite entender la configuración del ejido urbano desde una lógica urbanista, y contraponerla con otra lógica, la de las ciencias sociales, donde el ejido físico pasa a un segundo plano ante el advenimiento de la tecnología y la modificación en los desplazamientos físicos de los ciudadanos. Este par conceptual que ella propone – Ciudad Física Vs. Ciudad Digital – y las implicaciones que ello representa en los Gobiernos Locales y la Ciudadanía es de una riqueza importante para el presente trabajo de investigación, y sus lineamientos principales serán retomados a lo largo del mismo.

¹¹ Esther Kauffman es abogada y magister en Ciencias Sociales. Es una de las investigadoras en Argentina, y en el exterior, de mayor trascendencia. Ha coordinado múltiples proyectos referidos al Gobierno Electrónico, Sociedad de la Información, y TICs. Su formación de base le otorga un entendimiento especial en relación al marco legal con el que opera el Estado, y cuáles son las ventajas y restricciones a la hora de analizar la viabilidad de las diferentes políticas públicas orientadas al Gobierno Electrónico.

¹² Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento. Disponible en: www.cippec.org

¹³ Fundación Desarrollo de Ciencias y Métodos de Gobierno. Disponible en: www.cigob.org.ar

¹⁴ Daniel Ivoskus es Lic. En Comercialización y Magister en Desarrollo Económico Local. Ejerce una intensa carrera en el ámbito político en paralelo con su actividad docente y de investigación. Su formación, y su actividad profesional dentro de la gestión política cotidiana le permitieron concebir un entendimiento especial respecto a la adopción y puesta en marcha de los diferentes dispositivos comunicacionales y tecnologías en la interacción con la ciudadanía.

¹⁵ Cravacuore D., Ilari S., Villar A. *La articulación en la gestión municipal – Actores y Políticas*. Bernal, UNQ Ediciones, 2004. Pág. 27.

¹⁶ Schweinheim G. *Innovación en administración, gestión y políticas públicas ¿es idéntico a modernización?*, en: Revista de Investigaciones del INAP, N°0. Buenos Aires, INAP, 1998. Pág. 39.

- ¹⁷ Cravacuore D. Op. Cit. Pág. 29.
- ¹⁸ Iturburu M. *Modernización en los Municipios Argentinos*. En: Cravacuore D., Israel R. (Coordinadores.) *Procesos políticos comparados en los municipios de Argentina y Chile: 1990-2005*. Bernal, UNQ Ediciones, 2007. Pág. 173.
- ¹⁹ Lehera Parada, Op. Cit. Pág. 13.
- ²⁰ Calderón C., Lorenzo S. (Comps). *Open Government*. Buenos Aires, Capital Intelectual, 2010. Pág. 13.
- ²¹ Guardián Orta, C. en: Calderón, C. Lorenzo, S. (Comps.).Op Cit. Pág. 78.
- ²² Nemirovski, O. En: Calderón, C. Lorenzo, S. (Comps.).Op Cit. Pág. 99.
- ²³ Tapia Maldonado R. en Ivoskus, D. (Ed.). *Cumbre Mundial de Comunicación Política: cambios socioculturales del siglo XXI*. Buenos Aires, Libros del Zorzal, 2010. Pág. 78.
- ²⁴ Lorenzo, S. Et al. En: Thill, E. (Coord). *Modelo Social de la Agenda Digital Argentina: Inclusión digital para la integración social 2003-2011*. 1ª ed. Buenos Aires, JGM – Presidencia de la Nación, 2011. Documento electrónico en línea. Disponible en: <http://cdi.mecon.gov.ar/docelec/br1018.pdf> Fecha de Consulta: Septiembre de 2012. Pág. 267.
- ²⁵ Ministerio del Interior de la Nación Argentina, Jefatura de Gabinete de Ministros. En: Thill, E. (Coord). Op. Cit. Pág. 96.
- ²⁶ Prince, A. en Finkelievich, S. (Coord.). *Desarrollo local en la sociedad de la información. Municipios e Internet*. Buenos Aires, La Crujía, 2005. Pág. 55.
- ²⁷ Castells, M. *La Era de la Información. Economía Sociedad y Cultura*. La Sociedad Red. Vol. I. Buenos Aires, Siglo XXI, 2008. Pág. 18.
- ²⁸ Bugoni, . Et Al. En: Thill, E. (Comp). Op. Cit. Pág. 277.
- ²⁹ Piscitelli, A. *Ciberculturas 2.0. En la era de las máquinas inteligentes*. Buenos Aires, Paidós, 2002. Pág. 62
- ³⁰ *Ibíd.* Pág. 106.
- ³¹ Castells, M. Op. Cit. Pág. 33.
- ³² *Ibíd.* Pág. 43.
- ³³ *Ibíd.* Pág. 58.
- ³⁴ *Ibíd.* Pág. 446.
- ³⁵ Bijker, W. En: Buch, A. Thomas, H. Et al. *Actos, actores y artefactos. Sociología de la Tecnología*. Bernal, UNQ, 2008. Pág. 27.
- ³⁶ *Ibíd.* Pág. 75.
- ³⁷ Marradi, A. et Al. *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires, Emece, 2007. Pág. 76.
- ³⁸ Lehera Parada, Op. Cit. Pág. 13.
- ³⁹ Tapia Maldonado R. en Ivoskus, D. (Ed.). Op. Cit. Pág. 78.
- ⁴⁰ Se excluye del presente análisis la Ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual, siendo que a la fecha de elaboración y revisión del presente trabajo de investigación la misma no ha sido aplicada en su totalidad.
- ⁴¹ *Modelo Social de la Agenda Digital de la República Argentina: Inclusión Digital para la Integración Social (2011)*. Política de Estado aprobada mediante Decreto N° 512/09. Ver: www.agendadigital.gob.ar y <http://cdi.mecon.gov.ar/docelec/br1018.pdf> .
- ⁴² Una netbook es una computadora personal portátil de prestaciones básicas. No suele utilizar otros dispositivos periféricos conectados, sino que su uso primario está focalizado a la conectividad a la red de Internet de manera inalámbrica. La principal ventaja es que el dispositivo suele ser considerablemente más económico, por sus prestaciones, respecto de otros equipos existentes en el mercado tecnológico.
- ⁴³ www.conectarigualdad.gob.ar/sobre-el-programa/que-es-conectar/
- ⁴⁴ www.portal.educ.gov.ar/acercade/
- ⁴⁵ www.argentinaconectada.gob.ar/contenidos/que_es_argentina_conectada.html
- ⁴⁶ www.programamipc.gov.ar/programa.htm
- ⁴⁷ www.jgm.gov.ar/paginas.dhtml?pagina=261
- ⁴⁸ <http://siet.desarrolloturistico.gov.ar/>
- ⁴⁹ Sistema Federal de Información Educativo basado en herramientas TIC, que permita generar una cultura de uso de la información para el planeamiento y la toma de decisiones locales, jurisdiccionales, y nacionales, gestionando integralmente los procedimientos de la administración educativa, las trayectorias académicas de los alumnos y los procesos institucionales. Disponible en: Aragundi, E. Et Al. En: Thill, E. (Comp). Op. Cit. Pág. 61.
- ⁵⁰ Impulsado y financiado por el Ministerio de Salud de la Nación pero de participación y concepción Federal. Está orientado a contribuir al fortalecimiento del Ministerio de Salud de la Nación y los Ministerios de Salud Provinciales en su función de rectoría del sistema de salud,

así como a la mejora en la toma de decisiones de todos los actores del sistema a través de la optimización de la gestión en las organizaciones en los diversos subsectores y niveles mediante la integración y conformación de un sistema federal de información sanitaria.

Disponible en: <https://sisa.msal.gov.ar/sisa/>

⁵¹ Sistema informático a cargo de la administración, gestión y fiscalización de las actividades de procuración y trasplante de órganos, tejidos y células en el ámbito nacional. Un proyecto impulsado, coordinado y financiado por el INCUCAI, que comenzó hacia finales de 2002 y cuyo desarrollo e implementación total concluyó a fin de 2005. Se constituye como una herramienta que instrumenta los procesos de inscripción y actualización en lista de espera, y aquellos de donación, distribución y asignación de órganos y tejidos establecidos en las resoluciones vigentes del Directorio del INCUCAI y del Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación.

Disponible en: <http://sintra.incucai.gov.ar>

⁵² Los objetivos del CERT (Equipo de Respuesta ante Emergencias Teleinformáticas) se basan en la coordinación de emergencias de incidentes informáticos. para afrontarlos. Disponible en: <http://www.icic.gob.ar/paginas.dhtml?pagina=100>

⁵³ INFOLEG es una base de datos jurídica que surge de las acciones fijadas en la legislación vigente que establece, que la actual Área Información Legislativa y Documental del Centro de Documentación e Información (CDI) del Ministerio de Economía (MECON) debe: Coordinar la recopilación y actualización de la legislación nacional, sus normas interpretativas y antecedentes. (Resolución Conjunta MEyOSP N° 1747/93 y SFP N° 112/93 ratificada por Decreto N° 889/94); Decreto N° 1359/04 y Resolución MEyP N° 209/05 que fija las funciones específicas del Área. Disponible en: www.infoleg.gov.ar/

⁵⁴ Sistema de registro y seguimiento físico de carpetas desarrollado por el Ministerio de Economía que

contiene documentos en papel o electrónicos. Utiliza clave única de identificación (CUIT). Es accesible por Internet, consulta que puede realizar el ciudadano conociendo el número de expediente ya sea desde una página web o bien a través de dispositivos móviles utilizando mensajes de texto. El sistema está en uso en más de 40 organismos de la Administración Pública Nacional. Disponible en: <http://expedientes2.mecon.gov.ar/finddoc2/finddoc/Inicio>

⁵⁵ Sitio institucional de la República Argentina que reúne información de interés sobre el país (turismo,

historia, educación, economía, etc.), así también contiene enlaces hacia otros sitios institucionales. Contiene un directorio con los principales trámites (más consultados) y los enlaces hacia las respectivas oficinas virtuales de los diferentes organismos públicos de la Nación. Disponible en: <http://www.argentina.gob.ar/>

⁵⁶ Sitio institucional de la Administración Federal de Ingresos Públicos que contiene toda la información de interés y normativa tributaria vigente para individuos y empresas. El sitio ofrece además un índice en línea con todos los trámites que anteriormente se realizaban en las agencias físicas, y que en la actualidad se realizan por vía electrónica. Ofrece la descarga de aplicativos y software para la actividad fiscal y aduanera, como también la posibilidad de descarga e impresión de los formularios a presentar en las dependencias físicas. Entre las consultas más utilizadas se encuentran los Servicios con Clave Fiscal (SETI), Mi Simplificación, y el Padrón Único de Contribuyentes. Disponible en: <http://www.afip.gov.ar/home/index.html>

