

PROVINCIA DE BUENOS AIRES - SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACION
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

EL GOBIERNO ABIERTO EN MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Informe Final

Febrero de 2015

Centro de Estudios para los Nuevos Desafíos -
CENUD

ÍNDICE

1. EXTRACTO	3
2. FASE A: Estudio diagnóstico del avance del Gobierno Abierto en los Municipios de la Provincia	5
2.1. <i>Diseño de una herramienta de recolección de datos</i>	6
2.1.1. <i>Antecedentes y Marco Teórico</i>	6
2.1.1.1. El Open Gov como nuevo modelo	6
2.1.1.2. <i>Los antecedentes locales del Open Gov</i>	10
2.1.1.3. <i>La Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico</i>	12
2.1.1.4. <i>La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública</i>	14
2.1.1.5. <i>La Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública</i>	16
2.1.1.6. <i>Políticas de reforma en la provincia de Buenos Aires</i>	18
2.1.1.7. <i>Reforma de primera generación</i>	19
2.1.1.8. <i>Políticas provinciales de gobierno electrónico</i>	20
2.1.2. <i>La construcción de indicadores para el gobierno abierto en los Municipios</i>	36
2.2. <i>Relevamiento de páginas web de los municipios de la Provincia de Buenos Aires</i> ...	38
2.2.1. <i>Resultados</i>	40
2.3. <i>Recopilación de los antecedentes normativos en materia de Gobierno Abierto en los municipios de la Provincia</i>	48
2.3.1. <i>Metodología</i>	48
2.4. <i>Procesamiento de la Información y generación de un ranking de municipios</i>	51
2.4.1. <i>Resultados del estudio</i>	51
2.4.2. <i>Resultados globales</i>	60
2.4.3. <i>Análisis del índice de participación</i>	61
2.4.4. <i>Análisis del índice de colaboración</i>	62
2.4.5. <i>Análisis del índice de transparencia</i>	63
2.4.6. <i>Resultados totales ponderados</i>	64
3. FASE B: Guía de Casos Exitosos	66
3.1. <i>Identificación de los servicios y aplicaciones más destacados que ofrecen los Municipios a través de sus portales virtuales</i>	67
3.2. <i>Elaboración de una propuesta de estrategia a seguir por aquellos Municipios que pretendan avanzar en la implementación del Gobierno Abierto</i>	80
3.2.1. <i>La importancia del gobierno abierto para los gobiernos locales/municipios</i>	80



3.2.2.	<i>Buenas prácticas</i>	85
3.2.2.1.	<i>Caso Morón</i>	86
3.2.2.2.	<i>Caso General Pueyrredón</i>	88
3.2.2.3.	<i>Caso Mercedes</i>	89
3.2.2.4.	<i>Caso Tigre</i>	90
3.2.2.5.	<i>Caso Moreno</i>	91
3.2.2.6.	<i>Caso Ituzaingó</i>	92
3.2.2.7.	<i>Caso Junín</i>	92
3.2.2.8.	<i>Caso Rivadavia</i>	93
3.3.	<i>Guía para la implementación del Gobierno Abierto en Municipios</i>	95

1. EXTRACTO

El presente documento constituye el Informe Final del estudio “El Gobierno Abierto en Municipios de la Provincia de Buenos Aires”, llevado adelante en el marco de la Subsecretaría para la Modernización del Estado de la Secretaría General de la Gobernación de la Provincia de Buenos Aires.

La finalidad del proyecto mencionado consistió en potenciar la aplicación y difusión de herramientas y políticas de Gobierno Abierto en los Municipios de la Provincia de Buenos Aires, permitiendo así afianzar los flujos de comunicación entre el Estado y los ciudadanos mediante su participación activa como actores directamente involucrados en el proceso de diseño y ejecución de políticas públicas. Se espera que políticas que estimulan la transparencia, la participación y la colaboración colaboren en la mejora de la calidad de las políticas públicas y la resolución de las demandas ciudadanas, cada vez más complejas y variadas.

En dicho sentido, el objetivo principal del mismo fue el de aportar elementos teóricos y técnicos que permitan interpretar bajo pautas objetivas de análisis, cuál es el grado de desarrollo y efectiva aplicación de políticas que convergen con la idea de Gobierno Abierto en los Municipios de la Provincia de Buenos Aires, facilitando además la comunicación y difusión de estrategias exitosas de implementación, colaborando con los gobiernos locales en la búsqueda de soluciones a los nuevos problemas y desafíos que enfrentan.

Para ello, el estudio contempló tres fases:

Fase A) Estudio diagnóstico del avance del Gobierno Abierto en los Municipios de la Provincia.

- a) Diseño de una herramienta de recolección de datos.
- b) Relevamiento de páginas web de los municipios de la Provincia de Buenos Aires.
- c) Recopilación de los antecedentes normativos en materia de Gobierno Abierto en los municipios de la Provincia.

- d) Procesamiento de la información obtenida y generación del ranking de Municipios.
- e) Compilación de la información y redacción del informe.

Fase B) Guía de Casos Exitosos.

- a) Identificación de los servicios y aplicaciones más destacados que ofrecen los Municipios a través de sus portales virtuales.
- b) Elaboración de una propuesta de estrategia a seguir por aquellos Municipios que pretendan avanzar en la implementación del Gobierno Abierto de forma escalonada y consistente.
- c) Compilación de la información y redacción de la Guía.

Fase C) Diseño y desarrollo de un Observatorio de Gobierno Abierto Municipal.

En lo sucesivo, por tanto, el documento se divide en tres partes principales, cada una dedicada a exponer los detalles y resultados de cada fase, individualizando además cada una de las tareas involucradas. Se complementan con información adicional en Anexos confeccionados a tal fin.

Por último, cabe mencionar que los productos que se corresponden con la finalización de las Fases A y B¹, constituyen la fuente de información que podrá utilizarse para la carga original del producto correspondiente a la Fase C (Observatorio de Gobierno Abierto Municipal).

¹ A saber: Estudio diagnóstico del avance del Gobierno Abierto en los Municipios de la Provincia de Buenos Aires; y Guía comparativa de Gobierno Abierto en Municipios.

2. FASE A: Estudio diagnóstico del avance del Gobierno Abierto en los Municipios de la Provincia

2.1. Diseño de una herramienta de recolección de datos

2.1.1. Antecedentes y Marco Teórico

El presente estudio pretende, en primer lugar, presentar un desarrollo teórico contextualizado del gobierno abierto en el marco de las políticas de reforma del Estado que se han venido dando en los últimos años en los gobiernos de América Latina, especialmente los países miembros del MERCOSUR.

Hoy embarcados en las políticas de gobierno abierto instauradas a partir de la campaña de Barack Obama en 2009, la transparencia, participación y colaboración parecen ser un *leit motiv* en las políticas de reforma del Estado. El gobierno abierto estuvo relacionado en su origen con el *Freedom of Information* y también con fuentes tecnológicas tales como el de *open data*, software libre, *open source*, wikipedias, etc., incluyendo el de gobierno electrónico. Pero el concepto de gobierno abierto es mucho más amplio: responsabilidad y rendición de cuentas (*accountability*), asociación público-privado (*public-private partnership*), transversalidad; implicación y empoderamiento ciudadano.

Pero estas consignas no son nuevas sino que ya estaban explícitamente consideradas en los documentos sobre la Reforma del Estado que los propios Estados de Iberoamérica han venido suscribiendo desde los años 2000 en el marco del Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). De allí la necesidad de hacer un estudio contextualizado.

En segundo lugar, y previo a una breve referencia a las políticas de modernización bonaerense de los últimos años, se presentarán los indicadores que se han utilizado para el relevamiento de la totalidad de los municipios de la Provincia de Buenos Aires.

2.1.1.1. **El Open Gov como nuevo modelo**

Las políticas de gobierno abierto parecen haber ocupado todas las líneas de acción en materia de reforma estatal. Definido de forma vaga y ambigua al gobierno abierto

como gobiernos participativos, colaborativos y transparentes², los aspectos tecnológicos parecen haberse corrido del lugar central que ocuparan con el concepto de gobierno electrónico, otrora de moda. Otros conceptos, más políticos, también aparecen junto al de gobierno abierto, como los de rendición de cuentas, transversalidad; implicación y empoderamiento ciudadano; apertura-disponibilidad de la información pública.

En esta línea se está trabajando en la Alianza de Gobierno Abierto, más conocida por su acrónimo en inglés, OGP (Open Government Partnership) que fue acordada en el marco de las actividades de la 66° Asamblea General de las Naciones Unidas³.

Los compromisos están vinculados a la necesidad de aumentar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales; apoyar la participación ciudadana; aplicar los más altos estándares de integridad profesional en todos nuestros gobiernos y aumentar el acceso a las nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas.

La declaración a la que están adhiriendo los Estados es ambigua y con contenido poco detallados (Conf. Oszlak, 2012) pues más allá de esas directrices, no hay en las declaraciones consignas expresas o detalladas sobre cómo alcanzar esos compromisos⁴.

El dato destacable para la región es que tanto los gobiernos de Brasil como México fueron los primeros países que suscribieron el documento fundacional en septiembre de 2011. De los actuales 65 países que han suscripto el documento, 15 son de

² El Gobierno de Barack Obama aprobó a inicios de 2009 la Iniciativa Open Government como un esfuerzo de su administración para crear niveles de apertura en el gobierno sin precedentes. La iniciativa, está basada en tres principios o postulados, que traducimos y resumimos: El Gobierno debe ser transparente. La transparencia promueve la rendición de cuentas y provee información a los ciudadanos acerca de lo que su gobierno está haciendo. El gobierno debe ser participativo. El compromiso público potencia la efectividad del gobierno y mejora la calidad de sus decisiones. El gobierno debe ser colaborativo. La colaboración promueve activamente la participación de los ciudadanos en la labor de su gobierno. Ver más información en <http://www.whitehouse.gov/open/about>.

³ <http://www.opengovpartnership.org/es/acerca-de/declaración-de-gobierno-abierto>.

⁴ En efecto, si bien es cierto que los Estados, como parte del compromiso para aumentar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales, reconocen la carga de "*solicitar comentarios del público para saber cuál información le es más valiosa*" y "*... a tomar en cuenta esos comentarios en la mayor medida posible*" ¿quiénes son los legitimados para hacer esos comentarios? ¿todos, los ciudadanos, los usuarios, los extranjeros residentes? ¿será por votación secreta, audiencia pública? ¿quién define qué se consulta, cuándo se consulta; cómo se consulta; podrán hacerlo a iniciativa de los propios interesados?, ¿qué implica "tomar en cuenta"? ¿es más o menos vinculante, o no?

Latinoamérica⁵ y hacen de la región, junto con América del Norte, uno de las áreas más comprometidas con estas iniciativas.

De los países del MERCOSUR, Brasil lidera la iniciativa. En su primer Plan de Acción de ejecución bianual, presentado en 2011, emprendió 32 compromisos: desde la creación del Portal de Datos Abiertos, la organización de una conferencia nacional sobre la transparencia (CONSOCIAL) a la puesta en práctica de la Ley de acceso a la Información. Según informa el portal de la iniciativa, más del 90% de esos compromisos se cumplieron total o parcialmente, finalizándose también otras 11 iniciativas de gobierno abierto originalmente no incluidas en el Plan. Para su segundo Plan de Acción, Brasil utilizó un proceso de participación amplio, discutiendo las acciones con los ciudadanos a través de Internet durante más de 2 meses y con una reunión que involucró a más de 80 organizaciones de la sociedad civil. Como resultado, se ha desarrollado un Plan de Acción más audaz, con 52 compromisos - 19 de las propuestas por las Organizaciones de la Sociedad Civil - y la participación de 17 organismos gubernamentales⁶.

Paraguay y Uruguay se incorporaron a iniciativa en una segunda etapa, en noviembre de 2011. El primero estableció como objetivos prioritarios aumentar la articulación y la coordinación de las instancias gubernamentales; fortalecer las dependencias gubernamentales ya creadas; potenciar las prácticas de transparencia activa a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación; fortalecer la integridad pública, y habilitar medios concretos para presentar denuncias o reportes de incumplimiento para uso ciudadano mediante el desarrollo de medidas preventivas, tales como la amplia difusión de las normas éticas que rigen a la función pública. Para ello definió un Plan Nacional de Acción 2012 “Gobierno Abierto – Jaguata oñondivepa” con quince acciones concretas⁷. Ahora bien, según el informe de autoevaluación del propio país, las acciones

⁵ Brasil, México, Chile, Colombia, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Paraguay, Perú y Uruguay y más recientemente, Argentina, Costa Rica, Panamá y Trinidad y Tobago.

⁶ <http://www.opengovpartnership.org/es/node/294>.

⁷ El Plan contiene acciones tendientes a mejorar la transparencia y eficiencia en la administración pública; mejorar los servicios públicos a través del uso de las nuevas tecnologías y fortalecer la participación ciudadana y el acceso a la información pública. El Plan se organiza en tres partes: 1. Acciones previas para llegar a un Gobierno Abierto a partir del fortalecimiento del uso de las TICs. 2. Acciones y compromisos en el marco de la Sociedad de Gobierno Abierto. 3. Consulta y diálogo con la sociedad civil. <http://www.opengovpartnership.org/country/paraguay/action-plan>.

vinculadas con la “transparencia y eficacia en la gestión pública” y “mejora de oportunidades para la participación” son las tres cuartas partes de los diversos tipos de acciones propuestas⁸. De las 15 acciones propuestas, sólo 2 se cumplieron al 100% para junio de 2013; 7 de ellas con alto grado de avance y 6 con dificultades. Recientemente, Paraguay ha presentado un nuevo plan de acción 2014-2016 donde fija 9 compromisos.⁹

Uruguay, por su parte, en su Plan de Acción 2012¹⁰, fijó 18 compromisos¹¹ aunque reconociendo poca participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil al momento de su elaboración¹². Esos compromisos, en su mayoría, están asociados al “acceso a la información” (11 de los 18) y a la “tecnología e innovación para transparencia y rendición de cuentas” (12 de los 18). El Mecanismo de Revisión Independiente del Plan de Uruguay detectó la finalización de 7 de las acciones, 8 con avances sustantivos y 3 de las acciones con avances limitados¹³.

Argentina se unió en noviembre de 2012 y presentó su Plan de acción en abril de 2013 en el que participaron para su elaboración “distintos actores multisectoriales; organismos del Estado, Universidades, ONGs y stakeholders involucrados en la

⁸ Las acciones pueden tener más de un impacto: 1. Mejora en el acceso a la información (4 de las acciones); 2. Transparencia y eficacia en la gestión pública (12 de las acciones); 3. Mayor aprovechamiento de los recursos públicos (1 de las acciones); 4. Mejora en los servicios públicos (1 de las acciones); 5. Aumento de la integridad pública (3 de las acciones); 6. Construcción de comunidades más seguras (1 de las acciones); 7. Aumento de la rendición de cuentas (1 de las acciones); 8. mejora de oportunidades para la participación (10 de las acciones). <http://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/Informe%20de%20Cumplimiento%20del%20Plan%20de%20Accion%202012%20Py%20%281%29.pdf>.

⁹ Entre ellos podemos destacar los siguientes: Área transparencia: Compromiso 1: promulgación y aplicación de la Ley de libre acceso de los ciudadanos a la información pública y la transparencia gubernamental; Área Participación Ciudadana: Compromiso 7: Creación y/o fortalecimiento de 50 Consejos de Desarrollo Municipal. Área Rendición de cuentas: Compromiso 8: Tablero de Control Ciudadano del Programa Nacional de Reducción de la Pobreza “Sembrando Oportunidades” y Compromiso 9: Creación de un Sistema de Trámites Electrónicos en Contrataciones Públicas de acceso público. <http://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/Plan%20de%20Acci%C3%B3n%202014-2016.pdf>

¹⁰ <http://www.opengovpartnership.org/es/files/actionplanuruguay20121pdf/download>

¹¹ Acceso a la información pública; Fortalecimiento de la cultura de Transparencia; Premio Nacional de Transparencia; E-Participación ciudadana; Datos abiertos de gobierno; Plan de Alfabetización Digital; Agencia de compras y contrataciones del Estado; *Government Resource Planning*; Sistema de expediente electrónico; Uruguay Concursa; Software Público Nacional; Trámites y servicios en línea; E-Fondos Ciudadanos; Ventanillas únicas electrónicas; Portal de Estado Uruguayo; Sistema de tramitación de pasaportes comunes en las Oficinas Consulares; Convenio de la Apostilla; Comprobante electrónico fiscal.

¹² Requisito éste fijado por la propia OGP.

¹³ <http://www.opengovpartnership.org/es/files/uruguay2012engunofficialpdf/download>.

temática” (Plan de Acción de Argentina 2013:2). El Plan destaca las políticas que se vienen realizando en materia de “Desarrollo de la Sociedad de la Información”, “Gobierno electrónico y servicios públicos” y “Participación Ciudadana, Transparencia y Acceso a la Información Pública”¹⁴ y se compromete en la realización de 19 nuevas acciones en esas tres áreas, muchas de las cuales, sin embargo, son profundización o mejora de planes que ya venían desarrollándose.¹⁵ El Plan se encuentra en la fase de desarrollo.

Venezuela, por último, no forma parte de la iniciativa.

2.1.1.2. Los antecedentes locales del *Open Gov*

No son las políticas de Gobierno Abierto las primeras directrices globales que, en materia de reforma, han seguido los Estados de la región. Por el contrario, son éstas parte de un continuum que en materia de reforma del Estado se han impuesto desde Organismos internacionales y de crédito con distinto grado de aplicación en América Latina desde finales de los 70s hasta mediados de los 90s.

Apertura de mercados y liberalización de la economía; disciplina fiscal; privatizaciones de servicios públicos cuando no cierres o transferencias al sector privado de prestaciones antes consideradas propias o estratégicas para el Estado; achicamiento y aplastamiento de la pirámide organizativa del Estado; recorte de sueldos y jubilaciones; transferencia a los gobiernos locales (cuando no, lisa y llanamente, desentendimiento de los resultados) de servicios educativos o en materia de salud, han sido políticas que generaron modificaciones en el ámbito social, político y económico de nuestros países.

A partir del Consenso de Washington estas reformas logran una coherencia doctrinal y avanzan en Latinoamérica, fuertemente legitimadas por la profunda situación de

¹⁴ Las más conocidas se encuentran vinculadas al desarrollo de la Sociedad de la Información, tales como la Agenda Digital Argentina (Fecha de implementación mayo 2009), el Programa Conectar Igualdad (Fecha de implementación abril 2010), la Televisión Digital Abierta (implementada desde agosto de 2009), el Plan Nacional de Telecomunicaciones Argentina Conectada (en ejecución desde octubre de 2010) y el Programa Mi PC (iniciado en 2005).

¹⁵ Por ejemplo, en material de firma digital, software público argentino, sistema electrónico de contrataciones públicas o Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. El Plan puede descargarse desde <http://www.opengovpartnership.org/files/plan-de-accio%CC%81n-argentinapdf/download>.

emergencia financiera y económica. Los magros resultados de estas políticas, identificadas como de primera generación, derivaron en la necesidad de su revisión sustituidas por otras, de segunda generación, que estarían destinadas a la mejora y el funcionamiento eficiente de las organizaciones estatales¹⁶.