⁵⁷ El sitio oficial del ANSES es una de las principales herramientas que utiliza este organismo para establecer una comunicación directa con todos los ciudadanos. Aquí se encuentra toda la información referida a las prestaciones, indicaciones para la realización de trámites, y la sección Trámites en línea, que está destinada a facilitar y agilizar las gestiones. La página web de ANSES está pensada para lograr que el visitante tenga acceso a los 15 temas más consultados en un máximo de 3 clics. La Web cumple el mínimo requerido por los estándares A y AA en casi todas las páginas, dispuestos la W3C, organismo internacional que entre otras cosas define los requerimientos para la accesibilidad de los sitios. La página Web de ANSES también tiene incorporado el acceso directo a las principales redes sociales donde el organismo tiene presencia: Facebook, Twitter, Flickr y YouTube. Disponible en: <http://www.anses.gob.ar/general-1>

⁵⁸ La TV Digital Abierta (TDA) es una política pública que se propone garantizar el acceso universal a la televisión de aire de modo gratuito. Para ello, se viene desarrollando la infraestructura necesaria para dar cobertura a toda la población. Hoy ya se encuentran en funcionamiento más de 68 Estaciones Digitales de Transmisión en el territorio nacional. A través del Plan Mi Tv Digital se garantiza la igualdad de posibilidades de acceso a esta nueva tecnología a partir de la entrega de decodificadores de manera gratuita a hogares,

establecimientos y organizaciones sociales. Asimismo se promueve la participación de nuevos actores sociales, se fortalece y apoya a los productores nacionales, y se promueven capacitaciones, herramientas técnicas y tecnológicas, concursos, etc. La TDA actualmente ofrece la posibilidad de ser recibida en computadoras y algunos dispositivos móviles.

Disponible en: http://www.tda.gob.ar/contenidos/tv_digital.html

⁵⁹ www.modernizacion.gba.gob.ar/

⁶⁰ www.modernizacion.gba.gob.ar/servicios

⁶¹ www.modernizacion.gba.gob.ar/index.php/servicios/administracion-publica/aula-virtual-ipap

⁶² www.modernizacion.gba.gob.ar/index.php/servicios/administracion-publica/banco-proyectos

⁶³ www.modernizacion.gba.gov.ar/index.php/noticias/472-el-gobierno-de-la-provincia-lanza-un-centro-de-servicios-para-los-municipios

⁶⁴ www.modernizacion.gba.gov.ar/servicios/administracion-publica/comunidad-siityc/43-servicio/administracion-publica/296-compras-y-contrataciones-del-estado

⁶⁵ www.modernizacion.gba.gob.ar/index.php/servicios/administracion-publica/comunidad-siityc

⁶⁶ www.modernizacion.gba.gob.ar/servicios/administracion-publica/comunidades-de-gestion-y-comunicacion

⁶⁷ www.modernizacion.gba.gob.ar/index.php/servicios/administracion-publica/evaluacion-y-seguimiento-de-la-gestion

⁶⁸ www.modernizacion.gba.gob.ar/index.php/servicios/administracion-publica/infraestructura-de-firma-digital

⁶⁹ www.modernizacion.gba.gob.ar/index.php/servicios/administracion-publica/comunicacion-institucional

⁷⁰ www.gba.gov.ar/

⁷¹ www.gba.gov.ar/redprovincial/

⁷² <http://sistemas.gba.gov.ar/consulta/expedientes/busqueda1.html>

⁷³ www.modernizacion.gba.gob.ar/index.php/servicios/administracion-publica/sistema-de-gestion-documental

⁷⁴ www.modernizacion.gba.gov.ar/servicios/ciudadano/escuela-digital

⁷⁵ Disponible en: <http://www.gut.gba.gov.ar/>

⁷⁶ www.modernizacion.gba.gob.ar/index.php/servicios/ciudadano/guia-unica-de-tramites

⁷⁷ www.modernizacion.gba.gov.ar/servicios/ciudadano/mapa-estado

⁷⁸ www.modernizacion.gba.gob.ar/index.php/servicios/ciudadano/premio-provincial-a-la-innovacion

⁷⁹ www.yoparticipo.gba.gov.ar/

⁸⁰ www.modernizacion.gba.gob.ar/index.php/servicios/ciudadano/yo-participo

⁸¹ www.modernizacion.gba.gov.ar/servicios/ciudadano/yo-participo/44-servicio/ciudadano/312-wi-fi-social

⁸² www.modernizacion.gba.gob.ar/index.php/servicios/empresas/tramite-unico-simplificado

⁸³ Disponible en: www.grupojunin.com.ar/index.php/historia

⁸⁴ www.junin.gov.ar/junin_digital/

⁸⁵ www.junin.gov.ar/index.php?sector=0&div=10000&divLnk=665&sdiv=3650&IT=3

⁸⁶ www.junin.gov.ar/controlciudadano/

⁸⁷ www.junin.gov.ar/vecinoDigital/index.php

⁸⁸ www.junin.gov.ar/index.php?sector=10&div=10014&divLnk=227&sdiv=9&IT=1&pag=0

⁸⁹ www.junin.gov.ar/index.php?sector=0&div=10000&divLnk=631&sdiv=1199&IT=0

⁹⁰ www.junin.gov.ar/index.php?sector=0&div=10000&divLnk=665&sdiv=3703&IT=3

⁹¹ www.junin.gov.ar/alertajunin/

⁹² www.junin.gov.ar/archivos/guia_servicios.pdf

⁹³ www.junin.gov.ar/index.php?sector=0&div=10000&divLnk=665&sdiv=3572&IT=3

⁹⁴ www.junin.gov.ar/index.php?sector=0&div=10000&divLnk=621&sdiv=100&IT=1

⁹⁵ El término *mesh* proviene del idioma inglés, y en la jerga informática hace alusión al concepto de red/malla, donde los distintos puntos –o nodos- se interconectan a una red inalámbrica cuyo espectro permite a cualquier dispositivo –laptop, netbook, Smartphone, etc.- el acceso y conectividad a la red de internet.

⁹⁶ www.mercedes.gob.ar/prensa/index.php/blogs

⁹⁷ www.mercedes.gob.ar/digital/consultas/servicios.php

⁹⁸ www.mercedes.gob.ar/digital/consultas/ambiental.php

⁹⁹ www.mercedes.gob.ar/digital/consultas/seguridad.php

¹⁰⁰ www.mercedes.gob.ar/digital/consultas/factibilidad.php

¹⁰¹ www.mercedes.gob.ar/camaras.php

- ¹⁰² www.mercedes.gob.ar/index.swf
- ¹⁰³ www.mercedes.gob.ar/digital/consultas/
- ¹⁰⁴ www.mercedes.gob.ar/gedei/index.php/
- ¹⁰⁵ www.tigre.gov.ar/360/
- ¹⁰⁶ www.tigre.gov.ar/transito/
- ¹⁰⁷ www.tigre.gov.ar/index.php?/Inst.-Hacienda-y-Administracion/compras.html
- ¹⁰⁸ www.tigre.gov.ar/prensa/index.htm
- ¹⁰⁹ www.tigre.gov.ar/tigresirve/front/index.php
- ¹¹⁰ www.tigre.gov.ar/index.php?/Boleta-Electronica.html
- ¹¹¹ www.tigre.gov.ar/index.php?/Servicios-para-el-Vecino/calendario-tributario.html
- ¹¹² www.tigre.gov.ar/index.php?/Servicios-para-el-Vecino/carta-compromiso-con-el-ciudadano-2008.html
- ¹¹³ www.tigre.gov.ar/index.php?/aviso-importante.html
- ¹¹⁴ www.tigre.gov.ar/index.php?/Servicios-para-el-Vecino/encuesta-tigre.html
- ¹¹⁵ www.tigre.gov.ar/index.php?/Servicios-para-el-Vecino/noche-vigilada.html
- ¹¹⁶ www.tigre.gov.ar/ConsultaTributos/
- ¹¹⁷ www.tigre.gov.ar/index.php?/para-el-vecino/registro-de-consorcios.html
- ¹¹⁸ www.tigre.gov.ar/index.php?/para-el-vecino/registro-de-exceptuados.html
- ¹¹⁹ www.tigre.gov.ar/index.php?/Servicios-para-el-Vecino/guia-de-tramites.html
- ¹²⁰ www.tigre.gov.ar/tellama/
- ¹²¹ Short Message Service (SMS) o Servicio de Mensajería Corta, uno de los usos más crecientes en relación a la telefonía celular, ofrece la posibilidad de enviar información en pocos caracteres de manera instantánea.
- ¹²² www.tigre.gov.ar/index.php?/Turnos-para-Licencias.html
- ¹²³ <http://wap.tigre.gov.ar>
- ¹²⁴ El *inframunicipalismo* es un fenómeno compuesto por los gobiernos locales con un número de habitantes poco significativo o irrisorio. Su funcionamiento está condicionado por una estructura institucional débil, lo cual limita su capacidad de acción y de respuesta hacia los ciudadanos. El mismo ha sido ampliamente desarrollado por Iturburu, M. (2001) en: “*Nuevos acuerdos institucionales para afrontar el inframunicipalismo argentino*”, en INAP, “*Cooperación Intermunicipal en Argentina*”. Buenos Aires, Ed. Universitaria de Buenos Aires – INAP, 2001. Págs. 37 a 66.
- ¹²⁵ Para el abordaje del presente punto sobre el *Sistema Municipal Argentino*, hemos tomado el parte del trabajo de Cravacuore, D (2007) en Cravacuore, D. Israel, R (Comps.). *Procesos políticos municipales comparados en Argentina y Chile (1990-2005)*. Buenos Aires, Editorial UNQ – UA, 2007. Págs. 25 a 49.
- ¹²⁶ Las provincias de Buenos Aires, Mendoza o Santa Fe.
- ¹²⁷ Centurión, A. II Encuentro de Coordinación Presupuestaria y Fiscal de Países Americanos de San Francisco de Campeche, México, 25 al 27 de junio de 2012. (Presentación). Pág. 15.
- ¹²⁸ La estimación de la cantidad de agentes municipales se corresponde con un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) durante el año 2001, donde se realizó un relevamiento para los 24 partidos de GBA, los municipios de las provincias de Jujuy, Mendoza, Misiones, y Neuquén, y en una segunda etapa se amplió con las provincias de Santa Fe, Río Negro, Chaco, y La Rioja. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Indicadores Municipales. Buenos Aires, INDEC, 2003. Documento en Línea. Disponible en: www.observatoriosocial.unlam.edu.ar/descargas/6_indicadores_municipales.pdf
- ¹²⁹ Iturburu, M. *Municipios Argentinos: Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local* (2da Ed.). Buenos Aires, INAP, 2000. Pág.102.
- ¹³⁰ *Ibíd.* Pág. 36.
- ¹³¹ El primer territorio argentino colonizado por España en 1536 fue la provincia de Buenos Aires, donde se fundó el Puerto de Santa María del Buen Aire. Desde entonces, en el actual territorio provincial se desarrollaron los principales hechos de la política argentina, incluyendo episodios como la resistencia a las invasiones inglesas de 1806 y 1807, el primer episodio independentista en 1810 y la mayor parte de las luchas de la guerra civil entre 1820 y 1862. Inclusive, hasta 1880, en la provincia de Buenos Aires tuvo sede el gobierno argentino, hasta que se federalizó una parte de su territorio, que coincide con la actual ciudad de Buenos Aires.
- ¹³² El peso político de la provincia de Buenos Aires en la política nacional es innegable. Generalmente las autoridades bonaerenses han rivalizado con las nacionales, dado que los recursos provinciales y su peso electoral le han dado esta posibilidad. Desde la organización nacional, esta rivalidad se manifestó en las armas, como los levantamientos de 1874 y 1880, o