No es este el lugar para hacer un racconto de las distintas políticas que, en materia de reforma del Estado, se han venido impulsando. No sólo los resultados de los procesos, liberales primero y neoliberales después, están demasiado cerca en el tiempo sino que son aún palpables¹⁷.

Pero una vuelta de tuerca se da con el ascenso al poder de mandatarios críticos de esas políticas: Hugo Chávez Frías en Venezuela en 1999, Néstor Kirchner en Argentina en 2003, Luiz Inácio Lula Da Silva en Brasil en 2003, Tabaré Vázquez en 2005, Evo Morales en Bolivia en 2006, Rafael Correa Delgado en Ecuador en 2007 y Fernando Lugo en Paraguay en 2008; todos ellos, marcaron un hito crítico a las políticas hasta entonces vigentes.

Este cambio de visión política tuvo su correlato en los modelos de reforma desde entonces impulsados. Los Ministros responsables de la reforma del Estado de Iberoamérica han acompañado las propuestas de reforma de la Administración Pública que desde fines de los años 90 han surgido en el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, más conocido como CLAD¹⁸.

Los Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado han aprobado en las Cumbres la “Carta Iberoamericana de la Función Pública”, en Bolivia, en 2003; el “Código Iberoamericano de Buen Gobierno”, en Uruguay, en 2006; la “Carta

¹⁶ Entre los objetivos y replanteos de esta segunda generación de reformas, estaban los de reforzar funciones del Estado, sobre todo las de control; el rediseño organizativo del aparato administrativo; la desburocratización de normas, procesos y trámites administrativos; la implantación de sistemas de carrera administrativa basados en el mérito.

¹⁷ Recomendamos, entre muchos otros y desde distintas perspectivas, los trabajos de Azpiazu y Basualdo (2004), Vargas Hernández., 1999, Zeller, 2007, Williamson, 1990, Vilas, 2003, Oszlak, 2000, Rivera Urrutia, 2003, Osborne y Gaebler, 1994, Heeks, (ed.), 2001, Fountain, 2001, Fleury, 1999, Fernández Santos et al., 2008, Esteso y Cao, 2001, Crozier et al., 1975, Cleary, 2006, Bovaird, 2005 y Arellano Gault, 2003.

¹⁸ El CLAD es un organismo público internacional regional, de carácter intergubernamental. Su misión es promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública mediante la organización de reuniones internacionales especializadas, la publicación de obras, la prestación de servicios de documentación e información, la realización de estudios e investigaciones y la ejecución de actividades de cooperación técnica entre sus países miembros y proveniente de otras regiones.

Iberoamericana de Gobierno Electrónico”, en Chile, en 2007; la “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”, en El Salvador, en 2008 , y la “Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana”, en Portugal, en 2009, la “Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública” en 2013 entre otros documentos internacionales signados en ese ámbito¹⁹.

Si analizamos los últimos tres documentos firmados antes de las iniciativas de Obama, advertiremos no sólo que las iniciativas a las que los gobiernos latinoamericanos adhirieron tienen superposiciones con aquellas sino que son más completas.

2.1.1.3. La Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico

La Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico gira en torno al reconocimiento del derecho de los ciudadanos a relacionarse electrónicamente con el Estado y la correlativa responsabilidad de los gobiernos en proveer las herramientas necesarias para satisfacer ese derecho y por ello se subraya que la perspectiva desde la que se tiene que abordar el empleo de las TIC en la gestión pública es la del ciudadano y sus derechos. Este cambio de paradigma crea una oportunidad para que la sociedad sea la dinamizadora del Gobierno Electrónico y no una simple destinataria. La Carta reconoce el derecho de acceso electrónico a las Administraciones Públicas, pretendiendo, por un lado, reconocer a los ciudadanos un derecho que les facilite su participación en la gestión pública y sus relaciones con las Administraciones Públicas y contribuir a hacer éstas más transparentes y respetuosas con el principio de igualdad, a la vez que más eficaces y eficientes.

Entre las finalidades explícitas establecidas en el Punto 2²⁰ de la Carta se enumeran las siguientes:

¹⁹ Uno de estos documentos es el titulado “Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI”, aprobado por la XL Reunión Ordinaria del Consejo Directivo del CLAD Santo Domingo, República Dominicana, en 2010 y “La Transformación del Estado para el Desarrollo en Iberoamérica” de 2011 que, junto con el documento inicial “Una Nueva Gestión Pública para América Latina” elaborado en 1998, marcan la línea doctrinaria de estado actual de la Administración Pública de América Latina y las principales líneas para su reforma. Los últimos dos documentos son el Consenso de Asunción, de 2011 y el de México de 2012.

²⁰ Usaremos indistintamente Punto / Párrafo / Epígrafe para referir e identificar los párrafos numerados de la Carta.

- a. Aproximar los Gobiernos y sus respectivas Administraciones a los ciudadanos [...].
- b. Incrementar la calidad de los servicios y productos públicos que el Estado tiene que suministrar a los ciudadanos al mejorar la eficiencia, la eficacia y una mayor transparencia [...].
- c. Contribuir a que los países iberoamericanos accedan en plenitud a la Sociedad de la Información y el Conocimiento mediante el impulso que, para la misma, supone el efectivo establecimiento del Gobierno Electrónico [...].
- d. Coadyuvar en la consolidación de la gobernabilidad democrática, mediante la legitimación efectiva de los Gobiernos y sus Administraciones que comporta el potencial democratizador del Gobierno Electrónico.
- e. Optimizar, con ocasión de la implantación del Gobierno Electrónico, los modos de organización y de funcionamiento de los Gobiernos y sus Administraciones, simplificando trámites y procedimientos.
- f. Fomentar el uso de los medios electrónicos en los demás ámbitos de la sociedad a través de la percepción de la utilidad que presentan en la Administración Pública.
- g. Sensibilizar a las Administraciones para que ofrezcan sus servicios y se interconecten con la ciudadanía a través de estrategias de múltiples canales de acceso.
- h. Desarrollar en la implementación del Gobierno Electrónico, acciones que apunten a generar información para que redunden en conocimiento social, con el objetivo de aumentar la competitividad y mejorar el posicionamiento de cada comunidad [...] (Punto 2 – Finalidades – Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico).

Los Principios de la Carta, que se encuentran enumerados en el Epígrafe 6º, son los de igualdad, legalidad, conservación, transparencia y accesibilidad, proporcionalidad, responsabilidad y adecuación tecnológica con los que deben interpretarse y complementarse todos los derechos, principios y exigencias establecidos en su texto.

Para lograr el ejercicio efectivo al derecho al gobierno electrónico, la Carta enumera, a su vez, algunas herramientas, instrumentos o regulaciones del Gobierno Electrónico. Se establece que las Administraciones Públicas serán responsables de

la integridad, veracidad y calidad de los datos, servicios e informaciones en sus sitios electrónicos y portales.²¹

Como consecuencia del principio de igualdad establecido en el Epígrafe 6º - Principios del Gobierno Electrónico, en el Punto 17 de la Carta- Consecuencias del Gobierno Electrónico sobre el procedimiento administrativo, se establece que los Estados deberán prever que puede haber quienes quieran relacionarse con medios electrónicos y quienes no lo deseen en un mismo expediente por lo que ello obligará a reconocer el derecho de ambos y permitir la concurrencia de modos de acceso. Se reitera el derecho de que en todo caso los ciudadanos deberán poder conocer por medios electrónicos el estado de tramitación de los expedientes y se agrega que el acceso al expediente podrá hacerse por comparecencia en la oficina pública o, en su caso, a un expediente electrónico. Se aclara, a renglón seguido, el acceso al expediente en la oficina pública no implica per se su acceso en formato papel; es decir, para aquellos que no estén familiarizados con las TIC, o no quieran emplearlas desde sus propios domicilios u oficinas, las Administraciones deberán facilitar y poner a su disposición aparatos, equipos y personal de apoyo preparado para acceder electrónicamente desde dichas oficinas públicas o acreditar su identidad personalmente para remitir sus escritos por medios electrónicos desde la propia oficina pública de información. Consecuencia de todo ello, se consagran las oficinas únicas de atención y de acceso por múltiples canales.

2.1.1.4. La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, de 2008, indica que “una gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Gobierno democrático” y éste es asociado, en la Carta, a la gestión pública centrada en el servicio al ciudadano, por un lado, y a una gestión pública para resultados (Punto 3). En efecto, se afirma que toda gestión

²¹ Además, para evitar el *phishing* recomienda que los sitios electrónicos estén dotados de los sistemas de firma electrónica que identifiquen a su titular y garanticen la comunicación segura con los mismos.

pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano²² y que la gestión pública tiene que orientarse para resultados por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo, entre otras modalidades, la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas.

El concepto de calidad es desarrollado en el Punto 2 de la Carta, la que ...

Constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

Entre los principios inspiradores de una gestión pública de calidad, se señala el principio de transparencia, resaltando que las Administraciones Públicas deben ser abiertas al escrutinio público, tolerantes a la crítica y permeables a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía. Otro de los principios es el de coordinación y cooperación buscando, entre otros, que las Administraciones Públicas, a pesar de la asignación de competencias, relaciones e instancias entre las reparticiones, presten servicios de forma integral al ciudadano, especialmente, en modelos descentralizados y con diferenciación competencial a nivel territorial. Entre otros principios, resaltamos el de responsabilización, central para la teoría de la democracia, indicando que es, por un lado, la rendición de cuentas por el desempeño de las autoridades frente a los ciudadanos, y control social sobre la gestión pública, por el otro.

La Carta resalta las relaciones de colaboración y cooperación y añade que:

²² Ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social.

Las Administraciones Públicas identificarán aquellas organizaciones públicas o privadas con las cuales colaborar y cooperar, con el propósito de: a. Acercar el servicio a la ciudadanía. b. Crear sinergias y mejorar la coordinación y coherencia de la gestión pública. c. Mejorar la eficacia, eficiencia y economía de los servicios públicos. d. Mejorar la calidad de los servicios. e. Compartir las mejores prácticas, generar aprendizaje y la gestión del conocimiento” (Punto 36).

2.1.1.5. La Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

La Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, de 2009, señala que el concepto de participación ciudadana en la gestión pública que se adopta está vinculado al “proceso de construcción social de las políticas públicas que, conforme al interés general de la sociedad democrática, canaliza, da respuesta o amplía los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas, y los derechos de las organizaciones o grupos en que se integran, así como los de las comunidades y pueblos indígenas” (epígrafe 2), el que debe ser complementado con lo establecido en el Preámbulo donde se lo desagrega el derecho genérico de las personas a participar colectiva e individualmente en la gestión pública con los derechos de información, participación, asociación y expresión sobre lo público en la busca de una democracia plena (ver también epígrafe 3).

El vínculo entre la democracia y la participación es resaltado varias veces en la Carta y ocupa específicamente los Puntos 3 a 5. En concreto se establece que [...]

La participación ciudadana en la gestión pública es consustancial a la democracia. Los principios democráticos de la representación política deben complementarse con mecanismos de participación de la ciudadanía en la gestión pública, que permitan expandir y profundizar la democracia y su gobernabilidad.

La participación ciudadana en la gestión pública refuerza la posición activa de los ciudadanos y las ciudadanas como miembros de sus comunidades, permite la expresión y defensa de sus intereses, el aprovechamiento de sus experiencias y la potenciación de sus capacidades, contribuyendo de esta manera a mejorar la calidad de vida de la población.

Asimismo, fomenta una nueva cultura, en la que la ciudadanía va adquiriendo una mayor disposición a informarse acerca de los asuntos públicos, a cooperar y a respetar la diversidad social y cultural, a interactuar dentro de ella y a favorecer la comprensión intercultural.

Desde el punto de vista de los gobiernos la participación ciudadana en la gestión pública ayuda a abordar los conflictos y a propiciar acuerdos, así como a aumentar la legitimidad y efectividad de las decisiones.

Queda establecido en el epígrafe 6 el doble vínculo existente de la participación ciudadana en la gestión como derecho activo exigible a los poderes públicos por los ciudadanos y las ciudadanas y su contraparte, esto es, ser una responsabilidad cívica (corresponsabilidad social, según se lo define más adelante en el epígrafe 10), punto que se desarrolla en el epígrafe 39.

Se indica un listado de principios aplicables a la participación, entre los que se destacan los de igualdad y la autonomía; el primero de ellos, en tanto ese derecho es de cada ciudadano y ciudadana por lo cual los Estados iberoamericanos deben establecer las garantías necesarias para que cualquier derecho sea ejercido en igualdad de condiciones; el segundo, autonomía, por cuanto todo derecho debe ejercerse con total libertad y auto-organización²³. Complementan, entre otros, los constitucionalización, institucionalización, gratuidad y corresponsabilidad social.

Pero es también necesario brindar los instrumentos necesarios que posibiliten esa participación. El acceso a la información pública es uno de los requisitos necesarios para el ejercicio del derecho de participación en la gestión pública en sus distintas formas que debe enmarcarse en otro de los principios generales que debe orientar la gestión pública: el principio de transparencia.

Justamente, es por ello que la Carta Iberoamericana dedica un capítulo especial a este recaudo, y lo reconoce como sustento de la participación, señalando, también, como principios que el acceso y la entrega de la información debe estar encuadrada

²³ Así, por ejemplo, cuando los destinatarios son los pueblos indígenas, la Carta establece que su participación deberá darse de acuerdo a sus normas, prácticas, procedimientos, gestión e institucionalidad propia, “conforme a sus cosmovisiones, en armonía con la comunidad y la naturaleza” (epígrafe 19), que “se estructuren y definan sus propias fórmulas de representación interna” (epígrafe 22 inciso f), que deberá llevarse a cabo “mediante procedimientos apropiados” (epígrafe 35 inciso e), etc.

en los de relevancia, exigibilidad, accesibilidad, oportunidad, veracidad, sencillez, comprensibilidad y máxima divulgación.

En su epígrafe 40, la Carta Iberoamericana de Gestión en la Participación Ciudadana en la Gestión Pública señala que “El acceso a la información es un derecho que sustenta el adecuado funcionamiento de la democracia puesto que es condición para garantizar otros derechos y, en particular, el de participación ciudadana en la gestión pública” y a continuación (epígrafe 41) establece las condiciones de su efectividad y el principio de su gratuidad.

Vinculado con el control, la Carta señala que los Estados pondrán a disposición, sin que necesariamente medie solicitud, información actualizada referida a la ejecución y resultados de las políticas públicas así como información relativa a los servicios y prestaciones que ofrecen y los requisitos, condiciones, trámites y plazos de los procedimientos administrativos y los medios para acceder a ellos, todo ello para facilitar la participación ciudadana y el control del manejo de la cosa pública (epígrafes 44 a 46).

Finalmente la “Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública” de 2013, suscripta post iniciativas de gobierno abierto, confirma estos lineamientos, especialmente los derechos de participación ciudadana en las decisiones, transparencia y acceso a la información así como de rendición de cuentas, aunque no utiliza el concepto de gobierno abierto. Estructurada en cinco capítulos señala en su Preámbulo que “La buena Administración Pública es, pues, una obligación inherente a los Poderes Públicos en cuya virtud el quehacer público debe promover los derechos fundamentales de las personas fomentando la dignidad humana de forma que las actuaciones administrativas armonicen criterios de objetividad, imparcialidad, justicia y equidad, y sean prestadas en plazo razonable”.

2.1.1.6. Políticas de reforma en la provincia de Buenos Aires

La Provincia de Buenos Aires no fue ajena al proceso de reforma y privatizaciones que se dieron en la década de los '90 y en el 2000 a nivel nacional.

2.1.1.7. Reforma de primera generación

Con la Ley N° 11.184 de Reversión Administrativa, sancionada en 1991, la Provincia de Buenos Aires se dio su propia Ley de reforma del Estado, siguiendo el modelo del Estado Nacional, aunque con dimensiones mucho más acotadas y con menor jerarquía en la agenda pública (Randazzo, 2004).²⁴

Dicha ley autorizó al Poder Ejecutivo a la intervención de entes o empresas del Estado Provincial para racionalizar sus estructuras administrativas; optimizar recursos y servicios; disponer su transferencia al sector privado y fijar una política de compromisos con el Poder Ejecutivo a través de “contratos programa”.

Por el artículo 8° de la Ley N° 11.184 se facultó al Poder Ejecutivo a crear entes autárquicos institucionales que absorban, total o parcialmente, competencias de órganos de la Administración Central, con lo que puede confirmarse que la Administración centralizada fue vista como un disvalor.

Se lo autorizó, asimismo, a reubicar cargos de igual o superior jerarquía y agrupamiento al personal comprendido o reasignar su destino.²⁵ La ineficacia de ese tipo de políticas se reflejó ante el hecho de que el promedio de cambios, solamente a nivel de Ministerios en el período 1993-2005 fue de 4,5 por año, con las implicancias que acarrea en los niveles inferiores y la carga administrativa relacionada con los cambios de programas presupuestarios (Longo, 2005).

Fue también en el marco de dichas políticas que el Gobierno Nacional en 1993 transfirió a la Provincia el manejo de las redes ferroviarias de transporte de pasajeros para su posterior privatización.²⁶

²⁴ La Ley N° 11.184 fue prorrogada por el término de un año mediante la Ley N° 11.369 y por la Ley N° 11.489, por otro período.

²⁵ Se preveía la prescindibilidad de los agentes con una indemnización equivalente a la prevista en el artículo 247 de la Ley Nacional de Contrato de Trabajo –Ley N° 20.744– y un régimen de jubilación de excepción, un régimen de pasividad anticipada y un sistema de retiro voluntario.

²⁶ Un año después se transfirió Astilleros Río Santiago, pero la privatización no pudo concretarse.

Ese fue el comienzo de una serie de medidas en igual sentido: 1997 privatización de ESEBA²⁷ y privatización de OSBA en 1999. Como consecuencia de ello, se crearon organismos reguladores y de control.

Se inició también un proceso de transferencia de la ejecución del llamado gasto social, que comprendió desde los establecimientos de salud y educación hasta la gestión de algunos fondos nacionales (FONAV, FEDEI, entre otros).

Durante el período 1991-1999 se desarrollaron otras reformas en el Gobierno provincial. El Decreto N° 18/91 estableció nuevos criterios para el diseño y aprobación de estructuras organizativas y creó el Consejo Asesor de la Reforma del Estado y Procedimientos Administrativos (CAREPA). A partir de 1996 se comienza con la modalidad de programación presupuestaria para la formulación del Presupuesto General de la Provincia.²⁸

2.1.1.8. Políticas provinciales de gobierno electrónico

Aún con ley de emergencia, y salteándose las políticas de reforma de segunda generación, durante la gestión del ex gobernador Solá, la provincia de Buenos Aires inició su proceso de reforma con utilización intensiva de las TICs, aun antes que la Nación. Esta política es importante porque se continuó durante la actual gestión del gobernador Scioli.

Dada la vinculación de estas políticas con las de gobierno abierto, nos detendremos en su evolución institucional.

- *El Plan Estratégico de Gobierno Electrónico*

²⁷ La concesión fue rescindida por los incumplimientos del concesionario Azurix, creándose Aguas Bonaerenses S.A. cuyo capital social corresponde en propiedad al Estado Provincial y a los trabajadores sanitarios.

²⁸ Otra importante medida tendiente a la reducción de gastos fue el congelamiento de vacantes.

La primera Ley de Ministerios del gobernador Solá, Ley N° 12.856, creó con rango de Secretaría de Estado un área de Modernización del Estado²⁹. Dicha normativa preveía como competencia de la Secretaría la elaboración de las propuestas de políticas informáticas y de gobierno electrónico, y coordinar con las áreas correspondientes su instrumentación progresiva (artículo 28 de la Ley N° 12.856).