una más común rivalidad política. Inclusive sólo el primer presidente de todo el territorio argentino, Bartolomé Mitre (1860-1862), fue el único gobernador de la provincia que pudo acceder directamente desde ese cargo a la presidencia de la Nación. Actualmente, debe considerarse que, de los 256 diputados que posee la Honorable Cámara de Diputados de la Nación, casi un tercio corresponden a diputados electos por la provincia de Buenos Aires. Ver: www.diputados.gov.ar Fecha de consulta: 15/06/2006.

¹³³ Considerando la producción agrícola, la provincia de Buenos Aires era la principal productora de trigo, maíz, sorgo, avena y girasol y la segunda en producción de soja. Es la principal productora bovina, con más de 18 millones de cabezas, y la segunda provincia considerando la producción ovina. Ver. *Encuesta Nacional Agropecuaria 2001*. www.indec.gov.ar Fecha de consulta: 15/06/2006. De acuerdo a datos aportados por la provincia de Buenos Aires, cuenta con 41.202 establecimientos industriales, lo que suma algo menos de la mitad de los existentes en el país (este último dato puede encontrarse en www.gba.gov.ar).

¹³⁴ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Censo 2010. Buenos Aires, INDEC, 2012. Documento en Línea. Disponible en: http://www.censo2010.indec.gov.ar/index_cuadros.asp

¹³⁵ Decretos-ley N° 7.443/68, 8.613/76, 8.752/77, 8.851/77, 9.094/78, 9.117/78, 9.289/79, 9.443/79, 9.448/79, 9.926/83, 9.950/83 y 10.100/83; y leyes N° 5.887, 5.988, 6.266, 6.896, 10.140, 10.164, 10.251, 10.260, 10.377, 10.706, 10.716, 10.766, 10.857, 10.936, 11.024, 11.092, 11.134, 11.239, 11.240, 11.300, 11.582, 11.664, 11.690, 11.741, 11.757, 11.838, 11.866, 12.076, 12.120, 12.288, 12.396, 12.929, 13.101, 13.154 y 13.217.

¹³⁶ La cantidad de habitantes por localidad corresponde a una estimación en base a los datos del Censo del año 2001.

¹³⁷ Estimación realizada en base al estudio desarrollado por el portal La Tecla. Disponible en: http://www.latecla.info/3/nota_1.php?noticia_id=58163&title=

¹³⁸ El sitio institucional del Gobierno Local de Junín cuenta con un apartado TRANSPARENCIA donde se pueden acceder a los ejercicios presupuestarios desde el año 2003 en adelante. El último presupuesto se encuentra disponible en: www.junin.gob.ar/index.php?ord=6101&x=0&y=0§or=0&div=10040&divLnk=621&sdiv=102&IT=1

¹³⁹ Disponible en <http://www.junin.gov.ar/archivos/ORGmunicipal.pdf>

¹⁴⁰ Secretaría General, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Acción Social, Secretaría de Salud, Secretaría de Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Economía, Secretaría de Desarrollo Económico y Planeamiento Estratégico, Secretaría Legal y Técnica, Secretaría de Seguridad, y Secretaría Privada.

¹⁴¹ Subsecretaría de Tecnologías de la Información, Subsecretaría de Acción Social, Subsecretaría de Servicios Sociales, Subsecretaría de Obras y Servicios Públicos, Subsecretaría de Economía, Subsecretaría de Planeamiento, y Subsecretaría de Prensa y Comunicación.

¹⁴² Desde 1995 a 1999 fue prosecretario del bloque de diputados nacional de la Unión Cívica Radical y, entre 1999 y 2003, diputado provincial y vicepresidente segundo de su bloque.

¹⁴³ Llegamos a esta conclusión a partir de los resultados del cuestionario realizado al funcionario responsable de la Subsecretarías de TICs de la Municipalidad de Junín.

¹⁴⁴ www.diariodemocracia.com/notas/2007/5/28/locales-4365.asp

¹⁴⁵ www.mariomeoni.com.ar/junin-digital-el-gobierno-local-recibira-un-premio-por-la-innovacion-en-tecnologias/

¹⁴⁶ A nivel nacional las experiencias más notorias fueron primeramente el programa Argentina Conectada, que aunó esfuerzos en materia de infraestructura tecnológica de las redes de telecomunicaciones, y el programa Conectar Igualdad, inspirado en algún modo en los planes OLPC (One Laptop Per Child – EEUU) y Plan Ceibal (Uruguay) que consistió grosso modo en otorgar una netbook a cada estudiante primario y secundario, y al cuerpo docente, de los establecimientos educativos primarios y secundarios públicos de todo el territorio argentino.

¹⁴⁷ www.junin.gov.ar/index.php?sector=0&div=10000&divLnk=665&sdiv=3650&IT=3

¹⁴⁸ Según estimación del CENSO 2010. Disponible en <http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/>

¹⁴⁹ La cantidad de habitantes por localidad corresponde a una estimación en base a los datos del Censo del año 2001.

¹⁵⁰ www.mercedes.gob.ar/prensa/index.php/apertura-de-sesiones-ordinarias-2012

¹⁵¹ Estimación realizada en base al estudio desarrollado por el portal La Tecla. Disponible en: www.latecla.info/3/nota_1.php?noticia_id=58163&title=

¹⁵² Disponible en www.mercedes.gob.ar/prensa/images/Organigrama.pdf

¹⁵³ Secretaría de Gobierno, Secretaría de Control Urbano, Secretaría de Desarrollo Social,

Secretaría de Economía y Hacienda, y Secretaría de Obras Públicas.

¹⁵⁴ Subsecretaría de Modernización del Estado, Subsecretaría de Control Urbano, Subsecretaría de Desarrollo Social, Subsecretaría de Economía y Hacienda, y Subsecretaría de Servicios Públicos.

¹⁵⁵ www.noticiasmercedinas.com/131206hcd.htm

¹⁵⁶ Disponible en www.gobiernolocal.gob.ar/?q=node/3453

¹⁵⁷ Disponible en <http://prensa.lacnic.net/news/10-edicion-octubre/premios-frida-2011-una-apuesta-al-desarrollo>

¹⁵⁸ Disponible en www.dpgp.sg.gba.gov.ar/noticias/mercedes_digital_distinguido_por_el_premio_la_innovaci%C3%B3n

¹⁵⁹ Disponible en: www.cessi.org.ar/sadosky/ganadores-2011

¹⁶⁰ Disponible en: https://udesa.edu.ar/files/AdmTecySociedad/webs_2012/informe_webs_2012_opt.pdf

¹⁶¹ Tanto los censos del 2001 como 2010 no distinguen la cantidad de habitantes de cada una de las localidades tigrenses, sino que informan sobre el total del Partido.

¹⁶² www.hcd.tigre.gov.ar/index.php/component/content/article/47/1100.html

¹⁶³ Estimación realizada en base al estudio desarrollado por el portal La Tecla. Disponible en: www.latecla.info/3/nota_1.php?noticia_id=58163&title=

¹⁶⁴ Disponible en: www.tigre.gov.ar/index.php/organigrama-m

¹⁶⁵ Secretaría de Gobierno, Secretaría de Control Urbano y Ambiental, Secretaría de Hacienda y Administración, Secretaría de Ingresos Públicos, Secretaría de Política Sanitaria y Desarrollo Humano, Secretaría de Inversión Pública y Planeamiento Urbano, Secretaría de Servicios Públicos y Conservación de Infraestructura, Secretaría de Protección Ciudadana, Secretaría de Promoción Comunitaria, y Secretaría de Relaciones Institucionales.

¹⁶⁶ Subsecretaría Legal y Técnica, Subsecretaría de Faltas, Subsecretaría de Control Urbano, Subsecretaría de Gestión Ambiental, Subsecretaría de Planeamiento Urbano, Subsecretaría de Economía, Subsecretaría de Recursos Tributarios, Subsecretaría de Política Sanitaria, Subsecretaría de Educación, Subsecretaría de Promoción Social, Subsecretaría de Inversión Pública, Subsecretaría de Coordinación Técnica y Administrativa, Subsecretaría de Servicios Públicos, Subsecretaría de Servicios Complementarios, Subsecretaría de Urbanizaciones Cerradas, Subsecretaría de Conservación de Infraestructura, Subsecretaría de Proyectos de Trabajo y Economía Social, Subsecretaría de Gestión Territorial de Servicios, Subsecretaría Operativa, Subsecretaría de Tránsito y Transporte, Subsecretaría de Asistencia a la Víctima, Subsecretaría de Defensa al Consumidor (O.M.I.C.), Subsecretaría de Empleo y Producción, Subsecretaría de Deportes, y Subsecretaría de Comunicación Institucional.

¹⁶⁷ Agencia de Desarrollo Turístico, Agencia de Innovación Tecnológica, y Agencia de Cultura Tigre.

¹⁶⁸ Subsecretaría de Planificación Turística, Subsecretaría de Modernización de Gestión, y Subsecretaría de Nuevos Medios Tecnológicos y Aplicaciones Convergentes.