El área fue creada por impulso del Cdr. Florencio Randazzo, luego Jefe de Gabinete y posteriormente Ministro de Gobierno de la gestión. En agosto de 2002, a instancias de esta Secretaría, la Provincia de Buenos Aires sancionó el Decreto N° 1.824/02 que aprobara, por su artículo primero, el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico³⁰.

Es importante resaltar alguno de los Considerandos del Decreto pues son reflejo de los valores y expectativas puestas por el Ejecutivo provincial en el gobierno electrónico. En primer lugar, se define el proyecto como parte del proceso de reforma del Estado orientado a “mejorar la cantidad y calidad de los servicios”. Expresamente señala que

... el uso de estas tecnologías favorece la interacción entre los gobiernos, las empresas, las comunidades y los ciudadanos, mejora la transparencia y el control de los actos de gobierno, aumenta la eficiencia de los procesos administrativos, incrementa la eficacia de los programas de gobierno y su impacto final, y propicia la formulación e implementación de políticas de desarrollo económico regional, entre otros beneficios (Decreto N° 1.824/02).

En otro de los Considerandos entiende que el uso de las TIC en el sector público ha creado una disciplina en sí misma, llamada gobierno electrónico. Se señala que el intercambio de información conducirá a introducir cambios significativos en el contenido del trabajo y la organización administrativa aunque también reconoce la necesidad de la capacitación de los recursos humanos y de acortar la brecha digital.

²⁹ Es dable destacar que la fundamentación de la Ley de Ministerios elevada al Poder Legislativo por el propio Poder Ejecutivo, se la llamaba “Secretaría para la Reforma del Estado” y se señalaba como responsabilidad la de elaborar políticas y propuestas de reforma y apoyar al gobernador en el proceso de transformación de la Administración Pública provincial. Además “se le asigna, además la responsabilidad de elaborar propuestas de reforma política, uno de los temas centrales que la dirigencia debe resolver”.

³⁰ Se dictó en el mismo mes de la sanción de la modificación de la Ley de Ministerios, Ley N° 12928, que creó la Jefatura de Gabinete con rango ministerial, cargo que ocupó Florencio Randazzo. Al momento del dictado del Decreto N° 1.824/02, la Secretaría de Modernización estaba a cargo del Dr. Hugo Franco.

Por último dos párrafos más dan cuenta de los valores. En primer lugar, se expresa que

el desarrollo del Gobierno Electrónico deberá asumirse, por los órganos de la administración, como un proceso indispensable, evolutivo, modular e incremental” y que “para el cumplimiento de los fines enunciados debe dotarse a la Provincia de un diseño institucional que, respetando el principio de descentralización como uno de los ejes rectores en el proceso de Modernización del Estado, permita a su vez una coordinación ágil entre las distintas jurisdicciones y organismos que integran el sector público provincial” (Decreto N° 1.824/02).

Estos últimos Considerandos son sustanciales al señalarse el carácter incremental que debe tener dicho proceso de reforma y al condicionar los resultados a un diseño institucional descentralizado en cuanto a su ejecución pero centralizado en cuanto a la decisión.

El Decreto contiene un profuso Anexo de 33 páginas donde se establece el Plan Estratégico. Allí se reconoce que la tecnología no es un fin en sí misma sino que “representa un medio, o herramienta, para concretar la visión de un Estado moderno, eficaz y eficiente” y se sostiene que el Gobierno Electrónico se encuadra dentro de la Modernización del Estado aunque ahora, con más énfasis, se lo define como “una parte fundamental de la misma”. Se puntualiza la misión del gobierno electrónico como el desarrollo de

... una plataforma tecnológica para satisfacer los requerimientos y responder a las necesidades de los habitantes, contribuyendo a crear una administración pública íntegra, eficaz y transparente, mediante el uso eficiente de la información, los recursos humanos, los procesos y la tecnología. De esta forma el gobierno electrónico se transformará en un canal ejemplar para la prestación de los servicios del Estado y se constituirá en el soporte y facilitador de la difusión e implantación de las políticas del Gobierno.

El objetivo es introducir nuevos y mejores servicios y rediseñar los procesos internos de la Administración Pública de manera integrada, simple, fácil de acceder y usar, flexible y adaptable. Deberá también permitir la integración de los sistemas de los diferentes servicios, compartir recursos e introducir el concepto de gestión pública basada en la responsabilidad de los funcionarios por los resultados y la utilización de los recursos del Estado (Decreto N° 1.824/02).

Los Objetivos Generales del Plan eran:

- Acercar la administración pública al habitante, haciéndola más accesible y transparente y brindando más y mejores servicios;
- Implementar la gestión basada en responsabilidad por resultados y recursos;
- Aumentar el impacto de los programas de Gobierno;
- Complementar el proceso de modernización mejorando la calidad y la eficiencia de los servicios del Estado mediante el uso de información, procesos y tecnología;
- Desarrollar aplicaciones verticales y transversales, sobre una infraestructura común, que solucionen temas y problemas específicos de los habitantes.

El Plan Estratégico también creaba las estructuras políticas necesarias para su aplicación. En efecto, se creaba un organismo específico para llevar adelante la política de gobierno electrónico, el Consejo de Gobierno Electrónico para la Provincia de Buenos Aires, integrado por el Ministro de Economía, el Ministro de Gobierno, el Secretario General de la Gobernación y el Secretario para la Modernización del Estado.³¹ Para la asistencia del Consejo se creó el cargo de Secretario Ejecutivo de Gobierno Electrónico, con rango de Subsecretario y dependencia funcional de la Secretaría para la Modernización del Estado.

Además, se constituyó el Comité Ejecutivo Intersectorial de Gobierno Electrónico (CEIGE), con dependencia funcional directa del Consejo de Gobierno Electrónico, coordinado técnicamente por el Director Provincial de Informática e integrado por los máximos responsables de informática de las jurisdicciones del Poder Ejecutivo Provincial y un representante por la Secretaría para la Modernización del Estado. Expresamente se establecía que la constitución del CEIGE no demandaría aumento alguno en la planta de personal ni podría justificar ninguna forma directa o indirecta de contratación de personal o consultoría individual.

¿Cómo se distribuían las competencias entre esos organismos? Al Consejo de Gobierno Electrónico se le encomendaban las principales atribuciones, prioritariamente:

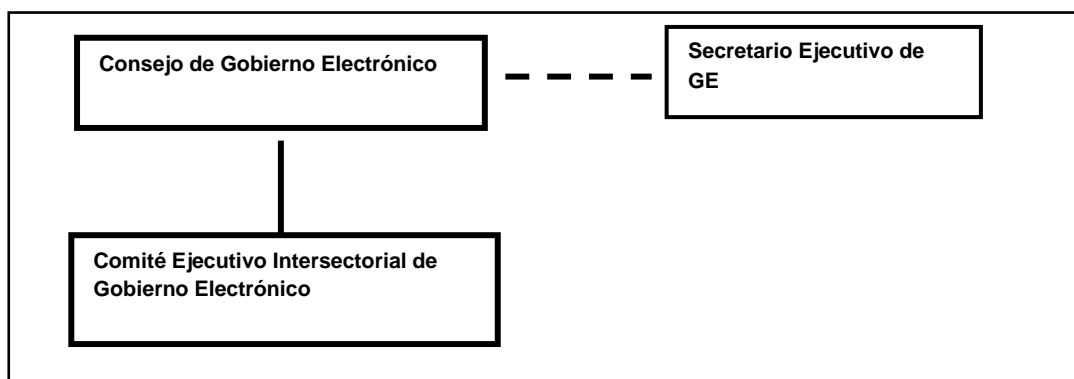
- Aprobar la “Guía Para la Implementación del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico para la Provincia de Buenos Aires” y sus modificaciones.

³¹ Sin embargo, el loable fin de integrar al Organismo con la máxima jerarquía política quedaba inmediatamente desvirtuado con la posibilidad de designar funcionarios para que actúen en su representación (artículo 3º Decreto N° 1.824/02).

- Coordinar las iniciativas del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico.
- Aprobar el Plan de Acción General de Gobierno Electrónico y sus modificaciones, incluyendo las metas y objetivos generales, de conformidad con las directrices establecidas en el Plan Estratégico.
- Gestionar la disponibilidad de recursos económicos, técnicos, humanos y todo aquello que fuera necesario para concretar los proyectos incluidos en el Plan de Acción, facilitando las acciones interjurisdiccionales en todos sus niveles.

Al CEIGE, por su parte, se le encomendaba como principal función la de coordinación para la ejecución del Plan de Acción General de Gobierno Electrónico y de las iniciativas y proyectos de dicho plan. Expresamente se le encomendaba al CEIGE que “en aquellos proyectos que utilicen tecnologías de información y comunicaciones orientados al desarrollo del Gobierno Electrónico deberá seguir las pautas establecidas en el Plan Estratégico” (artículo 5º Decreto Nº 1.824/02).

Gráfico 1 - Estructura institucional del Decreto Nº 1.824/02



Fuente: Elaboración Propia.

En conclusión, en su organización, el Decreto preveía la creación de dos ámbitos distintos: uno político, el Consejo de Gobierno Electrónico, integrado por los Ministros más importantes, y otro técnico y de ejecución, el CEIGE, dependiente de aquél, e integrado por los directores informáticos de todas las jurisdicciones.

- **El Plan Trienal de la Gestión Pública y el Decreto N° 2100/04**

En marzo de 2004, con la sanción de una nueva Ley de Ministerios, Ley N° 13.175, se suprimió la Secretaría para la Modernización del Estado. Algunas de sus competencias fueron transferidas a la Secretaría General de la Gobernación³², principalmente a la Subsecretaría de la Gestión Pública (antes Función Pública)³³, conjuntamente con el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). Sin embargo, como veremos, no todas las competencias pasaban a depender de esta Subsecretaría, en especial las de gobierno electrónico.

Aún cuando el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico se mantiene vigente, un cambio teórico-ideológico se advierte con el cambio de actores: como veremos, de ser uno de los pilares de la reforma, pasa a ser un elemento más.

Hasta el fin del mandato de Solá, la Subsecretaría de la Gestión Pública estará a cargo de la Ing. Agr. Claudia Bernazza quien propició la adopción de un Plan Trienal de la Gestión Pública³⁴. En rasgos generales, el Plan se estructuraba en tres componentes: a) fortalecimiento del Estado como proyecto político - social y como organización, aspectos que incluían la planificación estatal con enfoque estratégico, el diseño de la organización estatal y empleo público y carrera; b) modernización e innovaciones en el ámbito público (por ejemplo Carta Compromiso); y c) formación para el cambio cultural dentro del cual el rol del IPAP y sus cursos era el eje del componente.

³² Textualmente: “Ley 13.175. Artículo 28.- Compete a la Secretaría General de la Gobernación asistir al Gobernador de la Provincia en las cuestiones concernientes al área de Gobernación, la que en especial, tendrá las siguientes atribuciones: ... 16. Actuar como organismo rector del poder ejecutivo, en materia de: investigaciones científicas y tecnológicas, reforma y modernización; relaciones con las Universidades, evaluación institucional, desconcentración, descentralización político-administrativa, diseño organizacional, tecnologías innovativas de gestión, sistemas administrativos, procesos, productos, resultados, indicadores; planificación integral; evaluación del impacto de las políticas, control de gestión; gobierno electrónico e informática”.

³³ Los nombres “Modernización”, “Función Pública” o “Gestión Pública” no son neutros a las diversas ideologías y paradigmas de las reformas estatales. Las implicancias de uno y otro requiere un abordaje más amplio y excede los objetivos de este trabajo.

³⁴ Como recuerdan Pagani et al. (2012:10), “El Plan Trienal se inicia con una jornada de trabajo y reflexión en la República de los Niños en mayo 2004, donde participa el personal de la Subsecretaría, los directores, docentes del IPAP y otros funcionarios relacionados con el área. Los objetivos de esta jornada fueron elaborar las grandes líneas de un plan estratégico institucional participativo”.

La funcionaria definió prontamente la estrategia de la Subsecretaría que quedó plasmada en el Taller: “¿Qué Estado queremos?: Hacia un Plan Trienal de la Gestión Pública” organizado en mayo de 2004 y que luego se plasmaría en el Documento N° 1 “Conceptos y convicciones que guían el proceso de recuperación y modernización estatal”, publicados luego en la página web de la Subsecretaría. De dicho documento puede deducirse el viraje de las funciones e ideologías subyacentes, pues la modernización como tal deja de ser el aspecto central. En efecto, allí sostiene la Subsecretaría que:

... la apuesta fuerte de la Subsecretaría de la Gestión Pública es la de ser un organismo rector al servicio de la planificación y gestión estatal de la provincia de Buenos Aires, que sea capaz de orientar, acompañar y asistir al Estado provincial en el diseño de sus planes de acción, sus estructuras, sus procesos organizacionales y comunicacionales, como así también en el desarrollo de las bases para una carrera (tanto de los agentes como de los funcionarios) de la que hoy carece el Estado provincial (Subsecretaría de la Gestión Pública, 2004, Documento N° 1, pág. 9).

La gestión reconoció la necesidad de variar la política de modernización iniciada por el Cr. Randazzo:

En este marco, el nuevo órgano rector debe reformular sus líneas de acción en relación con la implementación de mecanismos que “mejoren” la gestión desde los sistemas de planificación, administrativos y de control (Subsecretaría de la Gestión Pública, 2005, Documento N° 2, pág. 5)

En efecto, se señalaba que el Plan de Modernización, del cual el de Gobierno Electrónico era un aspecto central, había considerado al concepto de modernización como un proceso permanente de adaptación de las estructuras del sector público, con el fin de adecuarlas a las nuevas exigencias sociales y que en paralelo, se incorporó el concepto de reforma administrativa que, según esta Subsecretaría (Subsecretaría de la Gestión Pública, 2005), se transformó en un fin en sí mismo. Y se afirma:

La reforma administrativa, tal como fue concebida en la Argentina, y a partir de las experiencias, ha funcionado como un proceso básicamente normatizador, que se realiza de una sola vez, y que intenta mejorar

aspectos relacionados con los sistemas administrativos de apoyo, o sistemas transversales, que inciden en el funcionamiento de toda la Administración Pública. Estos procesos han tenido su basamento en la necesidad de dotar de una mayor eficiencia a la administración, han operado fundamentalmente ante la necesidad de disminuir el gasto público, y en líneas generales se puede decir que no han logrado con éxito su cometido (Subsecretaría de la Gestión Pública, 2005, Documento N° 2, pág. 5).

La nueva consigna no era cambiar el Estado sino recuperarlo. Se partía del siguiente supuesto: el Estado refleja los valores y la concepción que la sociedad tiene del mismo; la sociedad había producido el desmantelamiento del Estado de los '90 con funestas consecuencias; refortaleciendo el Estado sería posible reconstituir el tejido social y relegitimar, consecuentemente, al Estado³⁵.

Las acciones de modernización del Estado son asociadas ahora a la innovación, descartando el término “reforma” por identificarlo a la concepción del Estado vigente en la década del '90. Se define la modernización como “una posibilidad de mejora continua de la capacidad de gestión... la mejora no será considerada como tal si no favorece la inclusión social” (Subsecretaría de la Gestión Pública, 2005, Documento N° 1, pág. 20).

Vemos entonces que el cambio no fue meramente de nombre. La modernización iniciada por la entonces Secretaría para la Modernización del Estado continúa, asumido ahora por una Unidad de Coordinación de Programas de Innovación, pero como una de las tres grandes líneas de acción.

En cuanto a las acciones que el Plan Trienal 2004/2007 propicia, las que dan muestras de sus principales orientaciones, la Subsecretaría buscó focalizarse en aquellos proyectos que tengan impacto en el funcionamiento de los organismos de cara a la ciudadanía, y, en la medida de lo posible, que impacten transversal y positivamente en varios ámbitos de la Administración Pública. Entre las acciones de innovación propuestas por la Subsecretaría (2005, Documento 1) se señala el

³⁵ Así, por ejemplo: “En función de la experiencia, podemos afirmar que difícilmente exista una demanda social de reforma del Estado, por lo cual es interesante trabajar sobre cuestiones específicas que pueden generar un alto grado de legitimidad social, como, por ejemplo, mejorar la seguridad o la educación, aspectos que no tienen mucha relación con una reforma integral, pero que favorecen el inicio de un proceso mayor a partir de ganar la aprobación de la población” (Longo, 2005:14-15).

acompañamiento al Plan Estratégico de Gobierno Electrónico, entre otras acciones³⁶.

Pero las políticas de gobierno electrónico no sólo quedan fuera como una acción más del Plan Trienal³⁷; las competencias en materia de gobierno electrónico van a estar ancladas tanto en la Secretaría Ejecutiva de Gobierno Electrónico como en otra Subsecretaría con competencias específicas en materia de gestión, informática y tecnologías además de ser el área administrativa responsable de las compras, contrataciones, licitaciones y personal. En efecto, si bien el Decreto de estructura de la Secretaría General de la Gobernación, Decreto N° 2100/04, que se aprueba como consecuencia de la modificación de la Ley de Ministerios, Ley N° 13.175, transfiere a la Secretaría General de la Gobernación, el “Consejo de Gobierno Electrónico para la Provincia de Buenos Aires”, así como las atribuciones, deberes y funciones establecidos en el Decreto n° 1824/02 (conf. artículo 9°), determina entre las competencias de la nueva Subsecretaría de Gestión Tecnológica y Administrativa³⁸, la de “3. Coordinar las acciones para el desarrollo e implantación del plan estratégico y de acción a llevarse a cabo por la Unidad Gobierno Electrónico juntamente con las áreas competentes en materia de administración de las distintas jurisdicciones y organismos”. A su vez, le daba a la Dirección Provincial de Informática y Comunicaciones, también dependiente de esta Subsecretaría, competencia para “5. Participar en el desarrollo del Proyecto de Gobierno Electrónico de la Provincia de Buenos Aires, a efectos de contribuir con los objetivos del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico, dentro del marco del Plan de Modernización del Estado Provincial”.

³⁶ En verdad, de la lectura de los primeros documentos emanados de la Subsecretaría de la Gestión Pública se advierten algunas sutiles críticas: “*Se han producido avances en una guía única de trámites sin que se cuente aún con un reglamento unificador. En este orden de cosas **debe repensarse cómo** los nuevos instrumentos electrónicos pueden **llegar a mayor cantidad de gente***” (Subsecretaría de la Gestión Pública, 2004:14 destacado es nuestro). En el documento final de la Subsecretaría (Subsecretaría de la Gestión Pública, 2007) no se señala ninguna acción vinculada con el gobierno electrónico.

³⁷ Es difícil explicar en este momento, en pleno auge de las políticas de gobierno electrónico, esta *capitis diminutio* de las políticas de gobierno electrónico dentro del Plan Trienal, el plan de referencia en materia provincial de reforma e innovación en la gestión pública. La dependencia del Plan Trienal de la Subsecretaría de la Gestión Pública y el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico de la Secretaría Ejecutiva de Gobierno Electrónico puede ser una de las causas de esta lenta, pero inexorable separación.

³⁸ Antes Subsecretaría Administrativa.

- **El Consejo Provincial de la Sociedad de la Información**

Cuando inicia su gestión el actual gobernador Daniel Scioli, se dicta una nueva Ley de Ministerios, Ley N° 13.757. En ella se mantiene la competencia de la Secretaría General de la Gobernación de actuar en materia de gobierno electrónico³⁹. Pero en enero de 2008, y propiciado por el nuevo Subsecretario para la Modernización del Estado⁴⁰, el Lic. Diego Gorgal, dependiente del Secretario General de la Gobernación, José Scioli, se dicta el Decreto N° 110/08 por el cual, derogando el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico, se crea el Consejo Provincial de la Sociedad de la Información para proponer al Poder Ejecutivo ...

una agenda de orientaciones estratégicas destinada a promover que los ciudadanos, las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y el Gobierno alcancen, mediante la incorporación de las TIC, la transformación de los tradicionales mecanismos de gestión del Estado, la resolución de las urgencias sociales aumentando la competitividad industrial y la generación de empleo calificado, a fin de lograr una sociedad más equitativa, integradora y democrática (conf. artículo 2º Decreto N° 110/08).

El Decreto cambia el paradigma hasta entonces vigente: del concepto de *gobierno electrónico* como eje central del uso de las TICs en la Administración, se pasa a la idea de *Sociedad de la Información* con una visión más transversal orientada a lo social y productivo. En efecto, este cambio de eje se justifica en la necesidad de dar sustentabilidad a las políticas de modernización y para dar continuidad “*la innovación debe involucrar no sólo a las estructuras de la Administración del Estado Provincial sino también la estructura social y productiva*”. Reconoce los resultados alcanzados con el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico⁴¹ pero resulta necesario...

³⁹ Conf. artículo 25 inc. 9 de la vigente Ley de Ministerios, competencia que estaba en el artículo 28 inc. 16 de la última Ley de Ministerios de Solá.

⁴⁰ Notar nuevamente el cambio de nombre.

⁴¹ Entre estos resultados menciona el portal general del gobierno provincial, la Guía Única de Trámites (Decreto N° 184/03); el Sistema de Emisión y Pagos no Impositivos - SIEP (Decreto N° 196/06); la Red Única Provincial de Comunicación de Datos (Decreto N° 1204/03); la adhesión, por Ley N° 13.666 a la Ley nacional de Firma Digital, Ley N° 25.506.

plantear una nueva etapa que signifique un salto cualitativo en materia de desarrollo y difusión de tecnologías de la información y en la comunicación en la Sociedad y el Estado de la Provincia (Considerandos del Decreto N° 110/08);

Este Consejo tiene funciones que propician alguna de las tendencias anunciadas más arriba:

- Promover la generación de una base de conocimiento sobre las experiencias desarrolladas por los distintos sectores que integran el Consejo Provincial;
- Proponer el marco normativo que asegure el derecho de los ciudadanos a relacionarse con la Administración Pública Provincial a través de las TICs;
- Proponer políticas de integración y colaboración entre los sectores público, privado, académico y de la sociedad civil para el desarrollo de las TICs en la sociedad y el Estado Provincial;
- Identificar, generar y promover las acciones y políticas necesarias para el efectivo desarrollo de las TICs en la Provincia de Buenos Aires;
- Proponer el marco normativo que asegure el derecho de los ciudadanos a relacionarse con la Administración Pública Provincial a través de las TICs;

Ciertamente que objetivos tan variados y complejos requieren de un ámbito de debate y participación y de allí que se plantee, correctamente, una integración amplia de diversos actores políticos, empresariales, gremiales, de la educación y de la sociedad civil.

Justamente, la constitución del Consejo Provincial de la Sociedad de la Información responde a esta lógica y así estará integrado en forma permanente por representantes de las distintas Jurisdicciones de la Administración Pública Provincial con competencia en este tipo de materias, presidido por el Secretario General de la Gobernación, asistido por un Secretario Ejecutivo, función desempeñada por el Director Provincial de Informática de la Provincia de Buenos Aires. Asimismo, se invitan a formar parte del Consejo a:

- 1) Las Universidades Públicas y Privadas con sede en la Provincia de Buenos Aires;
- 2) Las Cámaras empresariales relacionadas al sector TICs;
- 3) Las asociaciones gremiales representativas de los trabajadores de la Administración Pública Provincial;
- 4) Las organizaciones de la sociedad civil comprometidas en esta temática;
- 5) Toda otra organización cuyo aporte resulta provechoso para los fines del presente. (conf. artículo 3º Decreto N° 110/08).

Se prevé que si los Poderes Legislativo y Judicial se adhirieren al Decreto, representantes de esos ámbitos lo integrarán. En verdad, como explícitamente se señala, se ha querido tomar el modelo del Grupo de Acción Digital de Chile, conformado por instituciones de gobierno, organizaciones representativas del ámbito empresarial, sector académico y de otros poderes del Estado, presidido por el Coordinador Gubernamental de Tecnologías de Información y Comunicación⁴².

En definitiva, en el nuevo diseño normativo la política de gobierno electrónico se *desvanece* por otra superior y transversal, con un eje político, social y productivo. El gobierno electrónico sólo aparece en las acciones pero no en las definiciones⁴³.

El Decreto de estructura de la Secretaría General de la Gobernación, Decreto N° 26/08, si bien reglamentario de la Ley N° 13.757, Ley de Ministerios que, como veíamos reconoce la competencia de la Secretaría General de entender en materia de gobierno electrónico, ninguna de las Subsecretarías de esta Cartera tiene competencia específica en materia de gobierno electrónico.

A la Subsecretaría de Modernización del Estado, le fija como acción la de “12. *Coordinar las acciones para el desarrollo e implantación del plan estratégico y de acción a llevarse a cabo por el Consejo de la Sociedad de la Información, juntamente con las áreas competentes en materia de administración de las distintas jurisdicciones y organismos*”. Dentro de esta Subsecretaría, a la Dirección Provincial de Gestión Pública le corresponde “*Colaborar en el desarrollo del Plan Estratégico del Consejo de la Sociedad de la Información para la provincia de Buenos Aires*”⁴⁴.

⁴² Explícitamente se menciona en los Considerandos del Decreto que el modelo utilizado por la República de Chile es provechoso para la Provincia, tomando, de su experiencia, la Agenda Digital, pues “... *la experiencia de aquel país ha demostrado que la elaboración de la Agenda Digital y la conformación de un ámbito institucional multisectorial resultaron decisiones adecuadas para desplegar una política de Estado en materia de desarrollo de tecnologías de información y comunicación pues permitió alcanzar previsibilidad y coherencia en esta materia*” (Considerando del Decreto N° 110/08). Esta orientación se trasladó luego a varias políticas, entre ellas, a la adopción de un sistema de compra pública electrónica similar al establecido en el vecino país; entre ellas la nueva ley de compras, Ley N° 13.981 en su capítulo II regula las contrataciones electrónicas.

⁴³ Lo cual es todo una definición, valga el juego de palabras.

⁴⁴ Esta es, evidentemente, una reminiscencia al Plan Estratégico de Gobierno Electrónico pues hasta ahora en ningún instrumento normativo aparece un Plan Estratégico para el nuevo Consejo de la Sociedad de la Información. Este yerro se reitera en las competencias de la Dirección Provincial de Informática y del a Dirección de Nuevas Tecnologías.

De la lectura del Decreto aparece claro un desdoblamiento de las acciones de lo que hasta entonces era el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico entre la Subsecretaría de Modernización y la Subsecretaría de Gestión Tecnológica y Administrativa. Así, por ejemplo, la acción de esta última de coordinar juntamente con la Subsecretaría de la Modernización del Estado, el proceso de transformación y reforma del Estado, así como el diseño de las políticas que permitan el perfeccionamiento y organización de los recursos humanos y la aplicación de nuevas tecnologías en la Administración Pública Provincial. Otra confirmación de esta política es el desdoblamiento de la entonces Dirección Provincial de Informática y Comunicaciones en dos direcciones provinciales, la de Informática dependiendo ahora de la Subsecretaría de Modernización y la de Comunicaciones de la Subsecretaría de Gestión Tecnológica y Administrativa.

- **La Estrategia Digital**

En diciembre de 2009 renuncia el Secretario General de la Gobernación, José Scioli y junto con él el Subsecretario para la Modernización del Estado, Diego Gorgal. Se inicia un período de fuertes cambios políticos en las áreas. Finalmente, Javier Mouriño, entonces presidente de IOMA, asume en la Secretaría General de la Gobernación, con Omar El Kadri como Subsecretario de Modernización hasta completar el primer período del Gobernador Daniel Scioli. En diciembre de 2011, con el inicio del segundo mandato, una nueva gestión toma la posta en la Secretaría General con el economista Luciano Di Gresia y el politólogo Roberto Reale como Subsecretario de Modernización del Estado.

Sin cambios normativos en el Decreto que crea el Consejo para la Sociedad de la Información, resulta relevante estudiar los cambios en la estructura de la Secretaría General de la Gobernación. Coincidente con el inicio del segundo período, se dicta un nuevo Decreto, el Decreto N° 102B/11 del 27/12/11 que deroga el anterior⁴⁵

⁴⁵ Parcialmente modificado en 2010 con el Decreto N° 1266/10.

estableciendo una importante modificación en la estructura del área responsable de la modernización del Estado y la Administración⁴⁶.

Sin ser necesario, expresamente mantiene en el ámbito de la Secretaría General de la Gobernación el Consejo Provincial de la Sociedad de la Información creado por Decreto N° 110/08 (conf. art. 3° Decreto N° 102B/11).

En la distribución de competencias mantiene para la Subsecretaría para la Modernización del Estado, con otros términos, la de asistir al Secretario General de la Gobernación en la presidencia del Consejo de la Sociedad de la Información, coordinando su funcionamiento, “*promoviendo el desarrollo e implementación de una agenda para la innovación en la gestión pública provincial*” (Anexo 2a, inciso 10 de la Subsecretaría para la Modernización del Estado). Pero añade un nuevo concepto, el de la *estrategia digital* del gobierno de la Provincia. Este concepto ya aparece en entre las primeras acciones de esta Subsecretaría al imponerle competencia para

3. Entender en la formulación, diseño, aprobación e implementación de una agenda para la innovación en la gestión pública provincial y la estrategia digital del gobierno de la Provincia, y en su seguimiento y actualización anual, conforme los lineamientos estratégicos que orientan la política para la modernización del Estado provincial.

Otras competencias de esta Subsecretaría, vinculadas a lo que antes se definía como políticas de gobierno electrónico, eran las de:

4. Planificar y coordinar las políticas en materia de tecnologías de la información, de las comunicaciones y de gestión pública, de aplicación en el ámbito de la Administración Pública Provincial.

5. Entender en la coordinación, aprobación, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos que tengan por objeto la incorporación y difusión de uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones en el ámbito de la Administración Pública Provincial.

6. Entender en el control de adecuación de las políticas, programas y proyectos en materia de tecnologías de la información y de las comunicaciones que formulen e implementen los organismos que integran la Administración Pública Provincial, a través del dictado de normas que contengan estándares tecnológicos.

8. Conducir el sistema de información y de comunicaciones del Gobierno de la Provincia, dictando las normas conteniendo los criterios, lineamientos, pautas y estándares tecnológicos en la materia y desarrollando estrategias

⁴⁶ Este Decreto resulta innovador al prever las figuras de enlaces administrativos en las Secretarías dependientes del Poder Ejecutivo adoptando modelos matriciales no claramente previstos en el Decreto de estructuras N° 1322/05.

que permitan optimizar su interacción con los sistemas de información y comunicaciones de los Gobiernos nacional, provinciales y municipales.

Resulta evidente en este nuevo proyecto el mayor peso relativo que tienen las políticas de gobierno electrónico, pero este concepto, sigue sin aparecer. Por otra parte, de un análisis integral del Decreto de estructura se desprende que la Subsecretaría para la Modernización del Estado parece haber nuevamente concentrado las políticas en materia de modernización con el uso intensivo de las TIC⁴⁷.

En la página Web institucional del Organismo aparecían ciertas afirmaciones doctrinarias en torno a rótulos, como por ejemplo “Para una nueva sociedad, un nuevo Estado” en la Categoría “Visión”⁴⁸ donde se insiste en un paradigma de un Estado cada vez más inclusivo, pero también capaz y resolutivo. Puede advertirse en este período varias referencias a la Estrategia Digital. Sin embargo, ésta no aparece definida en ningún documento normativo.

- **Y un nuevo cambio de estructura ...**

En agosto de 2012 asume en la Secretaría General de la Gobernación el Sr. Eduardo Camaño aunque continúa el Lic. Reale en el cargo hasta febrero de 2014 cuando se produce otro cambio en la Secretaría General de la Gobernación. En ese mes de agosto de 2012, un nuevo Decreto de estructura de la Secretaría General de Gobernación, Decreto N° 666/12 diseña un reparto de competencias que desarma las acciones en materia de gobierno electrónico que hasta entonces habían logrado reunificarse en la Subsecretaría de Modernización del Estado con el Decreto N° 102B/11. En efecto, como puede verse del

⁴⁷ En efecto, en la comparación de las competencias de las distintas Subsecretarías, sólo en la competencia de la Subsecretaría de Coordinación Administrativa Gubernamental de “2. *Coordinar juntamente con la Subsecretaría para la Modernización del Estado, el proceso de transformación y reforma del Estado, así como el diseño de las políticas que permitan el perfeccionamiento y organización de los recursos humanos y la aplicación de nuevas tecnologías en la Administración Pública Provincial*” puede advertirse una competencia en materia de gobierno electrónico, pero aquí, en forma concurrente.

⁴⁸ <http://www.modernizacion.gba.gov.ar/index.php/para-una-nueva-sociedad-un-nuevo-estado>. Fecha de acceso: 05/10/12. Hoy se replica en http://www.modernizacion.gba.gov.ar/content/para_una_nueva_sociedad_un_nuevo_estado. Fecha de acceso: 26/05/14.

siguiente cuadro, la Subsecretaría General tomó competencias hasta entonces en manos de la Subsecretaría para la Modernización del Estado.

Cuadro 1. Competencias en materia de gobierno electrónico de las Subsecretarías de la Secretaría General de la Gobernación

SUBSECRETARÍA GENERAL	SUBSECRETARÍA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO
<p>9. Planificar y coordinar las políticas en materia de tecnologías de la información y de las comunicaciones de aplicación en el ámbito de la Administración Pública Provincial.</p> <p>10. Entender en la coordinación, aprobación, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos que tengan por objeto la incorporación y difusión de uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones en el ámbito de la Administración Pública Provincial.</p> <p>11. Entender en el control de adecuación de las políticas, programas y proyectos en materia de tecnologías de la información y de las comunicaciones que formulen e implementen los organismos que integran la Administración Pública Provincial, a través del dictado de normas que contengan estándares tecnológicos.</p> <p>13. Conducir el sistema de información y de comunicaciones del Gobierno de la Provincia, dictando las normas, definiendo los criterios, lineamientos, pautas y estándares tecnológicos en la materia y desarrollando estrategias que permitan optimizar su interacción con los sistemas de información y comunicaciones del Gobierno nacional y de los Gobiernos provinciales y municipales.</p>	<p>3. Entender en la formulación, diseño, aprobación e implementación de una agenda para la innovación en la gestión pública provincial y colaborar con la Subsecretaría General en formulación de la estrategia digital del gobierno de la Provincia, y en su seguimiento y actualización anual, conforme los lineamientos estratégicos que orientan la política para la modernización del Estado provincial.</p> <p>10. Coordinar, evaluar y gestionar proyectos en materia de reforma, modernización, desconcentración, descentralización político-administrativa, participación ciudadana, planificación integral y diseño organizacional, sistemas administrativos y de información.</p> <p>16. Representar al Gobierno de la Provincia en todos los temas relacionados con innovación en la gestión pública y tecnología de información y comunicaciones ante similares o iguales organismos municipales, provinciales, nacionales e internacionales.</p>

SUBSECRETARÍA GENERAL	SUBSECRETARÍA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO
14. Asistir al Secretario General de la Gobernación en la presidencia del Consejo de la Sociedad de la Información, y coordinar su funcionamiento, promoviendo el desarrollo e implementación de una agenda para la innovación en la gestión pública provincial y la estrategia digital del gobierno de la Provincia y realizar el seguimiento y evaluación de implementación de las acciones que en su seno se acuerden.	

Fuente: Elaboración propia en base al Decreto N° 666/112

Actualmente, Martín Ferré y Santiago Cafiero ostentan, desde febrero de 2014, el cargo de Secretario General y Subsecretario para la Modernización del Estado, respectivamente.

2.1.2. La construcción de indicadores para el gobierno abierto en los Municipios

Existen pocos antecedentes provinciales de análisis de las Web municipales de la Provincia de Buenos Aires.

Se pueden destacar como antecedentes, a nivel nacional, el documento “Análisis de páginas web municipales en Argentina” de 2006 elaborado por la Cátedra Software AG – Alianza Sumaq en eGovernment, de la Universidad de San Andrés que analiza el grado de madurez de los portales municipales de Argentina⁴⁹. Dicho estudio se

⁴⁹ Define cinco niveles desde la perspectiva del ciudadano: 1. Presencia: en esta fase los portales ofrecen información en línea, búsquedas básicas dentro del sitio y descarga de archivos. Los servicios incluyen cuatro categorías: impresos, plenos/información legislativa, buscador, mapa del sitio. 2. Información urbana: se provee información sobre el callejero (mapa completo de la comuna) y los transportes urbanos que circulan dentro de la ciudad o que permiten llegar hasta ella. Servicios: callejero/mapa y transportes urbanos. 3. Interacción: se informa al menos un número telefónico y un correo electrónico para contactarse con el municipio. Servicios: correo electrónico, número de teléfono. 4. Transacción: esta etapa incluye fundamentalmente la posibilidad de realizar trámites en forma totalmente electrónica o acceder a la personalización del portal. Servicios: móvil (acceso a través de terminales móviles), trámites online, seguimiento de trámites, certificado digital, carpeta ciudadana, pagos por red y personalización. 5. e-Democracia: supone el desarrollo de servicios de

continuó con la construcción del “Índice Nacional de Páginas Web Municipales” que desde 2007, y diseñado por el Programa de Desarrollo Local de CIPPEC y el Programa de Gobierno Electrónico de la Universidad de San Andrés ha venido exponiendo sus resultados desde la fecha hasta 2012. Este Índice ha utilizado como metodología de evaluación de los portales municipales⁵⁰ por un lado, los contenidos, es decir, la información y servicios que se brindan al ciudadano⁵¹, y la usabilidad, es decir, la facilidad con la que pueden acceder los diferentes usuarios⁵². Según los últimos resultados⁵³ en el ranking de los primeros 10 puestos del Índice Nacional de Páginas Web Municipales hay cinco municipios bonaerenses: 1º Junín; 2º General Pueyrredón; 3º Bahía Blanca; 7º Tigre y 9º Tandil.

A nivel específicamente provincial, encontramos los trabajos de María Laura Pagani y Valeria Pau “¿Qué muestran que hacen los municipios de la provincia de Buenos Aires respecto a la modernización?” de 2012 realizado en el marco de una línea de investigación de la Dirección Provincial de Gestión Pública/IPAP, que fuera

participación ciudadana online. Por ejemplo, foros de discusión o encuestas sobre asuntos municipales Servicio: participación ciudadana).