¹⁶⁹ Es una iniciativa desarrollada en conjunto con la Asociación Conciencia, con el aporte y participación del sector empresario, cuyo objetivo es favorecer el acceso y/o permanencia de jóvenes de escasos recursos y buen desempeño académico en el ámbito de la Educación Superior, apoyándolos en el desarrollo de su carrera, mediante la entrega de una beca anual, una capacitación mensual y un acompañamiento personalizado de su desempeño académico. Ese apoyo recibe como contraprestación el trabajo voluntario de los jóvenes en tareas comunitarias de su propio interés y entorno social.

¹⁷⁰ El sistema está orientado a captar y resolver los pedidos de servicios e información de los vecinos, para derivarlos para su atención a las áreas operativas correspondientes. Cada pedido tiene un tiempo de ejecución asignado en base a la Carta Compromiso con el Ciudadano.

¹⁷¹ Esta iniciativa propone colaborar con los organismos competentes en materia de seguridad pública, protección de la vida y propiedad de los ciudadanos, sumando herramientas tecnológicas, operativas y de coordinación en materia de prevención de hechos delictivos con la lógica de resolver el problema en el momento que se produce.

¹⁷² Según resultados del cuestionario realizado al funcionario responsable de la Agencia de Innovación Tecnológica del Municipio de Tigre.

¹⁷³ Disponible en: http://bel.unq.edu.ar/modules/bel/bel_see_exper.php?id=917&op=view&cmd=related

¹⁷⁴ Disponible en: www.gobiernolocal.gob.ar/?q=node/3084

¹⁷⁵ Disponible en: www.cessi.org.ar/ver-noticias-ganadores-de-los-premios-matear-2011-168

¹⁷⁶ Tamayo Sáez, M. en: Bañón, R. Carrillo, E. (Comps). La Nueva Administración Pública. Madrid, Alianza Editorial, 1997. Pág. 2

¹⁷⁷ En ese momento nuestro país estaba repuntando de una profunda crisis social, política y económica de su historia, iniciada a finales de 2001. La recuperación comenzó en 2003, por lo cual muchas municipalidades aún contemplaban en sus respectivas agendas de trabajo las consecuencias que esa crisis dejó para sus pobladores y precisamente la incorporación de tecnologías en los gobiernos locales no fue eje de trabajo en la preocupación de los jefes comunales.

¹⁷⁸ Esto se desprende como resultado de las entrevistas realizadas a los funcionarios técnicos municipales responsables de la elaboración de las políticas públicas orientadas en TICs de la Municipalidad de Junín

¹⁷⁹ Acorde a lo comentado durante las entrevistas con los equipos técnicos a cargo del delineamiento y puesta en marcha de las políticas públicas analizadas para la municipalidad de Junín.

¹⁸⁰ Artículo disponible en la publicación electrónica del Diario Democracia de Junín: www.diariodemocracia.com/notas/2007/1/24/locales-3130.asp

¹⁸¹ www.acerca.com.ar/

¹⁸² Grupo Junín nace en 1992 como organismo descentralizado de la municipalidad para la prestación del servicio de gas natural adoptando como nombre comercial la denominación “Gas Junín”. La preocupación por la calidad, la sostenida inversión en infraestructura y la buena atención posicionaron a Grupo Junín como una empresa capaz de brindar más servicios a los vecinos de la ciudad, tal es así que en el año 2004 nace Acerca ofreciendo banda ancha y telefonía a costos razonables para toda la comunidad. Grupo Junín tiene como objetivo primordial la prestación eficiente de servicios a los vecinos de Junín insertándose en los mercados como agente de equilibrio de precios. Disponible en: www.grupojunin.com.ar/index.php/historia

¹⁸³ La conformación del Grupo queda determinada por una participación del 90% para la municipalidad, y el restante 10% para la Sociedad Comercio e Industria de Junín y la Asociación Mutua de Empleados Municipales.

¹⁸⁴ Disponible en:

www.junin.gov.ar/index.php?sector=0&div=10000&divLnk=11046&sdiv=0&IT=0&idTxt=11046

¹⁸⁵ El protocolo VoIP –Voice Over Internet Protocol- básicamente permite la transmisión de llamadas de voz a través del protocolo de Internet.

¹⁸⁶ Disponible en:

www.junin.gob.ar/index.php?sector=0&div=10040&divLnk=410&sdiv=102&IT=1&ord=6241

¹⁸⁷ Disponible en:

www.junin.gob.ar/index.php?sector=0&div=10040&divLnk=410&sdiv=102&IT=1&ord=6439

¹⁸⁸ Disponible en

www.junin.gov.ar/archivos/economia/concursoprecio/2010/concursoprecio31.pdf

¹⁸⁹ Disponible en:

www.junin.gov.ar/archivos/economia/concursoprecio/2011/concursos11062011.pdf

¹⁹⁰ Disponible en: www.junin.gov.ar/archivos/economia/licitaciones/2011/licitacion44.pdf

¹⁹¹ Disponible en: www.junin.gov.ar/archivos/economia/concursoprecio/2014/20-21-22.pdf

¹⁹² Según entrevista realizada al funcionario municipal a cargo de dicha unidad ejecutora.

¹⁹³ Según indicó el Funcionario responsable de la Unidad Ejecutora en la entrevista presencial realizada en la dependencia municipal.

¹⁹⁴ Disponible en: www.junin.gov.ar/archivos/ORGmunicipal.pdf

¹⁹⁵ Reforma de la Administración Financiera en el Ámbito Municipal – Dirección de Sistemas de Información Financiera Municipal – Disponible en:

www.ec.gba.gov.ar/areas/Sub_Politica_Coord_Eco/Rafam/rafam.php

¹⁹⁶ Disponible en: www.junin.gov.ar/vecinoDigital

¹⁹⁷ Disponible en: www.junin.gov.ar

¹⁹⁸ Disponible en:

www.junin.gov.ar/index.php?sector=0&div=10000&divLnk=665&sdiv=3650&IT=3

¹⁹⁹ Disponible en: www.junin.gov.ar/controlciudadano/

²⁰⁰ Disponible en:

www.junin.gov.ar/index.php?sector=0&div=10000&divLnk=665&sdiv=3572&IT=3

²⁰¹ Tamayo Sáez, M. en: Bañón, R. Carrillo, E. (Comps). Op. Cit.

²⁰² Un dato llamativo que surge de las entrevistas realizadas a los funcionarios técnicos municipales fue el hecho que hacer un relevamiento dentro del palacio municipal se detectaron

15 conexiones independientes de internet, siendo que cada área (secretaría, subsecretaría) gestionaba una conexión propia, lo cual generaba erogaciones innecesarias para la municipalidad, y por otra parte dificultaba el control y asignación del tráfico de datos dentro del edificio.

²⁰³ Tal como se indicó en el punto 9.2. de la presente Tesis de Maestría el término *mesh* proviene del idioma inglés, y en la jerga informática hace alusión al concepto de red/malla, donde los distintos puntos –o nodos- se interconectan a una red inalámbrica cuyo espectro permite a cualquier dispositivo –laptop, netbook, Smartphone, etc.- el acceso y conectividad a la red de internet. Cada mesh tiene un área de cobertura limitada (por ejemplo la superficie de una plaza pública, o inclusive el trazado de una manzana completa) permitiendo a los dispositivos dentro de ese espectro poder conectarse a una red WIFI de acceso gratuito e irrestricto.

²⁰⁴ Ejemplo de ello es el (no) empleo de los sistemas de impresión siendo que expedientes, memorandos, y otro tipo de comunicaciones propias de la gestión interna se inicializan por vía electrónica y en innumerables casos un expediente (desde su apertura, hasta su cierre) no emplea una sola hoja de papel. Asimismo, la Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado realiza periódicamente una evaluación de las actividades propias de cada dependencia, y en base a ello se efectúan las compras o modificaciones pertinentes.

Otro ejemplo de ello pueden ser los equipos informáticos destinados a la confección y/o procesamiento de planos municipales bajo el software Autocad, cuyo empleo requiere más memoria y velocidad de los equipos informáticos promedio. El área correspondiente evalúa por tareas y en base a ello se procede a la compra o el mejoramiento del parque informático existente en cada área.

²⁰⁵ El Software Libre comprende un enorme conjunto de soluciones informáticas, desde sistemas operativos, aplicaciones móviles, navegadores de internet, procesadores de texto, editores de planillas de cálculo, entre otras, que pueden ser descargados gratuitamente desde internet, como también pueden ser desarrollados por particulares u organizaciones sin fines de lucro y luego pueden ser tomados por el resto de la comunidad virtual. Una de las particularidades del software libre es que además de ser de acceso gratuito e irrestricto el mismo es de código de programación abierto; esto permite al usuario trabajar en el programa informático y modificarlo para introducir las mejoras que considere necesarias.

²⁰⁶ Dentro de todo el conjunto de sistemas informáticos con el que opera la municipalidad el único aplicativo que no emplea software libre es el RAFAM, ya que el mismo funciona bajo la plataforma Windows, por lo cual dentro de todas las municipalidades de la Provincia de Buenos Aires debe existir un servidor configurado con Windows. En el caso de la municipalidad de Mercedes hay un único servidor con Windows destinado para dicho aplicativo.

²⁰⁷ Las compras tecnológicas involucran desde pc's de escritorio, notebooks, tablets, teléfonos inteligentes (smartphones), televisores LCD/LED, servidores de datos, antenas, cableado estructural para la interconexión entre terminales, sistemas de impresión, dispositivos de sensorización y medición, etc.

²⁰⁸ Acorde a la entrevista realizada al equipo de técnicos responsables de la Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado de la Municipalidad de Mercedes.

²⁰⁹ En relación al presente análisis de caso los únicos instrumentos publicados por la municipalidad bajo la forma de ordenanzas municipales han sido dos convenios de transferencia suscriptos con entidades educativas. El primero ha sido un Convenio de Transferencia Tecnológica con la Facultad Regional de La Plata de la Universidad Tecnológica Nacional para el mejoramiento de la seguridad vial en la región. Disponible en: http://www.mercedes.gob.ar/docabiertos/wp-content/uploads/2013/11/7341_2013.pdf

El segundo fue un Convenio de Transferencia Tecnológica con escuelas de educación técnica para la realización de prácticas profesionales. Disponible en: http://www.mercedes.gob.ar/docabiertos/wp-content/uploads/2013/11/7283_2013.pdf

²¹⁰ Según el relevamiento realizado mediante el cuestionario a funcionarios técnicos responsables del presente análisis de caso.