⁵⁰ El índice cuenta con un coeficiente que pondera los contenidos, disminuyendo su valor en la medida en que el sitio web presenta menos indicadores de usabilidad pues entiende que la información es valiosa en la medida en que puede ser utilizada. El máximo de descuento si se obtienen 0 puntos en usabilidad se fijó en 50%.

⁵¹ También definida en cinco ejes: 1. Presencia: se mide a partir de la oferta de un conjunto de datos básicos sobre el municipio, tales como la dirección y teléfono del edificio municipal, los nombres y cargos de las máximas autoridades, información y/o datos sobre las actividades productivas y culturales, fotos de la localidad, teléfonos útiles, enlaces a otros sitios web o documentos, noticias y normas representando en total el 10% del puntaje del eje de contenidos. 2. Información: identifican datos que facilitan una acción posterior, tales como un mapa completo de la ciudad, de una guía de trámites y/o de los formularios para descargar y presentar en las agencias municipales asignándosele un 15% del puntaje. 3. Interacción: supone medios para la comunicación bidireccional entre los ciudadanos y el gobierno (correo electrónico) y de los vecinos entre sí, incluyendo las redes sociales (Facebook y Twitter), representando el 20% del puntaje total de contenido. 4. Transacción: supone crear herramientas para la realización de trámites en forma electrónica, desde la posibilidad de dar seguimiento a los expedientes, realizar consultas sobre deudas, efectuar pagos electrónicos de tributos locales y otros trámites en línea y el puntaje se corresponden con el 25% del puntaje total en contenidos. 5. Transformación: incluye la información vinculada con la transparencia y la participación ciudadana (declaraciones juradas de las autoridades, el presupuesto y su ejecución, compras y licitaciones y participación de los ciudadanos a través de encuestas online), representando el 30% del puntaje total en contenido.

⁵² Para medir el eje de usabilidad, el Índice tienen en cuenta dimensiones que hacen a la efectividad, eficiencia y satisfacción con que un usuario utiliza un sitio web, utilizando catorce indicadores, entre ellos, estándares de accesibilidad (WAI, W3C), actualización, buscador, mapa y diseño del sitio, perfiles de usuario, secciones, idioma, etc.

⁵³ El informe puede descargarse de <http://www.cippec.org/documents/10179/51827/101+DT+DL+Indice+nacional+de+paginas+web+municipales+2012+Nacke+Calamari+Arroyo+y+Pando+2012.pdf/82ed8169-2cf4-4521-a862-19b830d6b34b>.

actualizado en 2013 con un trabajo titulado “NTIC y modernización en los municipios de la provincia de Buenos Aires: resultados de un estudio sobre sus portales web”⁵⁴. La metodología de trabajo utilizada en estos trabajos fue cualitativa y cuantitativa a partir del análisis de contenido de las páginas web en presencia en la web y utilización de dominios; grado de desarrollo de las páginas web municipales⁵⁵; políticas y herramientas de modernización referidas a la gestión pública⁵⁶; apropiación de la web 2.0. El estudio concluye con que es baja la apropiación de las TIC para mejorar la información y los servicios que se brindan a la comunidad. Así, afirman que “*observamos que aún no es mayoritaria la presencia de información detallada sobre los servicios y trámites en las web (42% de los municipios), la gestión de reclamos (27%) y el seguimiento de trámites y de expedientes en línea (que no superan el 15%)*” (Pagani y Pau, 2013:14).

2.2. Relevamiento de páginas web de los municipios de la Provincia de Buenos Aires

Del marco descripto, surge que los estudios se han basado, mayoritariamente, en el desarrollo y maduración de las páginas web. Si bien han atendido a diversos aspectos que hacen al gobierno abierto, éste no ha sido su principal aspecto ni la organización de la información atiende a esta nueva problemática, por lo que, para la

54

<http://www.modernizacion.gba.gov.ar/expertos/sites/default/files/WEBs%20municipales%202013%20-%20FINAL.pdf>.

⁵⁵ Para su medición se relevaron como fases e indicadores los siguientes: Fase 1 – Información: Autoridades; Organigrama (áreas); Teléfono y dirección; Datos generales del Municipio (superficie, población, etc.); Teléfonos útiles; Digesto municipal (acceso a normas); Agenda municipal y campañas; Servicios (información básica); Transporte y accesos; Buscador; Noticias; Servicios (información detallada); Fotos /Galería de fotos ciudad; Mapa/plano (imagen); Formularios p/ descargar (PDF/Word); Fase 2 – Interacción: GIS/enlaces dinámicos; Solicitud de turnos; Trámites y servicios (instancia presencial); Fase 3 - Transacción : Seguimiento de expedientes; Consulta de deuda en línea; Pago electrónico; Trámites en línea; Gestión de reclamos; Acceso mediante celulares; Fase 4 - Transparencia y Participación Ciudadana: Informes de gestión; Publicación del Presupuesto y/o ejecución del gasto; Información de licitaciones; Listado de empleados; Declaraciones juradas; Encuestas para conocer opinión; Políticas de participación para la toma de decisiones.

⁵⁶ Los indicadores fueron Guía de trámites, Gobierno digital/electrónico, Transparencia, Planes (de Gobierno, estratégico, etc.), Presupuesto Participativo, Organigramas, Boletín de comunicación, Calidad, Concursos de personal y otros

realización del presente estudio, resultó necesario repensar las temáticas a relevar y sus indicadores.

Se han identificado como aspectos a relevar de las páginas Web municipales: a) su transparencia; b) grado de colaboración y c) existencia de mecanismos de participación. Para cada uno de estos aspectos se realizaron 6 preguntas a modo de indicadores.

participación	1	¿Existe facebook/twitter (institucionales)?
	2	¿Existe mail institucional de contacto? (no del intendente ni secretario)
	3	¿Existe mail del intendente?
	4	¿Existe encuestas <i>on line</i> sobre temas de interés local?
	5	¿Existe alguna política participativa (ej: presupuesto participativo)
	6	¿Existen foros donde dejar consultas?
colaboración	1	¿Existe guía de trámites?
	2	¿Existe boletín informativo?
	3	¿Existe un link al Concejo Deliberante?
	4	¿Existe links a instituciones/programas nacionales/provinciales?
	5	¿Existe links a instituciones privadas?
	6	¿Existe acceso a pago electrónico de servicios/tasas?
transparencia	1	¿Existe un link al presupuesto/ejecución del gasto?
	2	¿Existen declaraciones Juradas?
	3	¿Existe acceso a digesto normativo?
	4	¿Existen datos de contrataciones?
	5	¿Existen datos de empleados públicos?
	6	¿Existen informes de gestión?

Para el proceso de relevamiento y carga de los datos, se adoptó un criterio de base de datos centralizada, con carga descentralizada, a través de una herramienta abierta para el desarrollo de formularios, relevamientos y encuestas disponible en Google Drive, que permite subir y/o actualizar los datos disponibles. Se puede

acceder a ella desde el siguiente link: https://docs.google.com/forms/d/1xVkyvX8yJ-VpFazbriidr78g0oiKZk7VRRON4e5Z3x8/viewform?usp=send_form

El diseño de la herramienta fue validado con el Referente Técnico del proyecto, Lic. Mariano Boiero, así como el contenido de los ejes y preguntas a formular. El relevamiento fue realizado entre el 15 de septiembre y el 18 de octubre de 2014⁵⁷.

2.2.1. Resultados

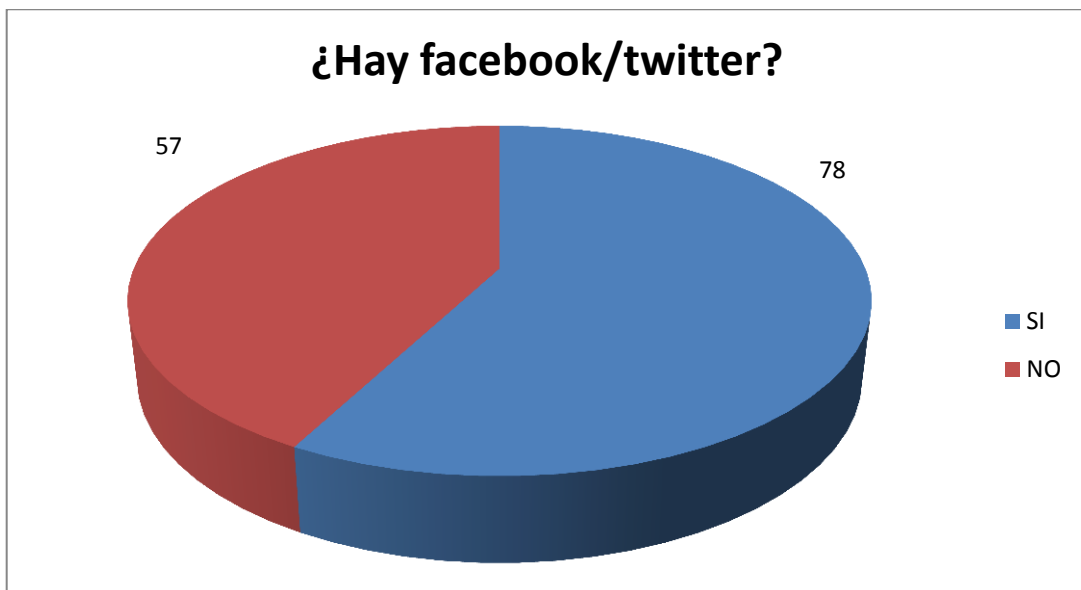
Se aclara que a la fecha se ha relevado el total de los 135 municipios. A los resultados completos pueden accederse desde el siguiente link:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1jmHX23nvqtGFunfR96XO1AQFJatX2JDri4IaViXUfD8/edit?usp=sharing>

Los resultados más destacados que arroja el relevamiento realizado son los siguientes, ordenados de acuerdo a cada uno de los aspectos relevados:

PARTICIPACIÓN

Gráfico 1. Herramientas 2.0



⁵⁷ La aclaración se realiza a efectos de advertir que, al tratarse de cuestiones dinámicas, algunas webs pueden estar en construcción o fuera de servicio temporalmente.