²¹¹ A través del sitio <http://www.mercedes.gob.ar/digital/consultas/servicios.php> el vecino puede ingresar rápidamente una denuncia formal o inquietud consignando su información de contacto, localización (inclusive puede geolocalizar el punto conflictivo en un mapa disponible en el portal) como también tiene la posibilidad de subir imágenes que ilustren la situación denunciada y que eventualmente contribuyan ante una eventual presentación en los tribunales municipales. Una vez generado el reclamo, el vecino obtiene un código de seguimiento que le permitirá conocer el estado de su gestión. Si así lo desea, el vecino también podrá activar un

sistema de alertas vía SMS o correo electrónico que le informará las novedades respecto a su solicitud.

²¹² A través del sitio de Datos Abiertos, la municipalidad de Mercedes pone a disposición de la comunidad pares de datos –indicadores- para ser exportados fácilmente y luego poder trabajar con ellos para la confección de informes, estadísticas, etcétera. Dicho sitio reúne numerosos indicadores en materia de resolución de reclamos, tipo de gestión solicitada, periodicidad, entre otros. Es destacable que el sitio de Datos Abiertos vuelca los datos provenientes del sistema de expedientes digitales de la municipalidad, lo que permite –a quien lo desee- hacer un análisis pormenorizado de la gestión municipal según el área de consulta (salud, catastro, desarrollo social, etcétera). También pone a disposición otro tipo de información de relevancia que también representa otras tangentes de la gestión local: información sobre el personal contratado, nómina de empleados municipales, indicadores de sensorización, entre otros. Disponible en: <http://datos.mercedes.gob.ar/home/>

²¹³ Con la digitalización de expedientes clínicos y su posterior confirmación bajo una base de datos única a la que puede acceder el personal de los servicios de la salud pública la municipalidad hizo un enorme esfuerzo hacia el mejoramiento de la atención en situaciones críticas. Por ejemplo: en caso de un accidente vial en las inmediaciones, con la sola identificación del ciudadano, se puede acceder a través de las tablets provistas en las ambulancias al historial previo de la persona, su grupo sanguíneo, alergias, reacciones, a los efectos de agilizar la primera atención en la emergencia, e ir preparando al hospital o centro de atención más próximo ante la llegada de la ambulancia.

²¹⁴ Disponible en: <http://educacion.mercedes.gob.ar/>

²¹⁵ La herramienta no reemplaza al tradicional boletín de calificaciones, dado que el mismo está instrumentado por el Ministerio de Educación de la Nación, pero es muy efectiva ante eventuales pérdidas o adulteraciones de dichos documentos por parte de los alumnos, facilitando la verificación de la información por parte de los padres.

²¹⁶ El sistema de sensorización consiste en una serie de dispositivos colocados en varios puntos de la ciudad destinados a capturar niveles de humedad, temperatura, lluvia caída, nivel de la cota del Río Luján. Toda la información se traduce en métricas a las que accede la municipalidad para implementar posteriormente las mejoras en materia preventiva que considere necesarias. El volcado de esos datos también se pone a disposición de la ciudadanía para su consulta. Disponible en: <http://datos.mercedes.gob.ar/dashboards/8736/sensorizacion/>

²¹⁷ El sistema de vigilancia por cámaras IP permite a la municipalidad el acceso y seguimiento remoto a través de internet de las áreas de supervisión estipuladas. El mismo fue implementado bajo la misma modalidad de Compra Directa a un único proveedor mencionada en el punto 17.3 de la presente Tesis de Maestría. El software encargado del funcionamiento del sistema de vigilancia (Digifort) fue adquirido a la firma brasileña Systrade Tecnología. Este software, y el citado ejemplo del software para el sistema tributario RAFAM constituyen las dos únicas excepciones del presente caso en el que el área correspondiente no ha desarrollado la solución informática correspondiente.

²¹⁸ Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/blogs/modernizacion/?p=464>

²¹⁹ Disponible en: <http://tarjeta.mercedes.gob.ar>

²²⁰ Únicamente para smartphones con sistema operativo Android 3.0 o superior. Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/blogs/modernizacion/?p=869>

²²¹ Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/digital/>

²²² Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/>

²²³ Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/digital/consultas/servicios.php>

²²⁴ Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/digital/consultas/seguridad.php>

²²⁵ Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/digital/consultas/factibilidad.php>

²²⁶ Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/digital/consultas/turnos.php>

²²⁷ Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/recaudacion/>

²²⁸ Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/digital/>

²²⁹ Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/digital/consultas/ambiental.php>

²³⁰ Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/digital/consultas/poda.php>

²³¹ Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/digital/consultas/arbol.php>

²³² Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/abierto/>

²³³ Disponible en: <http://datos.mercedes.gob.ar/home/>

²³⁴ Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/docabiertos/>

²³⁵ Toda la información disponible en los portales es exportable a formatos que permitan su procesamiento en planillas de cálculo (XLS, CSV).

²³⁶ La información publicada por la municipalidad no corresponde a la totalidad de los documentos emitidos por las resoluciones, decretos u ordenanzas. En la actualidad tiene publicadas unas 250 ordenanzas municipales no consecutivas.

²³⁷ Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/blogs/urbano/>

²³⁸ Disponible en: http://www.mercedes.gob.ar/blogs/turismo/?page_id=474

²³⁹ Disponible en: <http://www.mercedes.gob.ar/blogs/empleo/>

²⁴⁰ Tamayo Sáez, M. en: Bañón, R. Carrillo, E. (Comps). Op. Cit.

²⁴¹ Si bien la Subsecretaría de Modernización y Gestión fue en el inicio la unidad ejecutora responsable poco tiempo después quedó subsumida dentro de la Agencia de Innovación y Tecnología que en la actualidad lleva adelante la puesta en marcha y coordinación de la totalidad de las políticas TICs de la municipalidad de Tigre. Como veremos en los puntos subsiguientes de la presente tesis, la formalización de dicha agencia supone la importancia que el ejecutivo local le otorga a las iniciativas analizadas y el rol preponderante de la agencia en la gestión tecnológica de la municipalidad.

²⁴² Uno de los casos destacables es el de la Facultad Regional Pacheco de la Universidad Tecnológica Nacional que ha suscrito a convenios de transferencia técnica con la municipalidad de Tigre para el desarrollo y control de algunas de las políticas TICs analizadas en el presente capítulo.

Así también, la municipalidad ha suscrito a otros convenios de transferencia tecnológica con otras casas de altos estudios como es el caso de la Universidad de Morón. En los puntos siguientes se procederá a exponer los alcances de tales convenios de transferencia técnica.

²⁴³ Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria.

²⁴⁴ Durante el año 2008, donde comienza a tomar mayor protagonismo el empleo de TICs en la gestión municipal del presente caso, como también en los años posteriores, el Concejo Deliberante tigrense contó con un importante número de ediles que han acompañado favorablemente a las propuestas del poder ejecutivo local y de los funcionarios técnicos a cargo de las políticas analizadas en el presente caso. En gran medida esto ha reducido las rispideces y dilaciones propias de la discusión parlamentaria y ha contribuido a una ejecución presupuestaria holgada que otorgó celeridad a la implementación de las diversas medidas propuestas por el área técnica responsable.

²⁴⁵ Esto se desprende de la entrevista realizada al funcionario técnico a cargo de la Agencia de Innovación y Tecnología de la municipalidad.

²⁴⁶ El Centro de Operaciones Tigre (COT) centraliza toda la información operativa de los servicios de seguridad y atención de situaciones de emergencia que actúan en Tigre. Una vez efectuada la comunicación de la emergencia se instruye al personal de los servicios responsables ante tales situaciones (policía, bomberos, ambulancias, según corresponda) y se procede a enviar los móviles al domicilio donde ocurre el siniestro denunciado.

Particularmente, lo referido a la seguridad ciudadana tigrense anteriormente estaba exclusivamente bajo la esfera del gobierno de la Provincia de Buenos Aires, por lo cual el tratamiento de esta problemática exigió un enorme esfuerzo de coordinación de la municipalidad y las fuerzas de seguridad de la provincia de Buenos Aires.

²⁴⁷ Ordenanza 3390/13. Disponible en:

http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=811:convenios-ordenanza-339013&catid=42:convenios&Itemid=226

²⁴⁸ Ordenanza 3399/13. Disponible en:

http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=838:convenios-ordenanza-339913&catid=42:convenios&Itemid=226 y su actualización Resolución 69/15, disponible en:

http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=1058&Itemid=234

²⁴⁹ Ordenanza 3389/13. Disponible en:

http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=810:convenios-ordenanza-338913&catid=42:convenios&Itemid=226

²⁵⁰ Ordenanza 3370/13. Disponible en:

http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=776:convenios-ordenanza-337013&catid=42:convenios&Itemid=226

²⁵¹ Resolución 2716/13. Disponible en:

http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=797:convenios-resolucion-271613&catid=42:convenios&Itemid=226

²⁵² Decreto 108/12. Disponible en:

http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=335:organigrama-decreto-10812&catid=82:organigrama&Itemid=226

²⁵³ Destacamos nuevamente que el número de trabajadores de referencia corresponde únicamente al personal directamente vinculado a la Agencia de Innovación y Tecnología de la municipalidad de Tigre. Respecto al Centro de Operaciones Tigre, el mismo cuenta con más de 180 operadores que cubren la totalidad de las franjas horarias del día, mientras que para el aplicativo SIRVe la municipalidad capacitó a más de 80 funcionarios de jerarquía superior y otros 500 agentes municipales involucrados en distintas etapas de los procesos administrativos propios de la gestión municipal. Estas estimaciones se corresponden con lo informado por nuestro informante clave dentro de la municipalidad, quien tiene a su cargo actualmente la dirección de la Agencia de Innovación y Tecnología.

²⁵⁴ Al citado caso de los múltiples convenios de transferencia con la Facultad Regional Pacheco de la Universidad Tecnológica Nacional podemos adicionar otra participación; tal es el caso del convenio de asistencia tecnológica celebrado en el año 2011 con la Universidad de Morón bajo Ordenanza 3229/11. Disponible en: http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=295:convenios-ordenanza-322911&catid=42:convenios&Itemid=226

²⁵⁵ Acorde a la entrevista realizada a los funcionarios responsables de la Agencia de Innovación y Tecnología de la Municipalidad de Tigre.

²⁵⁶ Ordenanza 3263/12 . Fija la contratación de la empresa QIWI ARGENTINA S.A. destinada a la percepción de tasas municipales. Disponible en: http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=390:convenios-ordenanza-326312&catid=42:convenios&Itemid=226

²⁵⁷ Ordenanza 3404/13. Licitación para el Desarrollo Contenidos Móviles y sistema de Licencias de Conducir, Libretas Sanitarias, y Habilitaciones. Disponible en: http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=843:licitaciones-ordenanza-340413&catid=48:licitaciones&Itemid=226

²⁵⁸ Convenio para el Desarrollo y Despliegue de Servicios de Telecomunicaciones e Internet en el Delta con la firma AMX Claro Argentina. Resolución 69/15. Disponible en: http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=1078&Itemid=234

²⁵⁹ Disponible en:

<http://www.tigre.gov.ar/index.php/para-el-vecino> y www.tigre.gov.ar/tigresirve/front/

²⁶⁰ Disponible en: <http://www.tigremunicipio.com.ar/tigresirve/>

²⁶¹ Aquellos comercios adheridos al sistema Alerta Tigre tienen la posibilidad de emplear el dispositivo de pago electrónico POSNET –hoy en día indispensable para la casi totalidad de los locales comerciales- como un botón antipánico ante situaciones de emergencia. Haciendo uso del teclado numérico del dispositivo con sólo discar 911 automáticamente el COT recibe la alerta y detecta el punto geográfico donde se origina la emergencia pudiendo actuar en consecuencia a ello rápidamente.

²⁶² Resolución 568/12. Disponible en:

http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=372:convenios-resolucion-56812&catid=42:convenios&Itemid=226

²⁶³ Resolución 1026/12. Disponible en:

http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=555:convenios-resolucion-211312&catid=65:pdf&Itemid=234

²⁶⁴ Resolución 1832/12. Disponible en:

http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=525&Itemid=234

²⁶⁵ Resolución 2238/12. Disponible en:

http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=585&Itemid=234

²⁶⁶ Resolución 1832/12. Disponible en:

http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=523&Itemid=234

²⁶⁷ Resolución 1026/12. Disponible en:

http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=419:convenios-resolucion-102612&catid=42:convenios&Itemid=226

²⁶⁸ Resolución 1993/14. Disponible en:

http://www.tigre.gov.ar/digesto/index.php?option=com_content&view=article&id=983:convenios-

[resolucion-199314&catid=42:convenios&Itemid=226](#)

²⁶⁹ Disponible en: <http://www.admtigre.edu.ar/>

²⁷⁰ Disponible en:

<http://www.tigre.gov.ar/index.php/para-el-vecino> y www.tigre.gov.ar/tigresirve/front/

²⁷¹ Disponible en:

<http://www.tigre.gov.ar/index.php/para-el-vecino> y www.tigre.gov.ar/tigresirve/front/

²⁷² Disponible en: <http://www.tigre.gov.ar/>

²⁷³ Disponible en: <http://www.tigre.gov.ar/ConsultaTributos/>

²⁷⁴ Disponible en: <http://www.tigre.gov.ar/ConsultaTributos/>

²⁷⁵ Disponible en: <http://turnos.tigre.gov.ar/>

²⁷⁶ Disponible en: <http://www.tigremunicipio.com.ar/tigresirve/>

²⁷⁷ Disponible en: <http://www.tigre.gov.ar/alertatigre/index.htm>

²⁷⁸ Disponible en: <http://mapa.tigremunicipio.com.ar/transito/index.htm>

²⁷⁹ Disponible en: [http://www.tigre.gov.ar/alertatigre/1396_noche_vigilada -
camaras de seguridad en locales nocturnos..htm](http://www.tigre.gov.ar/alertatigre/1396_noche_vigilada_-_camaras_de_seguridad_en_locales_nocturnos..htm)

²⁸⁰ Disponible en:

[http://www.tigre.gov.ar/alertatigre/3253 boton de panico para hogares y smartphones.htm](http://www.tigre.gov.ar/alertatigre/3253_boton_de_panico_para_hogares_y_smartphones.htm)

²⁸¹ Disponible en: http://www.tigre.gov.ar/alertatigre/formulario_drogano.htm

²⁸² Disponible en: http://www.tigre.gov.ar/alertatigre/formulario_defensacivil.htm

²⁸³ Disponible en: <http://www.tigre.gov.ar/alertatigre/denuncias.htm>

²⁸⁴ Disponible en: <http://www.admtigre.edu.ar/>

²⁸⁵ Disponible en: <https://sites.google.com/a/admtigre.edu.ar/mppd/home>

²⁸⁶ Disponible en: <https://sites.google.com/a/admtigre.edu.ar/mppd/recursos>

²⁸⁷ Disponible en: <https://sites.google.com/a/admtigre.edu.ar/mppd/foro>

²⁸⁸ Existe actualmente un diálogo con las municipalidades de Lincoln y Rivadavia en lo referido a temas muy puntuales como la futura implementación del Voto Electrónico en los municipios, acorde a la entrevista realizada al funcionario responsable de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación de dicha municipalidad.

²⁸⁹ Acorde a la entrevista realizada al responsable de la Subsecretaría de Reforma y Modernización del Estado de la municipalidad de Mercedes, es habitual el diálogo con otros técnicos pertenecientes a las municipalidades de Marcos Paz, Rafaela, Bahía Blanca, entre otras.

²⁹⁰ Lahera Parada, E. Op. Cit. Pág. 13.

²⁹¹ Nemirovski, O. En: Calderón, C. y Lorenzo, S. (Comps). Op. Cit. Pág. 99.

²⁹² El modelo de cuestionario empleado se encuentra en el Anexo I de la presente tesis.

Anexo I: Modelo de cuestionario para funcionarios técnicos

I- CARACTERISTICAS GENERALES DEL CASO

1. Nombre del caso:

2. Municipalidad:

3. Institución responsable:

4. Institución ejecutora:

Fecha de creación de la unidad ejecutora:

Fecha del último desplazamiento en el organigrama

municipal: Historial de desplazamientos en el organigrama

municipal:

5. Responsable actual del proyecto:

6. Dirección:

7. Teléfono:

8. E-mail:

8. Inicio de las actividades del caso:

9. Duración prevista del caso:

10. Recursos del caso:

a) Físicos (infraestructura, inmuebles, equipamiento):

b) Humanos (características y cantidad de personal):

c) Económicos (presupuesto en serie histórica, últimos tres años):

¿Son recursos propios o compartidos?

11. Objetivos explícitos

a) Originales (listado completo):

b) Definitivos (listado de cambios):

12. Objetivos implícitos

- a) Originales (listado completo):
- b) Definitivos (listado de cambios):

13. Metas (listado de objetivos cuantificados):

14. Actividades

- a) Originales (listado completo):
- b) Definitivas (listado de cambios):

15. Población beneficiaria

- a) Original (características):
- b) Definitiva (características):

16. Cantidad de beneficiarios (promedio de los que recibieron acciones concretas)

- a) Directos:
- b) Indirectos:

17. ¿Constituye formalmente un proyecto? (SÍ - NO)

(¿Está completo y correctamente formulado, existe información escrita, estatuto, ordenanza, etc.?) Adjuntar

18. Resultados alcanzados hasta la actualidad

II- ANALISIS DEL CASO

ORIGEN DEL PROYECTO

19. ¿Existían políticas municipales (SÍ - NO), provinciales (SÍ - NO), nacionales (SÍ - NO) que incentivarán la innovación en el área de incumbencia del caso?, ¿cuáles?

20. ¿Hubo otros proyectos innovadores?

- a) en la unidad de gestión (SÍ - NO)
 - b) en el municipio (SÍ - NO)
- ¿Cuáles son?, ¿qué resultados dieron?

21. Aspectos a considerar en lo relativo al origen del proyecto:

- a) ¿Surge al detectar un problema de gestión? (SI – NO)
¿cómo definieron el problema?, ¿Analizaron alternativas, en forma grupal o individual?
- b) ¿Se tomó como modelo otra experiencia, municipal, provincial, nacional o internacional?
- c) ¿Se originó a partir de una decisión personal?, ¿de quién?, ¿por qué?
- d) ¿Se contó con asesoramiento externo?, ¿se consultó bibliografía, revistas, etc. o participó de cursos sobre la temática?
- e) ¿Lo demandaron las ONGs u empresas locales? (SI – NO) ¿cuáles?
- f) ¿Lo demandó la ciudadanía (no canalizada por las ONGs)? (SI – NO)
- g) ¿Lo demandó el gobierno provincial o nacional?

22. ¿El proyecto surgió solo desde esta unidad o es el resultado de la interacción de muchas de ellas?

23. Actor/es que originan el
proyecto: Actor/es que lideran el
proyecto:
¿Hubo rotación en el liderazgo? (SÍ – NO)

24. Actores que se incorporaron inicialmente al proyecto

- a) ¿Se incorporaron otros actores al proyecto? (SÍ – NO)
- b) ¿Demandaron incorporarse? (SÍ – NO)
- c) ¿Quién los convocó?
- d) ¿Qué beneficios traería al proyecto su incorporación?
- e) ¿Hay acuerdos formalizados entre las organizaciones intervinientes? (SI – NO) ¿Qué instrumento utilizaron para materializar los acuerdos (ej.: convenio)?

25. Para cada actor incorporado, consignar los motivos que decidieron su incorporación.

26. ¿El proyecto incorporó a la ciudadanía? (SI – NO)

- a) ¿Bajo qué formato?
- b) ¿Qué ventajas produjo al proyecto trabajar con la ciudadanía?
- c) ¿Qué inconvenientes trajo esta modalidad de trabajo?
- d) ¿Cuáles fueron los problemas más importantes que aparecieron al

originarse este proyecto?

APROBACION DEL PROYECTO

27. ¿A quién se presentó la idea?, ¿Por qué?, ¿Quién aceptó promoverla?
(remiten al contexto político, hubo apoyo político, consenso, etc.)

28. ¿Formaron un grupo (formal o informal) para la promoción del proyecto? (SÍ – NO)

29. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que surgieron para su aprobación?

30. ¿Qué estrategias adoptaron ante dichas dificultades?

Apoyos y resistencias para la aprobación del proyecto

31. ¿Desde qué dependencias del gobierno local considera que se brindó mayor apoyo al proyecto?, ¿Por qué?, ¿Cómo se materializó este apoyo?

32. ¿Cómo se materializó el apoyo político del Ejecutivo?

33. ¿Desde qué organismos externos tuvo mayor apoyo al proyecto?, ¿cómo se materializó este apoyo?

34. ¿Qué niveles de apoyo tuvo el proyecto?

MUY ALTO – ALTO – MEDIO – BAJO – NULO

35. ¿Desde qué dependencias del gobierno local se produjeron resistencias al proyecto?, ¿Por qué?, ¿Cómo se materializaron? (activas – pasivas / individuales – colectivas)

36. ¿Desde qué organismos externos se produjeron resistencias al proyecto?, ¿Cómo se materializaron? (activas – pasivas / individuales – colectivas)

37. ¿Qué grado de resistencia tuvo el proyecto?