Gráfico 2. Correo Electrónico

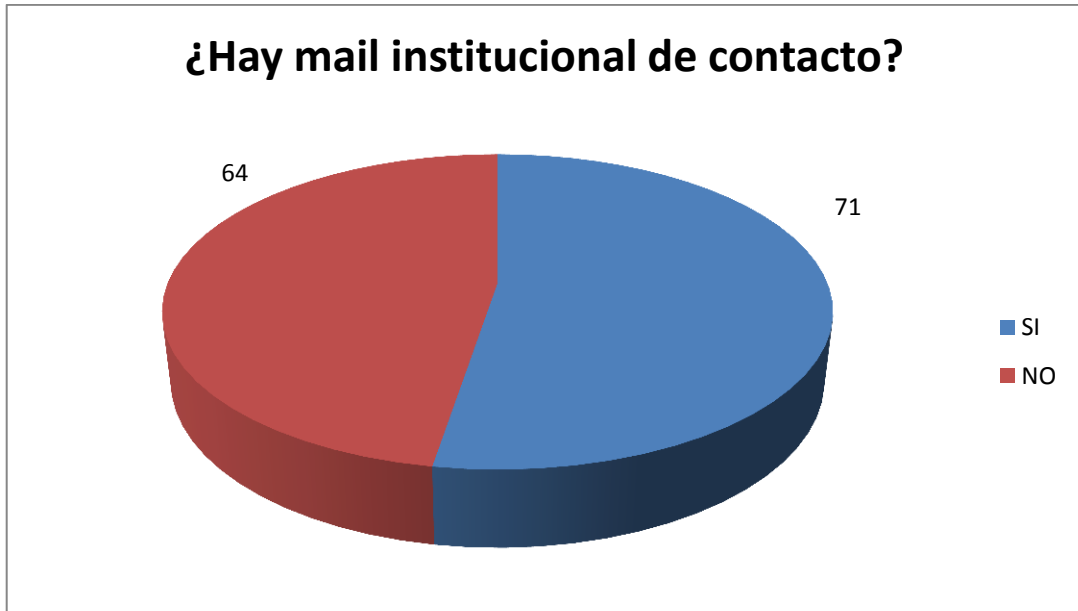


Gráfico 3. Encuestas locales

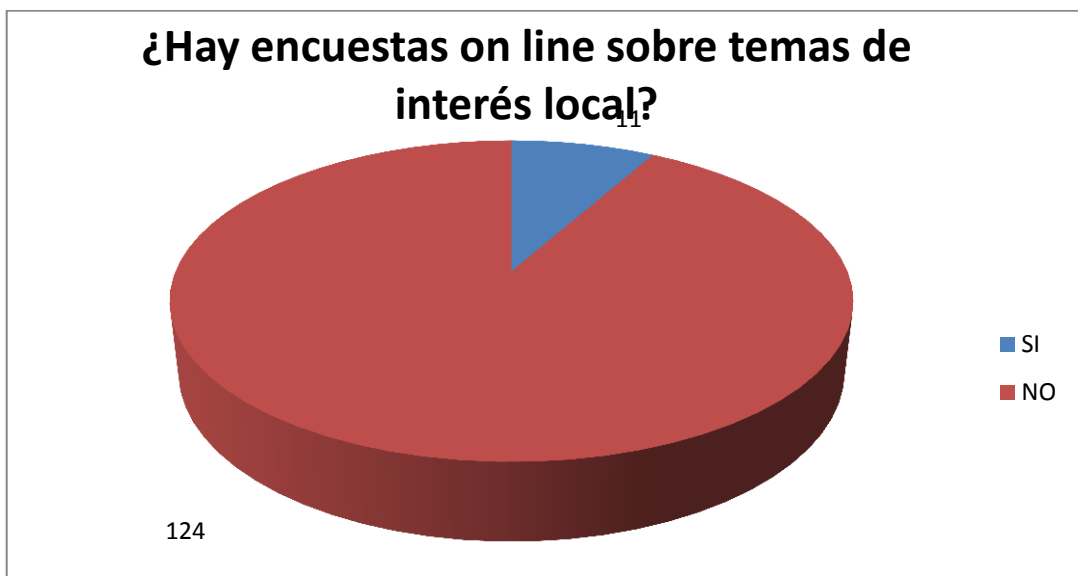


Gráfico 3. Presencia de Políticas de Participación

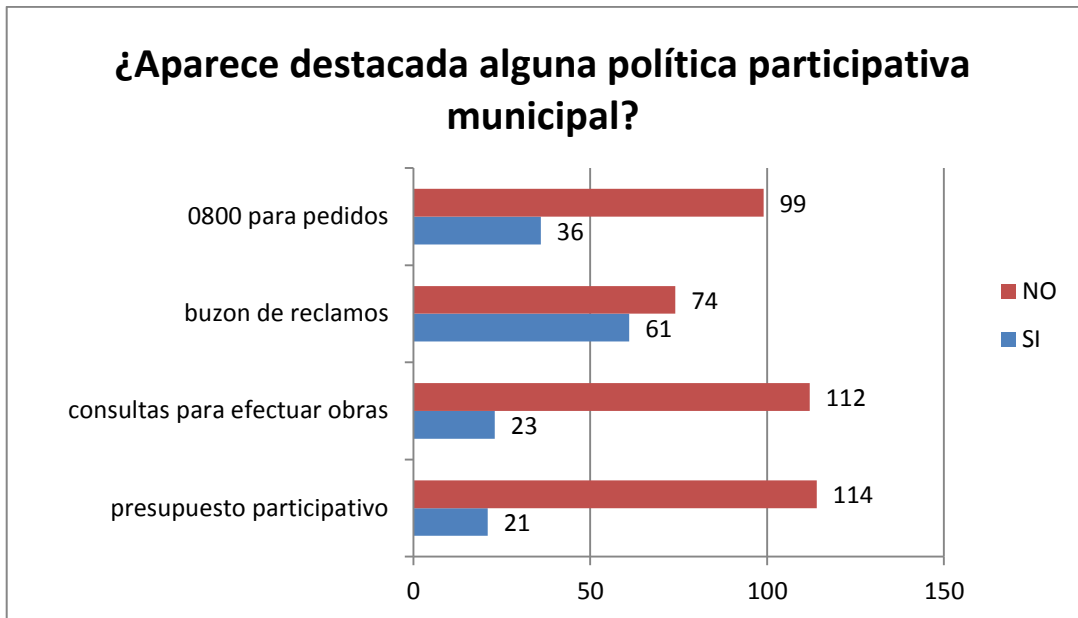


Gráfico 4. Foros



Gráfico 5. Guía de Trámites

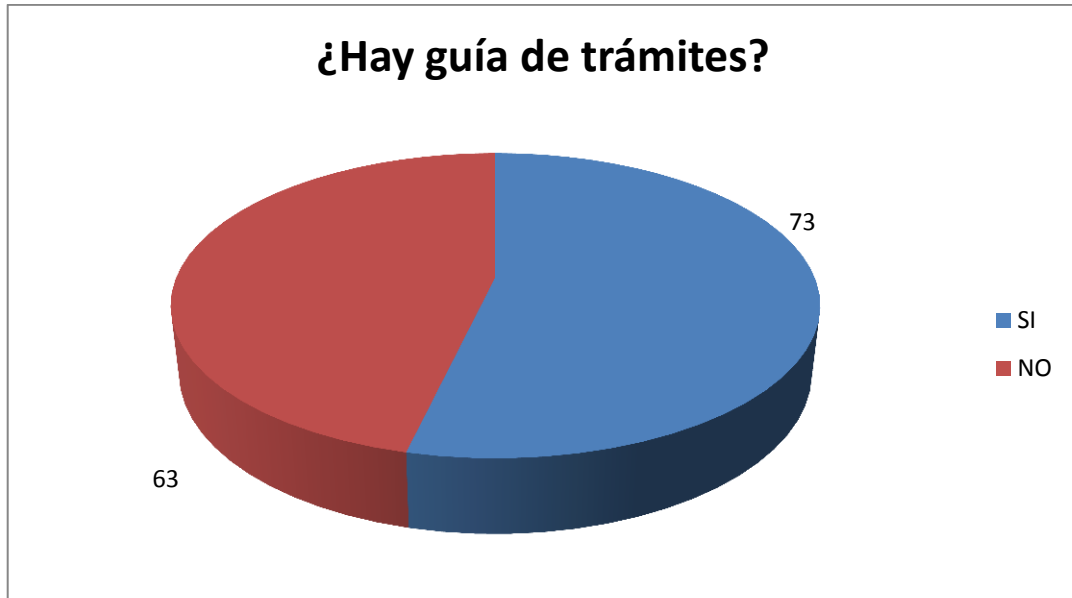


Gráfico 6. Pago de Tasas y Servicios

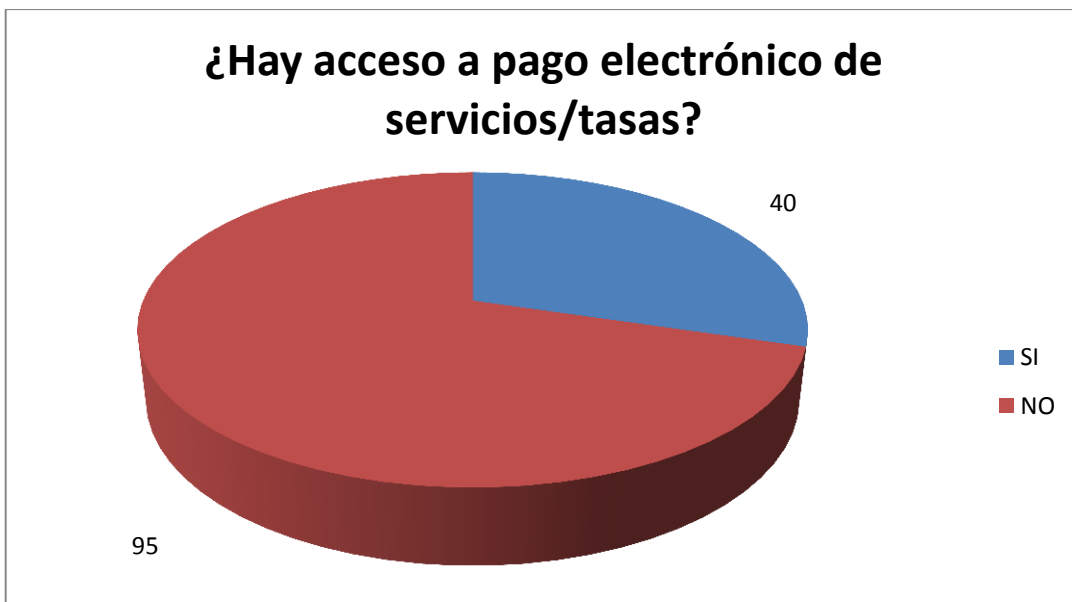


Gráfico 7. Declaraciones Juradas

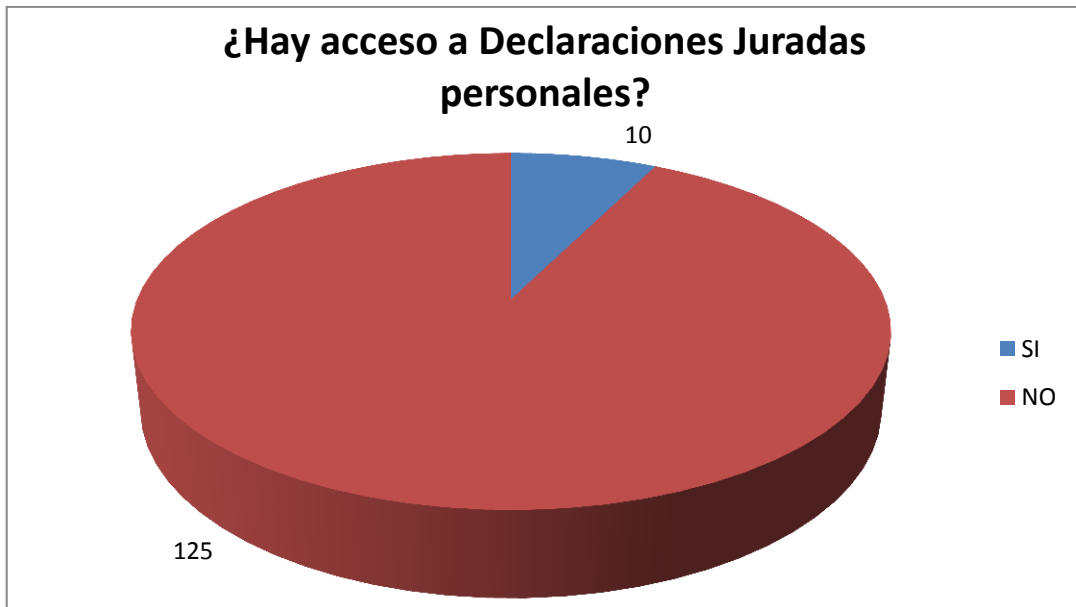


Gráfico 8. Informes de Gestión



Gráfico 9. Presencia de links a información oficial

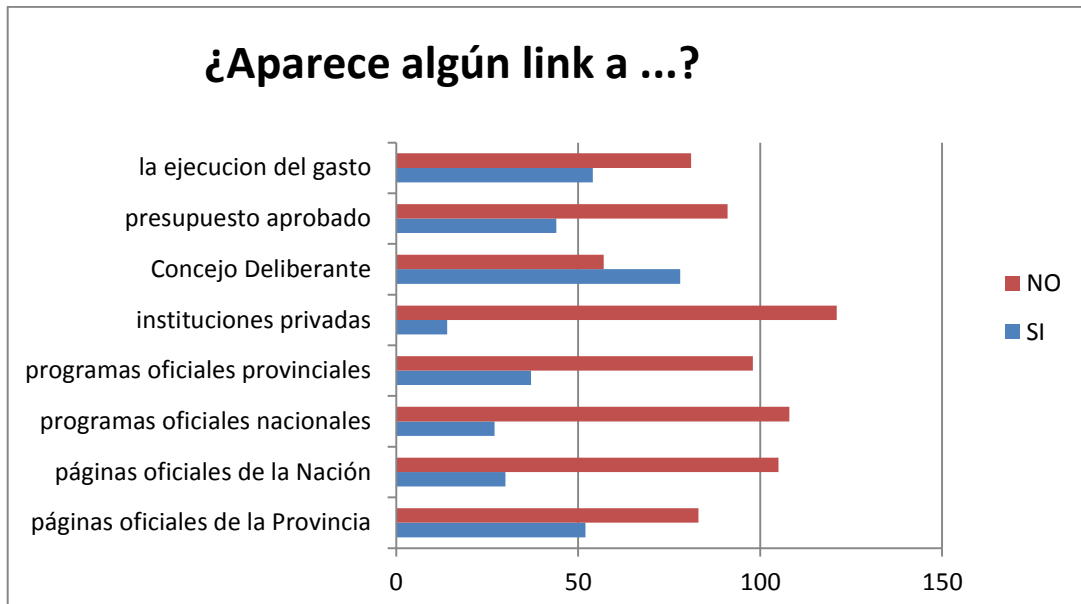


Gráfico 10. Correo Electrónico del Intendente

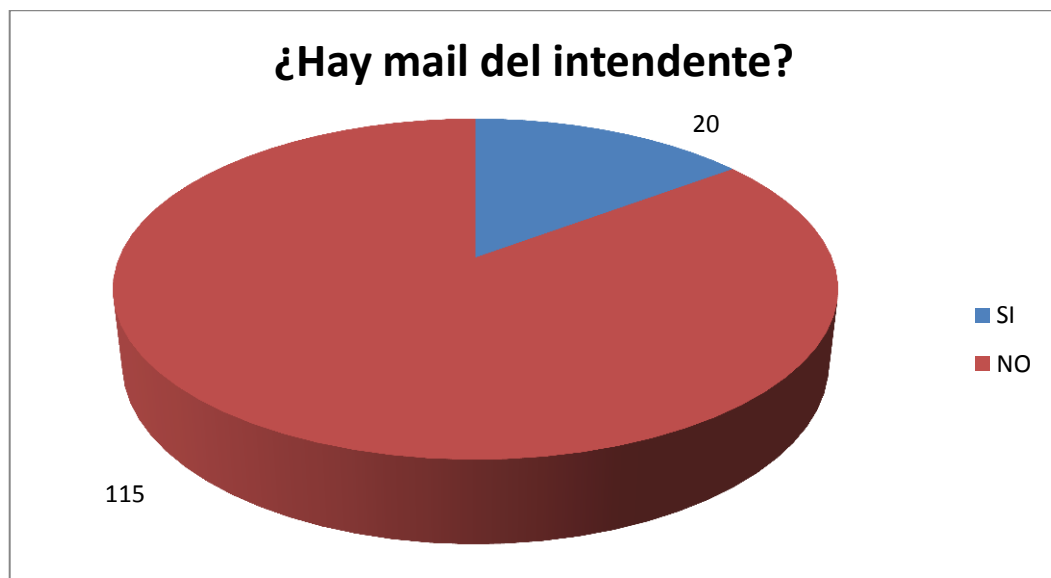


Gráfico 11. Correo Electrónico

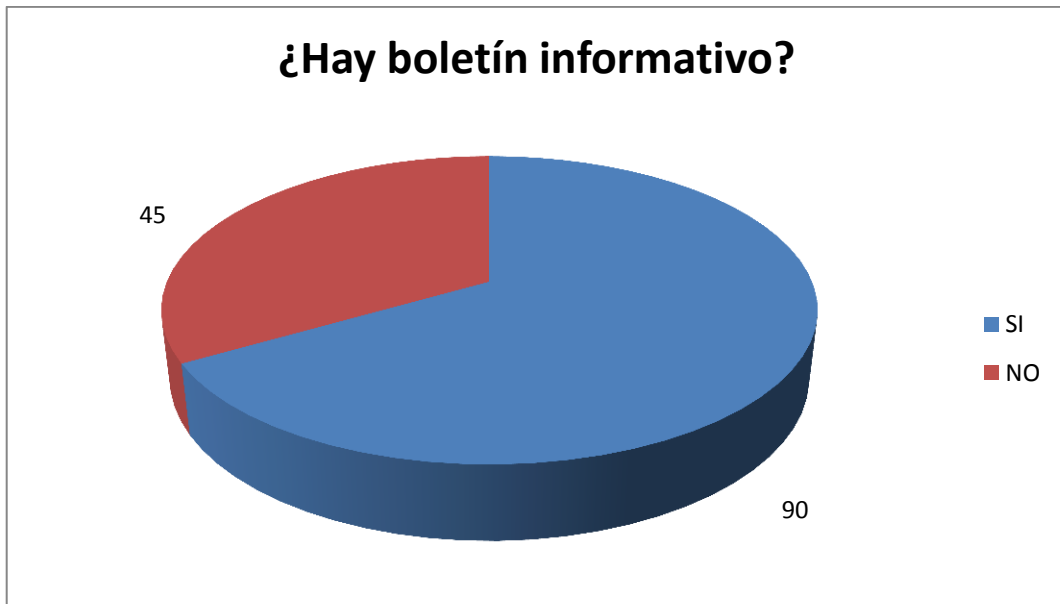


Gráfico 12. Digesto Normativo/Buscador de Normas

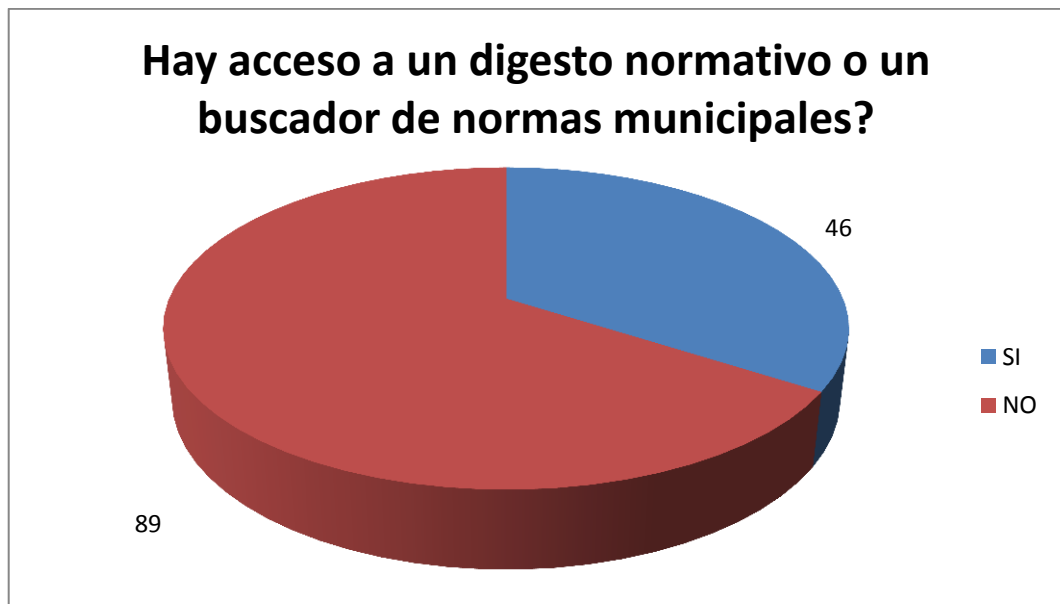


Gráfico 13. Contrataciones

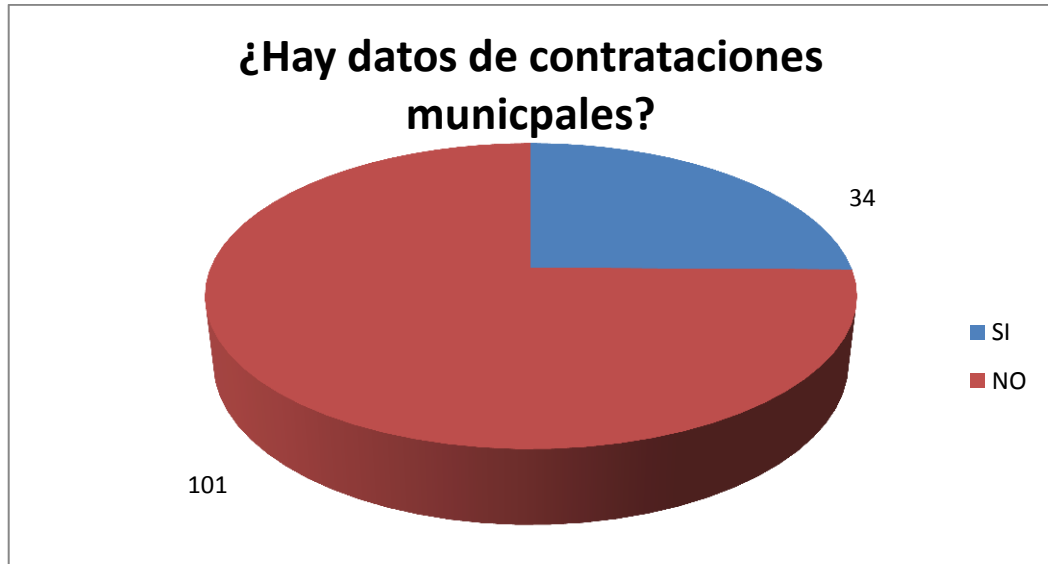


Gráfico 14. Empleados Públicos Municipales

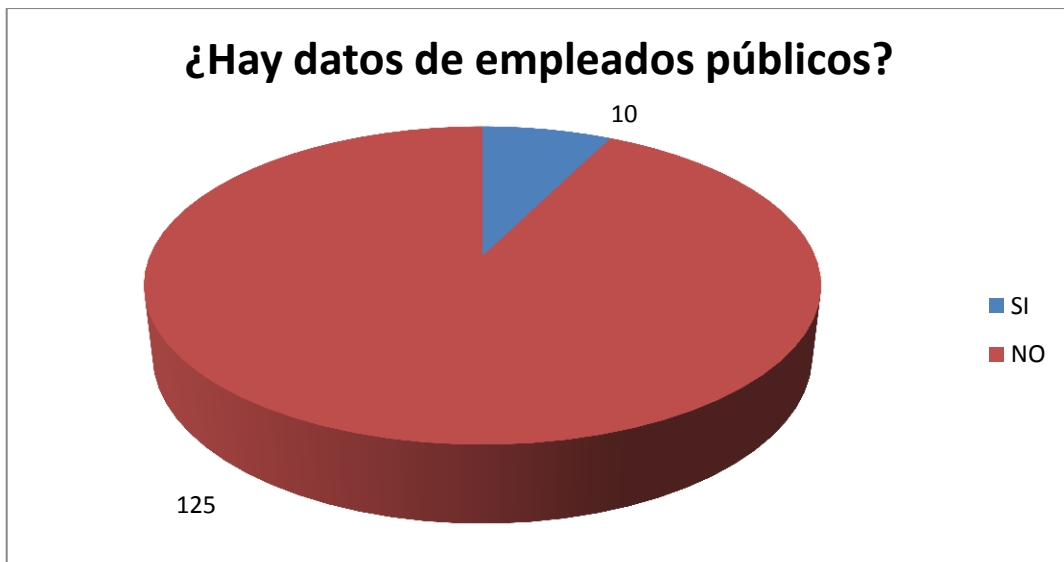
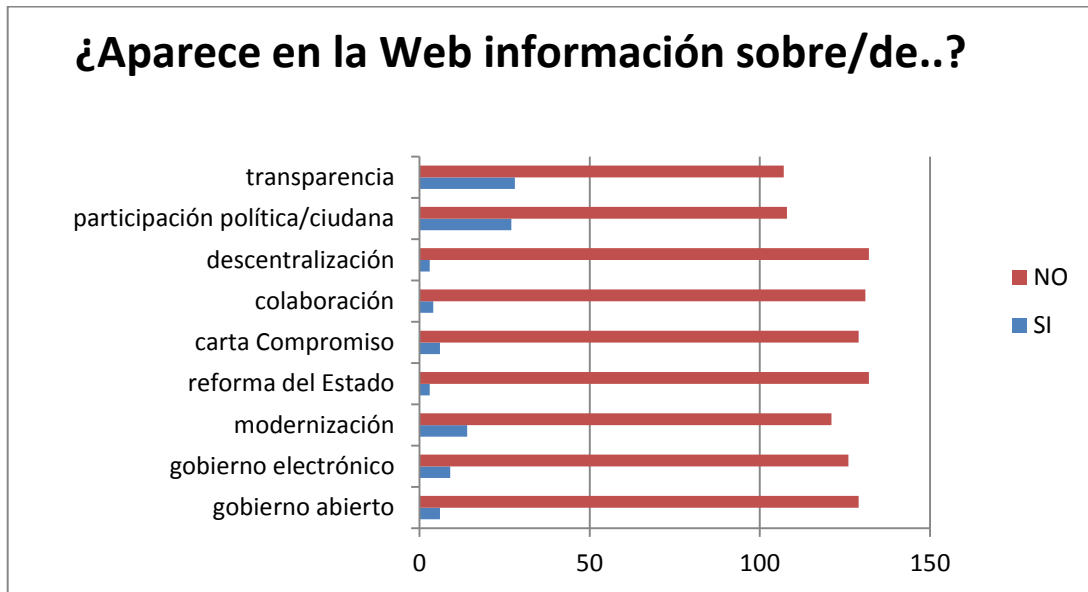


Gráfico 15. Presencia de información vinculada a políticas/herramientas de Gobierno Abierto



2.3. Recopilación de los antecedentes normativos en materia de Gobierno Abierto en los municipios de la Provincia.

2.3.1. Metodología

A fin de poder contar, para el producto de la Fase C del proyecto, con un repositorio de normativa municipal y documentos vinculado al Gobierno Abierto, se llevó adelante una búsqueda de ordenanzas, decretos del intendente, resoluciones o informes de gastos que estén vinculadas con los aspectos desarrollados en el marco teórico: presupuesto participativo; guía de trámites; transparencia; modernización; reforma del estado; gobierno electrónico; entre otras.

De esta forma, se siguió un doble camino para arribar a los documentos recopilados. Por un lado, se comenzó de forma general, a identificar en cada una de las páginas

web oficiales de los municipios, la existencia de normas relacionadas, para luego verificar su publicación y accesibilidad.

Posteriormente, se hizo lo propio con los portales de los Honorables Concejos Deliberantes, trabajando sobre lo publicado y, en aquellos casos que lo permitían, explorando los buscadores temáticos a disposición.

No obstante, se identifica como debilidad la escasa o nula publicación y accesibilidad a instrumentos legislativos municipales, constituyendo esto una fortaleza a explotar en el producto de la Fase C del presente proyecto, ya que podrá disponerse, en una carga inicial, el producto del relevamiento que aquí se acompaña, pudiendo luego invitar a los Municipios a incorporar aquellas normas que no han sido publicadas, o que no lo estén de forma destacada, y cuya difusión puede resultar de mucha utilidad para otros distritos que estén analizando el dictado de normas similares.

Los resultados del relevamiento indican que se pudieron acceder y descargar antecedentes normativos, informes de gastos, presupuestarios y documentos relacionados en los municipios de:

Arrecifes	General Villegas
Ayacucho	Adolfo Gonzáles Chaves
Bahía Blanca	Hurlingham
Berisso	Ituzaingó
Chascomús	La Matanza
Coronel Dorrego	La Plata
Coronel Rosales	Lanús
Exaltación de la Cruz	Laprida
General Madariaga	Las Flores
General Pueyrredón	Lezama
General Rodríguez	Lobería
General San Martín	Lomas de Zamora

Malvinas Argentinas	Quilmes
Mar Chiquita	Rauch
Marcos Paz	Rivadavia
Mercedes	Saavedra
Merlo	San Andrés de Giles
Moreno	San Cayetano
Navarro	San Fernando
Necochea	San Isidro
Nueve de Julio	San Nicolás
Olavarría	Tandil
Patagones	Tigre
Pehuajó	Tordillo
Pellegrini	Trenque Lauquen
Pergamino	Tres Arroyos
Pinamar	Tres Lomas
Punta Indio	

Todos los documentos relevados se encuentran en el Anexo 1, ordenados por carpetas para cada Municipio⁵⁸.

Cabe aclarar que, en muchos casos, se encontraron dificultades que constituyen oportunidades al momento que la Subsecretaría para la Modernización del Estado pueda poner en funcionamiento el producto de la Fase C del proyecto.

Algunos de los inconvenientes que surgieron al momento de acceder o descargar los documentos fueron:

⁵⁸ Todos los documentos se incorporan como Anexo 1 en CD adjunto.

Municipio	Detalle
ADOLFO ALSINA	No permite ver el contenido de las ordenanzas
AYACUCHO	Debe completarse una solicitud para recibir las ordenanzas
BRAGADO	No permite ingresar al digesto municipal
CAÑUELAS	Hay declaración jurada de funcionarios, pero no la ordenanza q lo decreta
LUJAN	Sin acceso al boletín oficial
MAIPU	Sin acceso al digesto
MONTE HERMOSO	Sin acceso a las ordenanzas
RAMALLO	Links de ordenanzas y boletín oficial deshabilitados.
SALTO	Tiene presupuesto participativo y gobierno digital, pero no hay normativa cargada.
SAN MIGUEL	Tiene presupuesto participativo, pero no hay normativa cargada.
SAN NICOLAS DE LOS ARROLLOS	Tiene gobierno electrónico, pero no hay normativa cargada.
SAN PEDRO	Links de ordenanzas y boletín oficial deshabilitados.
TRENQUE LAUQUEN	Tiene presupuesto participativo, pero no hay normativa cargada.
TRES DE FEBRERO	Links de ordenanzas y boletín oficial deshabilitados.
VICENTE LOPEZ	Tiene presupuesto participativo, pero no hay normativa cargada.
VILLA GESELL	No hay normativa en la página. Links de boletín oficial deshabilitados.

2.4. Procesamiento de la Información y generación de un ranking de municipios

2.4.1. Resultados del estudio

Como se ha señalado, se decidió construir una serie de indicadores propios⁵⁹ que tomaran los tres aspectos sobre los que la teoría ha construido el concepto de Gobierno Abierto, es decir, participación, colaboración, transparencia y seis preguntas representativas para cada uno de ellos que intenten medir el grado de avance de los municipios de la Provincia de Buenos Aires en materia de Gobierno Abierto.

⁵⁹ Recuérdese que los antecedentes de estudio en los municipios de la Provincia de Buenos Aires estaban orientados al gobierno electrónico y no específicamente al Gobierno Abierto.

participación	1	¿Existe facebook/twitter (institucionales)?
	2	¿Existe mail institucional de contacto? (no del intendente ni secretario)
	3	¿Existe mail del intendente?
	4	¿Existe encuestas <i>on line</i> sobre temas de interés local?
	5	¿Existe alguna política participativa (ej: presupuesto participativo/buzón de reclamos)
	6	¿Existen foros donde dejar consultas?

colaboración	1	¿Existe guía de trámites?
	2	¿Existe boletín informativo?
	3	¿Existe un link al Concejo Deliberante?
	4	¿Existe links a instituciones/programas nacionales/provinciales?
	5	¿Existe links a instituciones privadas?
	6	¿Existe acceso a pago electrónico de servicios/tasas?

transparencia	1	¿Existe un link al presupuesto/ejecución del gasto?
	2	¿Existen declaraciones Juradas?
	3	¿Existe acceso a digesto normativo?
	4	¿Existen datos de contrataciones?
	5	¿Existen datos de empleados públicos?
	6	¿Existen informes de gestión?

Cada pregunta positiva recibió un total de 5 puntos⁶⁰, quedando 10 puntos de ponderación para aquellos casos que completen, al menos, 20 puntos en cada una de las categorías. Esta ponderación buscó resaltar aquellos municipios que han trabajado en forma equilibrada en los tres indicadores y han alcanzado un desarrollo alto.

El análisis de las páginas Web realizado entre el 15 de septiembre y el 18 de octubre de 2014, arrojó los siguientes resultados:

⁶⁰ Como puede verse en el cuestionario elaborado, algunas preguntas se han desdoblado, como por ejemplo, la primera correspondiente el indicador de transparencia: ¿existe un link al presupuesto? ¿existe un link a la ejecución del gasto? De todas formas, a los efectos de la elaboración del ranking, y siendo que las preguntas apuntan a una misma medición, se les asigna un máximo de 5 puntos al ítem.





MUNICIPIO	TOTAL PARTICIPACION	TOTAL COLABORACIÓN	TOTAL TRANSPARENCIA	TOTAL	TOTAL + 10 Ponderado
Morón	25	25	30	80	90
General Pueyrredón	25	25	25	75	85
Mercedes	25	25	25	75	85
Ituzaingó	25	25	25	75	85
General Villegas	20	25	25	70	80
Junín	20	25	25	70	80
Lezama	20	20	25	65	75
Moreno	20	20	20	60	70
Florencio Varela	15	25	30	70	70
Tigre	30	20	15	65	65
Bahía Blanca	15	20	30	65	65
Lanús	20	30	10	60	60
Tandil	15	25	20	60	60
Lobería	15	20	20	55	55
Mar chiquita	25	15	15	55	55
Quilmes	20	15	20	55	55
San Cayetano	20	20	15	55	55
Campana	10	25	15	50	50
Ensenada	15	25	10	50	50
Exaltación de la Cruz	10	20	20	50	50
General Alvarado	20	20	10	50	50
General Rodríguez	15	20	15	50	50
Hurlingham	20	25	5	50	50
Lobos	10	25	15	50	50



MUNICIPIO	TOTAL PARTICIPACION	TOTAL COLABORACIÓN	TOTAL TRANSPARENCIA	TOTAL	TOTAL + 10 Ponderado
Marcos Paz	20	20	10	50	50
Merlo	25	25	0	50	50
Municipio del Pilar	15	20	15	50	50
San Antonio de Areco	10	20	20	50	50
Adolfo Gonzales Chaves	20	20	5	45	45
Ayacucho	10	20	15	45	45
Cañuelas	10	15	20	45	45
Esteban Echeverría	10	25	10	45	45
Florentino Ameghino	20	20	5	45	45
General Belgrano	5	25	15	45	45
General Juan Madariaga	10	15	20	45	45
General San Martín	10	20	15	45	45
Las Flores	15	15	15	45	45
Lomas de Zamora	20	20	5	45	45
Malvinas Argentinas	10	15	20	45	45
Nueve de Julio	5	20	20	45	45
Pinamar	15	20	10	45	45
Rivadavia	25	15	5	45	45
Saliquelló	15	15	15	45	45
San Isidro	10	20	15	45	45
San Nicolás de los Arroyos	20	10	15	45	45
Villa Gesell	20	15	10	45	45
Villarino	15	15	15	45	45
Almirante Brown	15	15	10	40	40



MUNICIPIO	TOTAL PARTICIPACION	TOTAL COLABORACIÓN	TOTAL TRANSPARENCIA	TOTAL	TOTAL + 10 Ponderado
Avellaneda	10	20	10	40	40
Azul	5	20	15	40	40
La Plata	15	15	10	40	40
Luján	20	20	0	40	40
Monte Hermoso	20	15	5	40	40
Ramallo	25	10	5	40	40
Salto	15	20	5	40	40
San Miguel	25	15	0	40	40
Vicente López	20	10	10	40	40
Alberti	10	15	10	35	35
Carlos Casares	10	10	15	35	35
Coronel Rosales	5	20	10	35	35
Coronel Suárez	10	25	0	35	35
Daireaux	15	10	10	35	35
General Pinto	20	5	10	35	35
La Matanza	10	25	0	35	35
Maipú	15	20	0	35	35
Municipio de la Costa	20	15	0	35	35
Navarro	10	20	5	35	35
Pellegrini	15	10	10	35	35
Pergamino	5	20	10	35	35
Presidente Perón	20	10	5	35	35
Roque Pérez	10	20	5	35	35
Saavedra	15	15	5	35	35



MUNICIPIO	TOTAL PARTICIPACION	TOTAL COLABORACIÓN	TOTAL TRANSPARENCIA	TOTAL	TOTAL + 10 Ponderado
Tornquist	15	20	0	35	35
Tres Lomas	10	20	5	35	35
Adolfo Alsina	15	15	0	30	30
Arrecifes	5	20	5	30	30
Berazategui	5	15	10	30	30
Berisso	15	10	5	30	30
Chascomús	5	15	10	30	30
Chivilcoy	15	15	0	30	30
Coronel Pringles	10	15	5	30	30
General Alvear	5	15	10	30	30
General La Heras	10	10	10	30	30
Rauch	5	20	5	30	30
Rojas	10	15	5	30	30
San Vicente	10	20	0	30	30
Trenque Lauquen	5	15	10	30	30
Benito Juárez	10	10	5	25	25
Bragado	5	10	10	25	25
Chacabuco	15	10	0	25	25
Guaminí	10	10	5	25	25
Laprida	5	10	10	25	25
magdalena	10	15	0	25	25
San Andrés de Giles	10	5	10	25	25
San Pedro	10	10	5	25	25
Bolivar	15	5	0	20	20



MUNICIPIO	TOTAL PARTICIPACION	TOTAL COLABORACIÓN	TOTAL TRANSPARENCIA	TOTAL	TOTAL + 10 Ponderado
Brandsen	10	10	0	20	20
Escobar	15	5	0	20	20
Ezeiza	0	15	5	20	20
General Paz	10	10	0	20	20
Monte	10	10	0	20	20
Municipio de Dolores	10	10	0	20	20
Necochea	5	15	0	20	20
Olavarría	5	10	5	20	20
Tordillo	5	10	5	20	20
Tres Arroyos	0	15	5	20	20
Carlos Tejedor	5	0	10	15	15
Lincoln	0	15	0	15	15
Patagones	10	5	0	15	15
Pehuajó	10	5	0	15	15
Zarate	5	5	5	15	15
Balcarce	5	5	0	10	10
Castelli	10	0	0	10	10
Coronel Dorrego	5	5	0	10	10
General Viamonte	5	5	0	10	10
Punta Indio	5	5	0	10	10
San Fernando	10	0	0	10	10
Tapalqué	10	0	0	10	10
Tres de Febrero	5	5	0	10	10
Colón	5	0	0	5	5



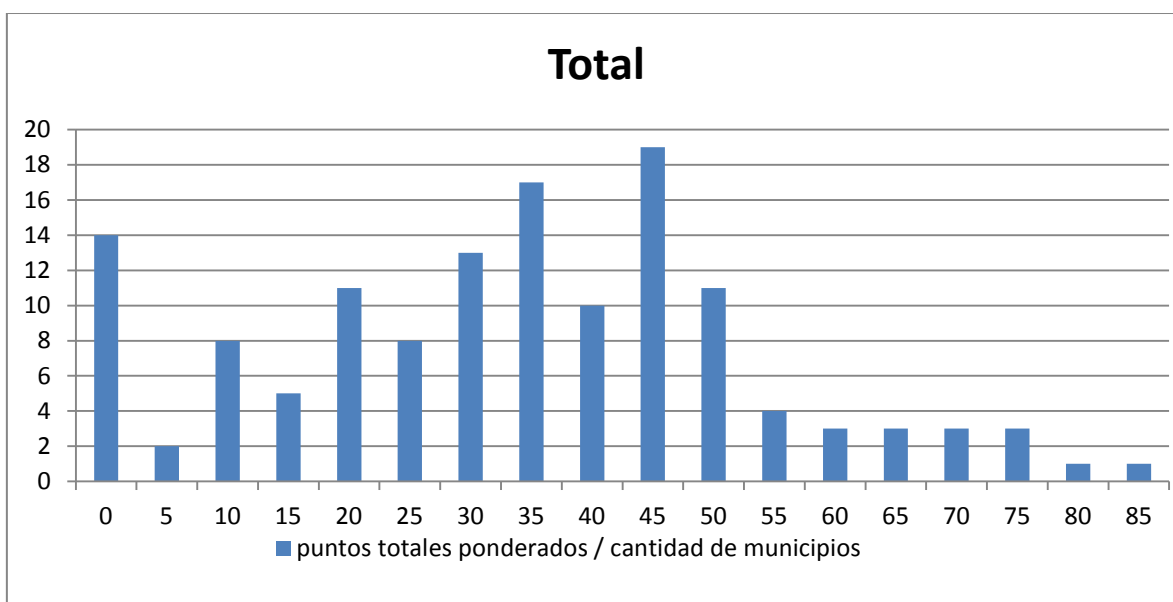
MUNICIPIO	TOTAL PARTICIPACION	TOTAL COLABORACIÓN	TOTAL TRANSPARENCIA	TOTAL	TOTAL + 10 Ponderado
Veinticinco de Mayo	5	0	0	5	5
Baradero	0	0	0	0	0
Capitán Sarmiento	0	0	0	0	0
Carmen de Areco	0	0	0	0	0
General Arenales	0	0	0	0	0
General Guido	0	0	0	0	0
General Lamadrid	0	0	0	0	0
General Lavalle	0	0	0	0	0
Hipólito Yrigoyen	0	0	0	0	0
José C. Paz	0	0	0	0	0
Leandro N Alem	0	0	0	0	0
Pila	0	0	0	0	0
Puán	0	0	0	0	0
Saladillo	0	0	0	0	0
Suipacha	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Nota: En negrita los resultados iguales o mayores a 20 puntos. Con fondo sombreado, aquellos totales a lo que se le añadió 10 puntos ponderados por haber alcanzado 20 puntos o más en los tres indicadores.

2.4.2. Resultados globales

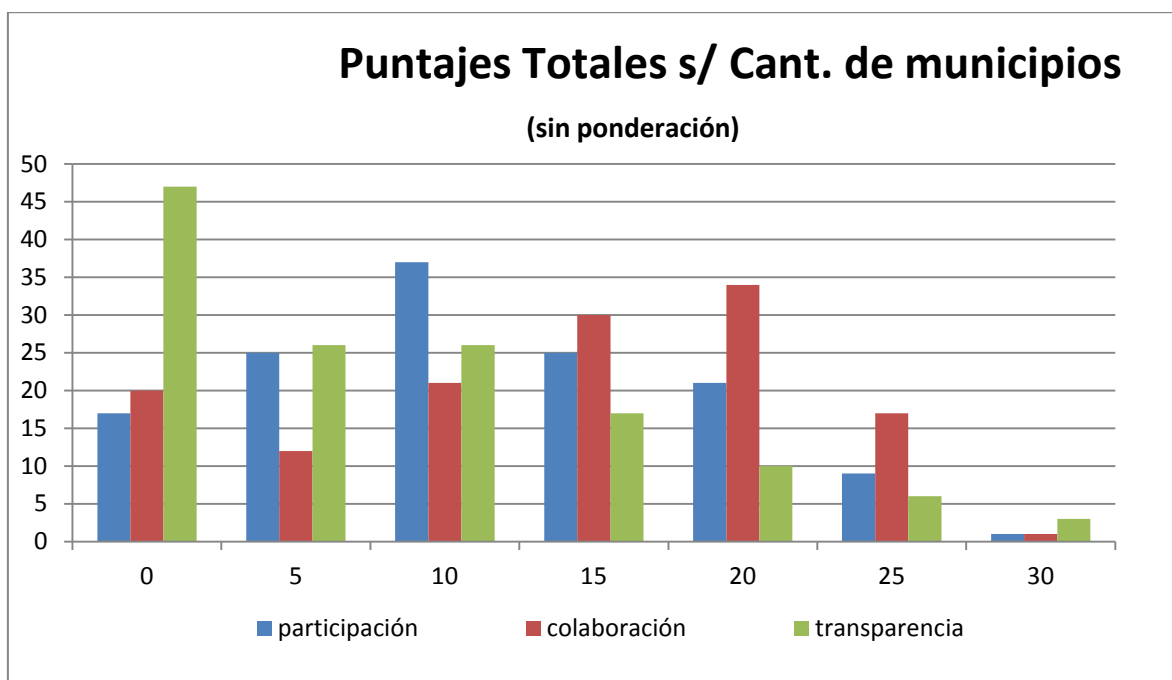
Dentro del primer decil, 0 a 10 puntos, se ubican 24 municipios de la Provincia de Buenos Aires, esto es, el 17,77% de los 135 municipios debiendo destacarse, además, que dentro de este decil, el 58,33% se corresponde con municipios sin presencia o puntaje en lo que hace a los indicadores de Gobierno Abierto. La mayor cantidad de municipios, 30 en total, se encuentra dentro del rango de 30-40, seguido por el decil 40-50 con 29 municipios.



Otro dato que arrojan los resultados del estudio elaborado es que, en términos globales, los municipios de la Provincia de Buenos Aires obtienen menor puntaje en transparencia (total 1085 puntos), en segundo lugar en participación (1545 puntos) y el máximo puntaje en colaboración (total 1855 puntos).

De los 135 municipios, 14 de ellos no obtienen ningún puntaje⁶¹ para ninguna de las tres categorías.