MUY ALTO – ALTO – MEDIO – BAJO – NULO

38. ¿Al iniciar el proyecto, tenía en claro el panorama de las resistencias y los apoyos que surgirían? (SI - NO)

39. ¿Qué hicieron para contrarrestar las resistencias o bloqueos al proyecto? Tipo de estrategias utilizadas (activas – pasivas / individuales – colectivas)

FORMALIZACION DEL PROYECTO

40. ¿Por qué vía se aprobó formalmente el proyecto?

41. ¿Quiénes lo apoyaron y quiénes no?, ¿Por qué?

42. ¿Qué actividades realizaron para resistir o apoyar el proyecto?

43. Actor que aprueba el proyecto:

IMPLEMENTACION Y EJECUCION DEL PROYECTO

44. ¿Qué tipo de acciones (en el sentido de arreglos organizacionales) se llevaron a cabo para la implementación del proyecto?

45. ¿Se incorporó personal? (SÍ - NO)

¿De otras áreas del municipio? (indicar % aproximado)

¿Hubo incorporación de personal externo? (indicar % aproximado)

46. ¿Se capacitó al personal para ejecutar el proyecto? (SÍ – NO)

47. ¿Quién llevó a cabo la capacitación?

48. ¿Se incorporó tecnología y equipamiento?

49. ¿Establecieron una estrategia de etapas para la facilitar la implementación y ejecución? (SÍ – NO), ¿porqué?

50. ¿El área (departamento, dirección, etc.) en donde se asienta el proyecto existía previamente o se estructuró para desarrollar el proyecto?
51. ¿Cuáles fueron los principales problemas que aparecieron en estas etapas?, ¿qué medidas tomaron ante los problemas?
52. ¿Cómo se materializó el apoyo político del Ejecutivo local la etapa de ejecución del proyecto?
53. ¿Desde qué dependencias del gobierno local considera que tuvo mayor apoyo el proyecto, en la etapa de implementación?, ¿por qué?, ¿cómo se materializó este apoyo?
54. ¿Desde qué organismos externos tuvo mayor apoyo al proyecto?, ¿cómo se materializó este apoyo?
55. ¿Qué niveles de apoyo tuvo el proyecto en su ejecución? MUY ALTO – ALTO – MEDIO – BAJO – NULO
56. ¿Desde qué dependencias del gobierno local considera que tuvo resistencias?, ¿por qué?, ¿cómo se materializaron? (activas – pasivas / individuales – colectivas)
57. ¿Desde qué organismos externos se produjeron resistencias al proyecto?, ¿Cómo se materializaron? (activas – pasivas / individuales – colectivas)
58. ¿Qué grado de resistencia tuvo el proyecto en su ejecución? MUY ALTO – ALTO – MEDIO – BAJO – NULO
59. Incorporación de actores
- a) ¿se incorporaron otros actores al proyecto? (SI – NO)
 - b) demandaron incorporarse? (SI – NO)
 - c) quién los convocó?
 - d) ¿qué beneficios traería al proyecto la incorporación de actores?
 - e) ¿hay acuerdos formalizados entre las organizaciones intervinientes? (SI – NO) ¿qué instrumento utilizaron para materializar los acuerdos (ej.: convenio)?

60. Para cada actor incorporado, consignar los motivos que decidieron su incorporación.

61. ¿Cuáles fueron los problemas más importantes que aparecieron al ejecutarse este proyecto?

SEGUIMIENTO / EVALUACION DEL PROYECTO

62. ¿Se implementaron mecanismos de seguimiento? (SÍ – NO), ¿cuáles?, ¿formales o informales?

63. ¿Se implementaron mecanismos de evaluación? (SÍ – NO), ¿cuáles?, ¿formales o informales?

64. A futuro, ¿están previstas relaciones con otros actores? (SÍ – NO), ¿con quiénes?

65. ¿Fue un objetivo que el proyecto se trasladase a otras áreas de gobierno? (SI – NO)

66. ¿Hasta qué punto este proyecto está relacionado o articulado con otras políticas del gobierno local?, ¿con cuáles?

MUY RELACIONADO – POCO RELACIONADO – NADARELACIONADO

67. Impactos directos en el gobierno local

El desarrollo del proyecto incidió o impulsó el surgimiento de otros proyectos o acciones en:

- a) la propia unidad (BAJO)
- b) la secretaría (MEDIO)
- c) la mayor parte de las secretarías (ALTO)
- d) no surgieron nuevos proyectos o acciones (NULO)

68. ¿Hasta qué punto considera que el municipio promueve la generación de procesos de cambio? ALTO – MEDIO – BAJO – NULO

69. ¿Qué otras unidades de gobierno cree Ud. que también son innovadoras?, ¿a qué cuestiones lo atribuye?

70. ¿Conoce otros municipios, empresas, ONGs que trabajen de esta manera?, ¿cuáles?

71. ¿Qué diferencias tiene esta unidad respecto de otras unidades de la Secretaría?

a) Respecto de la tecnología y el equipamiento, esta unidad tiene un (mayor – igual - menor) grado de modernización

b) Respecto de las técnicas de gestión, esta unidad tiene un (mayor – igual - menor) predominio del trabajo en equipo, planificación de las tareas, articulación con otros actores, etc.)

c) Respecto de los recursos humanos, esta unidad tiene un (mayor – igual – menor) nivel de calificación del personal; (mayor – igual – menor) edad promedio de personal; (mayor – igual – menor) estabilidad laboral del personal.

72. ¿Qué diferencias tiene esta unidad respecto de otras unidades de otras secretarías?

a) Respecto de la tecnología y el equipamiento, esta unidad tiene un (mayor – igual - menor grado) de modernización

b) Respecto de las técnicas de gestión, esta unidad tiene un (mayor – igual - menor) predominio del trabajo en equipo, planificación de las tareas, articulación con otros actores, etc.)

c) Respecto de los recursos humanos, esta unidad tiene un (mayor – igual – menor) nivel de calificación del personal; (mayor – igual – menor) edad promedio de personal; (mayor – igual – menor) estabilidad laboral del personal.

73. Impactos fuera del gobierno local

¿El proyecto incidió para que replique esta forma de trabajar en otros municipios?
(SI

– NO); ONGs / CIUDADANÍA (SI - NO); empresas (SI – NO)

BIBLIOGRAFÍA

- Aguiar, H. El futuro no espera: Políticas para desarrollar la sociedad del conocimiento. Buenos Aires, La Crujía, 2007.
- Anta, R. Bendersky, M. Valenti, P. Manual.Gob. Estrategias de Gobierno Electrónico en los Países de la Región 1: La definición de un modelo de análisis y estudio de casos. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, 2003. Documento Electrónico en Línea, disponible en: http://ia700407.us.archive.org/12/items/manual.gob/Manualgob_BID.pdf. Fecha de consulta: marzo de 2012.
- Aráos Uribe, C. Bermúdez, P. Libro Blanco sobre Ciudades Digitales en Iberoamérica. Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicación (AHCIET). 2006. Documento electrónico en línea. Disponible en: <http://nuevasciudadesdigitales.files.wordpress.com/2009/05/1libro-blanco-sobre-ciudades-digitales-en-iberoamerica-cap1.pdf>. Fecha de consulta: marzo de 2012.
- Arterton, C. Izurieta, R. Perina, R. (Comps.) Estrategias de comunicación para gobiernos. Buenos Aires, La Crujía, 2009.
- Asociación Española de Usuario de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (AUTELSI). Manual Ciudades Digitales. 2007. Documento Electrónico en Línea. Disponible en: http://www.cities-localgovernments.org/committees/cdc/Upload/links_and_docs/manualciudadesdigitalesdeautelsi.pdf. Fecha de Consulta: marzo de 2011.
- Bañón, R. Carrillo, E. (Comps). La Nueva Administración Pública. Madrid, Alianza Editorial, 1997.
- Breitenstein, C. Plan de Gestión Municipal. La ciudad del Bicentenario. Bahía Blanca 2008-2010. Bahía Blanca, Ed. Fundación Patagonia, 2009.
- Bresser- Pereira, L. Reforma de la Nueva Gestión Pública: Ahora en la Agenda de América Latina - International Journal of Political Studies, n° 3 septiembre 2001: 143- 166. Trabajo presentado para la conferencia organizada por Hellmut Wolman, "Evaluando la nueva gestión pública en el mundo", Río de Janeiro , 13 y 14 de septiembre, 2001.
- Buch, A. Thomas, H. Et al. Actos, actores y artefactos. Sociología de la Tecnología. Bernal, UNQ, 2008.

- CABASE, CESSI, CICOMRA, RODAr. Bases y Lineamientos para una Agenda Digital Argentina. 2008. Documento Electrónico en línea. Disponible en: <http://www.links.org.ar/infoteca/agenda-digital-ago08.pdf>. Fecha de consulta: marzo de 2012.
- Calamari, M. Nacke, Melina (Coords.). Índice Nacional de Páginas Web Municipales 2011. CIPPEC - Programa de Desarrollo Local. Área de Instituciones y Gestión Pública. Documento de Trabajo N° 80. Diciembre de 2011. Documento electrónico en Línea. Disponible en: http://www.gobiernolocal.gob.ar/components/com_flexicontent/medias/80-dt-dl-indice-nacional-de-paginas-web-municipales-2011-nacke-calamari-arroyo-y-pando-2011.pdf. Fecha de consulta: abril de 2012.
- Calamari, M. Nacke, M. (Coords.). Índice Nacional de Páginas Web Municipales 2012. CIPPEC - Programa de Desarrollo Local. Área de Instituciones y Gestión Pública. Documento de Trabajo N° 101. Diciembre de 2012. Documento Electrónico en Línea. Disponible en: http://issuu.com/cippec/docs/101_dt_dl_indice_nacional_de_paginas_web_municipal. Fecha de Consulta: diciembre de 2012.
- Calderón, C. Lorenzo, S. Open Government. Gobierno Abierto. Buenos Aires, Capital Intelectual, 2010.
- Carlón, M. Fausto Neto, A. (Comps.). Las políticas de los internautas. Nuevas formas de participación. Buenos Aires, La Crujía, 2012.
- Castells, M. (Et al). Comunicación Móvil y Sociedad. Una perspectiva global. Barcelona, Editorial Ariel, 2007.
- Castells, M. La Era de la Información. Economía Sociedad y Cultura. La Sociedad Red. Vol. I. Buenos Aires, Siglo XXI, 2008.
- Centurión, A. II Encuentro de Coordinación Presupuestaria y Fiscal de Países Americanos de San Francisco de Campeche, México, 25 al 27 de junio de 2012. (Presentación).
- Cravacuore, D. Ilari, S. Villar, A. La articulación en la gestión municipal. Actores y Políticas. Bernal, Universidad Nacional de Quilmes, 2004.
- Cravacuore, D. Israel, R (Comps.). Procesos políticos municipales comparados en Argentina y Chile (1990-2005). Buenos Aires, Editorial UNQ – UAC, 2007.
- Crespo, I, et Al. Manual de comunicación política y estrategias de campaña: candidatos, medios y electores en una nueva era. Buenos Aires, Biblos, 2011.
- Dabat, G. (Coord.). Desde Adentro. Políticas municipales de competitividad y comercio exterior. Bernal, Universidad Nacional de Quilmes, 2002.

- Del Río, J. Fernández, S. Sistemas de Información Geográfica para el Ordenamiento Territorial. Serie Documentos de Gestión Urbana. Dirección Provincial de Ordenamiento Urbano y Territorial - Subsecretaría de Urbanismo - Ministerio de Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires. La Plata, 2011. Documento Electrónico en Línea. Disponible en: http://www.mosp.gba.gov.ar/sitios/urbanoter/sig/Manual_SIG_UT.pdf. Fecha de consulta: abril de 2012.
- Díaz, C. Grandinetti, R. Nari, P. (Comps). Tecnologías y Gestión Local en Argentina. Experiencias y Perspectivas. Rosario, Homo Sapiens, 2002.
- Erbin, A. Larrea, J. Comunicación Política en Latinoamérica. Gestión, Campañas, y TICs. Buenos Aires, DIRCOM, 2010.
- Eurostat. Methodological manual for statistics on the Information Society implementation of Art. 5 of Regulation (EC) No 808/2004 of the European Parliament and of the Council of 21 April 2006 concerning Community statistics on the information society. Documento electrónico en línea. Disponible en: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-BG-06-004/EN/KS-BG-06-004-EN.PDF. Fecha de consulta: septiembre de 2012.
- Fernández, M. I. "Nuevos territorios municipales en la Provincia de Buenos Aires (Argentina): entre las reivindicaciones de la sociedad local y las lógicas políticas". XII Encuentro de Geógrafos de América Latina, 2 al 7 de abril de 2009. Montevideo, Uruguay.
- Finquelievich, S. Prince, A. El desarrollo de una provincia digital. La Punta, Universidad de la Punta, 2010. Documento electrónico en línea. Disponible en: <http://www.slideshare.net/PrincePolls/el-desarrollo-de-una-provincia-digital-san-luis-susana-finquelievich-y-alejandro-prince>. Fecha de Consulta: septiembre de 2012.
- Finquelievich, S. Schiavo, E. (Comps.). La ciudad y sus TICs. Tecnologías de la Información y la Comunicación. Bernal, Universidad Nacional de Quilmes, 1998.
- Finquelievich, S. (Coord.). Desarrollo local en la sociedad de la información. Municipios e Internet. Buenos Aires, La Crujía, 2005.
- Finquelievich, S. Indicadores de la sociedad de información en educación, ciencia, cultura, comunicación e información, en América Latina y el Caribe. Observatorio de la Sociedad de la Información de la Organización de la Naciones Unidas para la Educación Ciencia y la Cultura (UNESCO) 2003. Documento electrónico en línea. Disponible en: <http://www.links.org.ar/infoteca/indicadoressialc.rtf> .Fecha de consulta: marzo de 2012.

- Finkelievich, S. Prince, A. Gobiernos Locales y Ciudades Dlgitales. Seminario La Conectividad y las Políticas de Gobierno Electrónico en los Gobiernos Locales de Iberoamérica. Quito, 14 y 15 de Abril de 2008. Documento Electrónico en Línea. Disponible en: <http://www.links.org.ar/infoteca/gob-locales-ciud-dig.pdf>. Fecha de consulta: diciembre de 2011.
- Fundación CiGob. Carlos Matus y el Gobierno 2.0. Documento electrónico en línea. Disponible en: <http://www.cigob.org.ar/media/investigaciones/inf-carlos-matus-gob20.pdf>. Fecha de consulta: diciembre de 2012.
- Fundación CiGob. Los municipios argentinos y su vinculación con la ciudadanía mediante las TICs. Documento electrónico en línea, 2011. Disponible en: <http://www.cigob.org.ar/media/investigaciones/id-municipios-argentina.pdf>. Fecha de consulta: diciembre de 2012.
- Graglia, J.E. Revista Diálogo Político. Desarrollo Democrático en América Latina. Publicación bimestral de la Konrad-Adenauer-Stiftung A.C. Año XXVI – N° 4. Buenos Aires, KAS, 2009.
- Grunig, J. y Hunt, T. Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona, Gestión 2000, 2000.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Indicadores Municipales. Buenos Aires, INDEC, 2003. Documento en Línea. Disponible en: http://observatoriosocial.unlam.edu.ar/descargas/6_indicadores_municipales.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Censo 2010. Buenos Aires, INDEC, 2012. Documento en Línea. Disponible en: http://www.censo2010.indec.gov.ar/index_cuadros.asp
- Iturburu, M. Municipios Argentinos: Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local (2da Ed.). Buenos Aires, INAP, 2000.
- Iturburu, M. “Nuevos acuerdos institucionales para afrontar el inframunicipalismo argentino”, en INAP, “Cooperación Intermunicipal en Argentina”. Buenos Aires, Ed. Universitaria de Buenos Aires – INAP, 2001.
- Ivoskus, D. (Ed.). Cumbre Mundial de Comunicación Política: cambios socioculturales del siglo XXI. Buenos Aires, Libros del Zorzal, 2010.
- Ivoskus, D. Lo que no se dice no es. Comunicación y Marketing Municipal. Buenos Aires, Sudamericana, 2007.
- Ivoskus, D. Obsesión Digital. Buenos Aires, Grupo Editorial Norma, 2010.
- Ivoskus, D. Vivir Conectados. Sociedad, política y comunicación en la era digital. Buenos Aires, Grupo Editorial Norma, 2008.

- Joseph, J. Pereyra, O. Marín, L. Haciendo Ciudades y Ciudadanía desde Espacios Locales: Experiencias desde San Martín de Porres (Lima) y José Leonardo Ortiz (Chiclayo). Buenos Aires, CLACSO, 2009.
- Kaufman, E. (Coord.). Políticas públicas y tecnologías. Líneas de acción para América Latina. Buenos Aires, La Crujía, 2007.
- Korneli, C. Revista Diálogo Político. Política Municipal. Publicación bimestral de la Konrad-Adenauer-Stiftung A.C. Año XXIII – N° 1. Buenos Aires, KAS, 2006.
- Kreimer, P. Thomas, H. Et Al. Producción y uso social de conocimientos. Estudios de sociología de la ciencia y la tecnología en América Latina. Bernal, UNQ, 2004.
- Lahera Parada, E. Introducción a las Políticas Públicas. Chile, FCE, 2002.
- Leal Fernandez, I. López Camps, J. Cómo aprender en la Sociedad del Conocimiento. Barcelona, Gestión 2000, 2002.
- Marradi, A. et Al. Metodología de las Ciencias Sociales. Buenos Aires, Emece, 2007.
- Matus, C. Los tres cinturones de gobierno. San Justo, UnLam, 2007.
- Matus, C. MAPP. Método Altadir de Planificación Popular. Buenos Aires, Lugar Editorial, 2007.
- Mayntz, R. El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 21 (Oct. 2001). Caracas.
- McLuhan, M. Powers, B.R. La Aldea Global. Transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI. La globalización del entorno. Barcelona, Gedisa, 2002.
- Menéndez, M. Política y Medios en la Era de la Información. Buenos Aires, La Crujía, 2009.
- Meny, I. Thoenig, C. Las Políticas Públicas. Barcelona, Editorial Ariel, 1992.
- Nantez Cruz, B. (Coord). Nuevos Territorios e Innovación Digital. Virtualidad, diversidad cultural y construcción social de los espacios. Revista Anthropos – Huellas del Conocimiento. Barcelona, Anthropos Editorial, 2010.
- Negroponte, N. Ser Digital. Buenos Aires, Atlántida, 1995.
- Ormond, D. y Löffler, E. Nueva Gerencia Pública: ¿qué tomar y qué dejar?. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 13 (Feb. 1999). Caracas.
- Pedreño, C. Libro Blanco de Ciudades Digitales en Argentina. 2007, Documento Electrónico en línea. Disponible en: www.nuevasciudadesdigitales.files.wordpress.com/2009/05/libro-blanco-cd-

[argentina.pdf](#). Fecha de consulta: diciembre de 2011.

- Piscitelli, A. Ciberculturas 2.0. En la era de las máquinas inteligentes. Buenos Aires, Paidós, 2002.
- Quesada Aramburú, J. y Cadelli, E. Hacia una clasificación de los municipios bonaerenses. Documento de Trabajo DPEPE N°04/2012. Diciembre de 2012. Disponible en línea en: http://www.ec.gba.gov.ar/areas/estudios_proyecciones/documentos/Hacia%20una%20clasificaci%C3%B3n%20de%20los%20municipios%20bonaerenses.pdf
- Reynoso, C. Redes Sociales y Complejidad. Modelos interdisciplinarios en la gestión sostenible de la sociedad y la cultura. Buenos Aires, SB, 2011.
- Sánchez-Albavera, F. Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Santiago de Chile, ONU, 2003.
- Santiago, G. y Varela, A. Marketing político electoral para municipios. Buenos Aires, La Crujía, 2006.
- Scolari, C. Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva. Barcelona, Gedisa, 2008.
- Secretaría de Cultura de la Nación. Revista Nuestra Cultura. Cultura + Tecnología. Año 2, N° 3. Buenos Aires, Secretaría de Cultura de la Nación Argentina, 2010.
- Senge, P. La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Buenos Aires, Granica, 2008.
- Thill, E. (Coord). Modelo Social de la Agenda Digital Argentina: Inclusión digital para la integración social 2003-2011. 1ª ed. Buenos Aires, JGM – Presidencia de la Nación, 2011. Documento electrónico en línea. Disponible en: <http://cdi.mecon.gov.ar/docelec/br1018.pdf>. Fecha de Consulta: setiembre de 2012.
- Villafañe, J. La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa. Madrid, Pirámide, 1999.
- Zubieta, R. Manual para el Desarrollo de Ciudades Digitales en Iberoamérica. Documento Electrónico en Línea. Disponible en: <http://nuevasciudadesdigitales.files.wordpress.com/2009/05/01-primeraparte.pdf> 2007 Fecha de consulta: marzo de 2012.