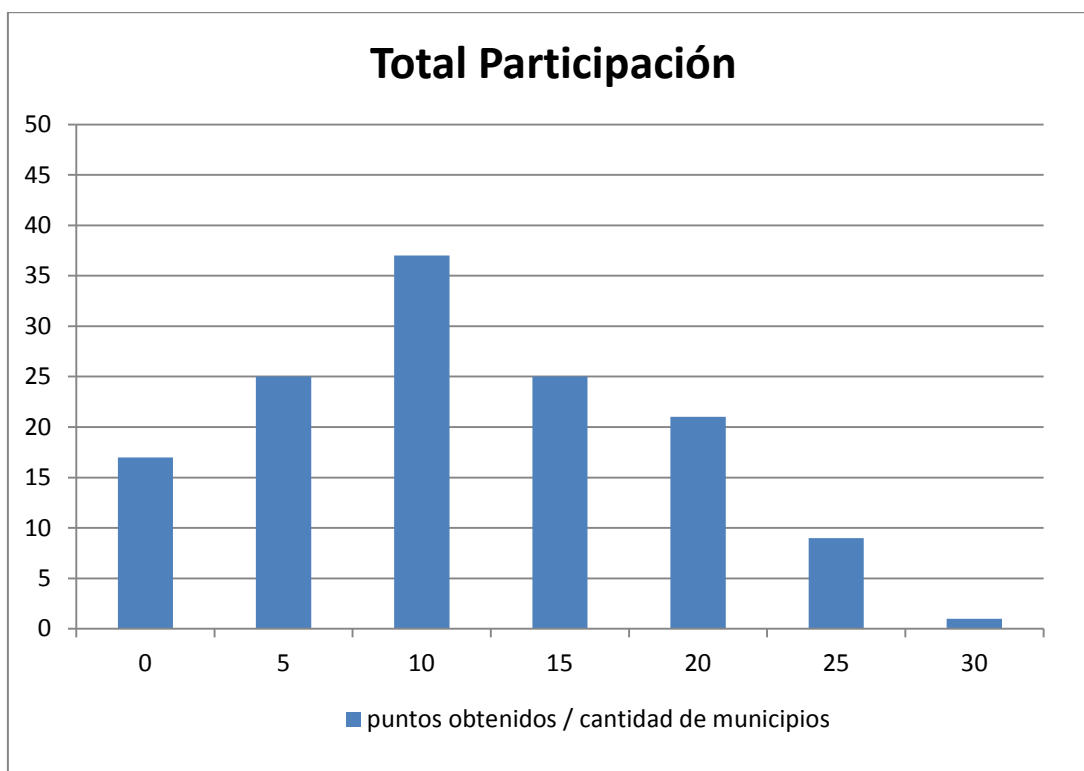
⁶¹ Siete de ellos no tienen página web o no estaban disponibles al momento del relevamiento, como el caso de José C. Paz que sí tiene una url (<http://www.josecpaz.gov.ar/>) pero que no estaba disponible.



2.4.3. Análisis del índice de participación

Con un promedio de 11,44 puntos, obtiene un total de 1545 para todos los municipios de la provincia de Buenos Aires. El valor o puntaje con más frecuencia (moda) es el 10 puntos para 37 municipios, 5 puntos por debajo de la mitad del máximo puntaje posible. Sólo un municipio obtiene el máximo puntaje para este indicador⁶².

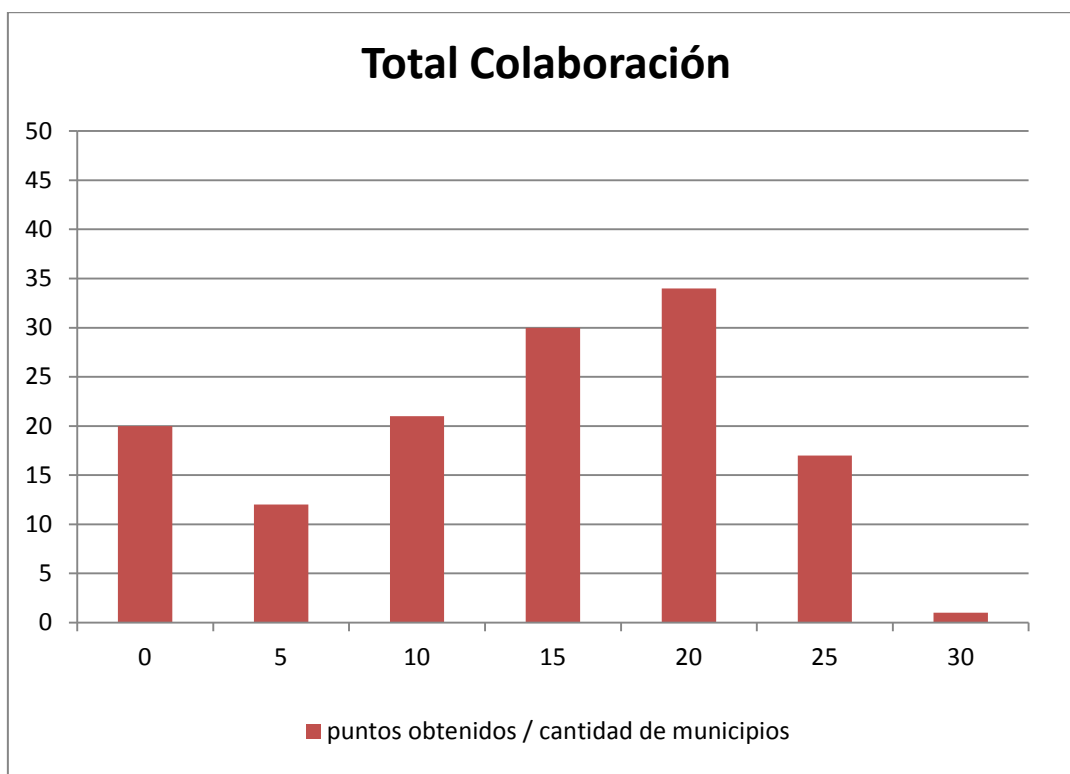
⁶² Municipio de Tigre.



2.4.4. Análisis del índice de colaboración

El índice de colaboración es el que obtiene el mayor total con 1855 puntos para los 135 municipios de la provincia de Buenos Aires y alcanza un promedio de 13,74 puntos. La moda es de 20 puntos, para 34 municipios, el doble que en índice de participación, destacándose por un lado que 20 municipios no han obtenido ningún puntaje por este indicador pero 17 alcanzaron 25 puntos y 1 el máximo puntaje⁶³.

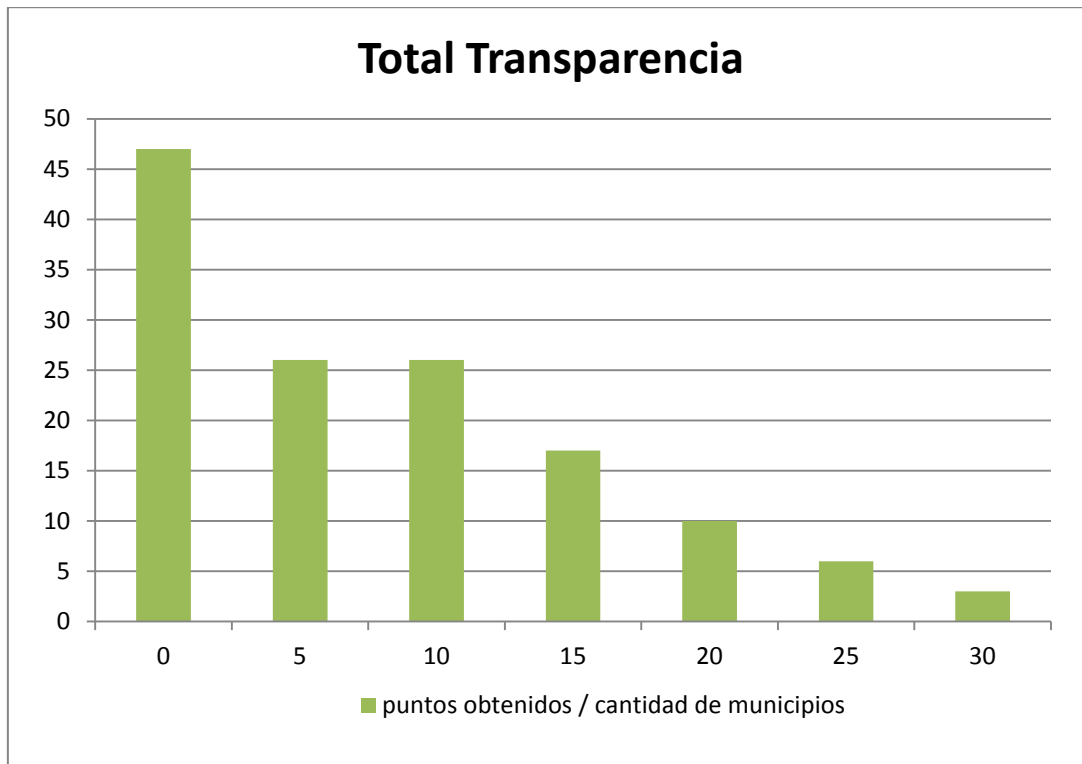
⁶³ Es el caso de la Web municipal de Lanús que, sin embargo arrojó bajos resultados en otros indicadores (10 puntos para transparencia y 20 para participación).



2.4.5. Análisis del índice de transparencia

El índice de transparencia es el más bajo de todos los indicadores con un promedio de 8,03% sumando un total 1085 puntos. 47 de los 135 municipios no mostraron información en sus páginas Web para este indicador y 3 de ellos alcanzaron el máximo puntaje⁶⁴.

⁶⁴ Es el caso de Bahía Blanca que, sin embargo, sólo alcanzó 15 puntos en participación; Florencio Varela, con 15 puntos en participación y 25 en colaboración y Morón, con 25 puntos en colaboración y participación.

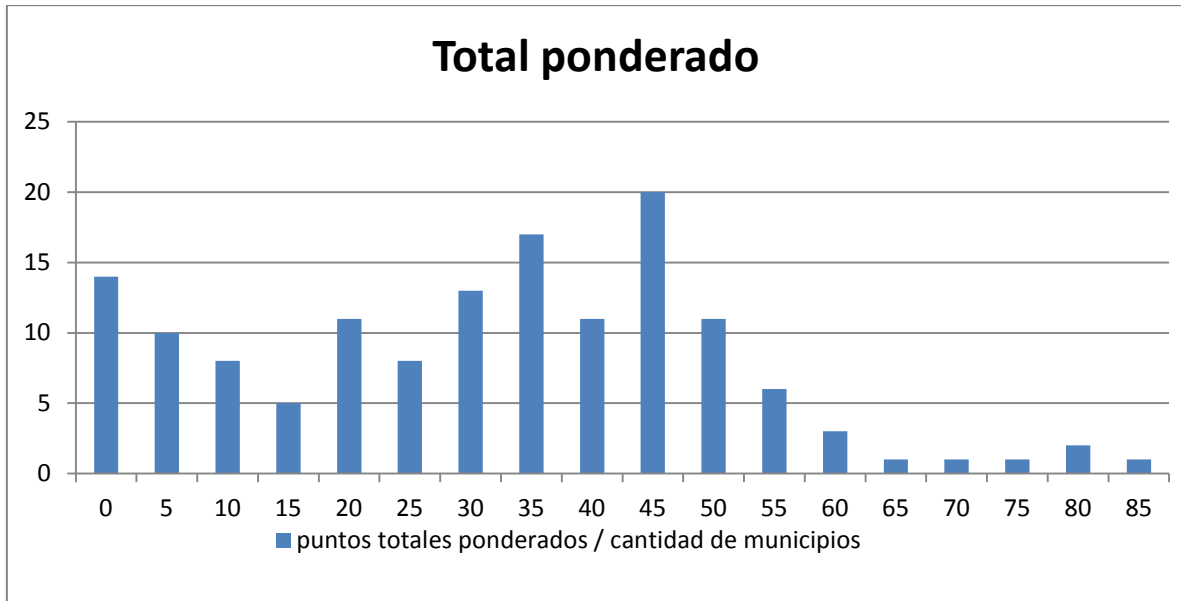


2.4.6. Resultados totales ponderados

Sólo 8 Municipios, obtuvieron un puntaje igual o superior a 20⁶⁵ puntos en las tres categorías lo que implicó, en el ranking que se diseñó, añadir al resultado 10 puntos más como ponderador por haber obtenido un alto desarrollo de Gobierno Abierto⁶⁶.

⁶⁵ Es decir, tienen 4 respuestas positivas de las 6 posibles que componen cada indicador. Los municipios son Morón, General Pueyrredón, Mercedes, Ituzaingó, General Villegas, Junín, Lezama y Moreno.

⁶⁶ Como puede verse, el ponderador no influyó significativamente.



3. FASE B: Guía de Casos Exitosos

3.1. Identificación de los servicios y aplicaciones más destacados que ofrecen los Municipios a través de sus portales virtuales

A fin de avanzar con el objetivo propuesto, corresponde hacer una mirada preliminar del estado de los servicios y aplicaciones vinculados al Gobierno Abierto en los portales Municipales. El relevamiento indica que son muy pocos los municipios que tienen información específica sobre el gobierno abierto tal como aparece en la Web de Bahía Blanca⁶⁷.

Podemos destacar en las Webs municipales que los principales mecanismos que hacen a la transparencia refieren a información de la ejecución presupuestaria, tal el caso de las páginas Web de los municipios de Adolfo González Chaves, Alberti, Ezeiza, Exaltación de la Cruz, Junín, General San Martín, Municipio del Pilar, Quilmes, General Madariaga, General Villegas, Ituzaingó y General Pueyrredón.

Alguno de ellos posee enlaces directos y específicos a la transparencia, tales como los municipios de Saavedra⁶⁸, Quilmes⁶⁹ y Trenque Lauquen⁷⁰ o a completos Boletines o informes de gestión, como en Esteban Echeverría. Destaca el de Cañuelas con vinculados a declaraciones juradas⁷¹, a la escala salarial⁷² y a los proveedores municipales⁷³. Junín, Ituzaingó y General Madariaga también poseen información del personal municipal y de cuál es su sueldo; General Pueyrredón, a las declaraciones juradas de los funcionarios.

En el caso del Municipio del Pilar además de la ejecución presupuestaria, como se ha mencionado, en el link de publicaciones⁷⁴ existe un detalle de las licitaciones públicas lo mismo que en General Villegas⁷⁵.

En muy poco casos aparece información a Carta Compromiso; se ha identificado en los municipios de Lanús y Tigre.

⁶⁷ <http://gabierto.bahiablanca.gov.ar/>

⁶⁸ <http://www.saavedra.gov.ar/index.php/es/municipalidad/transparencia>

⁶⁹ <http://www.quilmes.gov.ar/transparencia/index.php>

⁷⁰ <http://www.trenquelauquen.gov.ar/transparencia/>

⁷¹ <http://www.canuelas.gov.ar/index.php/gobierno-municipal/transp-temp/declaraciones-juradas>

⁷² <http://www.canuelas.gov.ar/index.php/gobierno-municipal/transp-temp/personal-municipal>

⁷³ <http://www.canuelas.gov.ar/index.php/gobierno-municipal/transp-temp/proveedores-municipales>

⁷⁴ <http://www.pilar.gov.ar/publicaciones>

⁷⁵ En el caso de Esteban Echeverría, aparece información sobre la licitación de la recolección de residuos.

En varios municipios aparece información a presupuestos participativos, tal los casos del Municipio de la Costa, Salto, La Plata, Quilmes, General Madariaga, Ituzaingó y General Pueyrredón. En algunos de ellos aparecen links específicos a políticas participativas, como en Hurlingham, Avellaneda, Brown, Almirante, Tigre y General Villegas. Otros, remiten a la web provincial <http://www.yoparticipo.gba.gob.ar/> como los de Coronel Pringles, Azul, Roque Pérez, Benito Juárez, Ayacucho, Coronel Suárez, Arrecifes y Adolfo Alsina.

La gran mayoría, 78 de los 135 posee facebook o twitter.

Existen algunos municipios con poca presencia, links desactualizados o sin páginas Web, como Carmen de Areco aunque ha utilizado facebook como mecanismo de comunicación⁷⁶.

Para el período comprendido en el relevamiento, el detalle de los servicios y aplicaciones que aparecen publicados es el siguiente:

⁷⁶ <https://es-es.facebook.com/municipio.carmendeareco1>



Municipio	URL	Servicios y Aplicaciones Destacados
Adolfo Alsina	http://www.adolfoalsina.gov.ar	<p>Existe un banner dinámico que posibilita el ingreso de los ciudadanos al portal "Yo Participo" perteneciente a la Subsecretaría de Modernización del estado de la Secretaría General de la Gobernación. (Bs. As.)</p> <p>http://www.yoparticipo.gba.gob.ar/</p>
Adolfo Gonzalez Chaves	http://www.gonzaleschaves.gob.ar/	<p>No se ubicó en la web del Municipio de AGCH ningún parámetro que posibilite vincularlo a alguna de las temáticas antes mencionadas. Sin embargo, cabe aclarar que se encuentra disponible como imagen los datos presupuestarios, con la información mínima, que muestran el estado de las cuentas Municipales durante el año 2013.</p>
Alberti	http://alberti.gov.ar/	<p>No se identificó ninguna de las temáticas que se detalla en la anterior pregunta. Es importante remarcar que el Municipio de Alberti tiene canal de youtube. Además, se publica el gasto o resumen económico del año anterior y de los primeros seis meses del año 2014</p>
Almirante Brown	http://www.almirantebrown.gov.ar/	<p>Participación Ciudadana: Gestión Brown. ¿Cómo funciona? El vecino carga una solicitud, la cual es enviada a una base de datos para su posterior incorporación al desarrollo sistemático de los diferentes planes y programas que ejecuta este Municipio. -Modernización: Área de Gobierno (Secretaría).</p>
Arrecifes	http://arrecifes.gob.ar/	<p>Aparece un link al programa Yo Participo impulsado desde la Secretaría General de la Gobernación (Subsec. de Modernización del Estado). No hay referencia a otros espacios participativos en lo que hace al propio Municipio. Cabe destacar que muchos de los links a diferentes espacios tardan demasiado en abrirse.</p>



Municipio	URL	Servicios y Aplicaciones Destacados
Avellaneda	http://www.mda.gob.ar/index.php	<p>-Participación Político Ciudadana: www.a-pparticipativo.com.ar http://www.mda.gob.ar/index.php?s=6&a=7</p> <p>-Modernización: Préstamo BID N° 1855-OC/AR "MODERNIZACIÓN DE LA GESTION MUNICIPAL DE AVELLANEDA Y CIUDAD DIGITAL" (Tendido de Redes para telefonía y equipamiento para red de salud y acortar la brecha digital) http://www.mda.gob.ar/index.php?s=121</p>
Ayacucho	http://www.ayacucho.mun.gba.gov.ar/	<p>-Participación Político/Ciudadana: Link a http://www.yoparticipo.gba.gov.ar/</p> <p>-Otros vínculos entre el gobierno y la ciudadanía: Buzón de reclamos y consultas Municipal y al Intendente</p>
Azul	http://www.azul.gov.ar/	<p>-Participación Ciudadana: Hay un Link al Yo Participo de Provincia (http://yoparticipo.gba.gov.ar/)</p> <p>-Modernización: Existe una Secretaría de Relaciones Institucionales, Modernización y comunicación que administra el 0800 y, a su vez, se encuentra a cargo de las encuestas inhabilitadas a la hora de la recolección de datos. Por último, cabe destacar que el área se encarga y muestra una completa Guía de Trámites.</p> <p>Es importante destacar que el sueldo de los funcionarios se puede observar y también que se encuentran publicadas las normativas desde Enero del 2013.</p>



Municipio	URL	Servicios y Aplicaciones Destacados
Bahía Blanca	http://www.bahiablanca.gov.ar/	<p>-Gobierno Abierto Agencia de Innovación y Gobierno Abierto Secretario: Esteban Mirofsky Portal de Gobierno Abierto: http://gabierto.bahiablanca.gov.ar/</p>
Benito Juárez	http://www.benitojuarez.gov.ar/	<p>-Participación Política/Ciudadana: Existe un Link al programa de la Subsecretaría de Modernización del Estado de la Secretaría General de la Gobernación al programa yo participo: http://www.yoparticipo.gba.gob.ar/ Cabe destacar otro link a una política de nivel nacional impulsada por el Ministerio de Justicia y DD.HH. de Nación: http://www.convosenlaweb.gob.ar/</p>
Berazategui	http://www.berazategui.gov.ar/	<p>A pesar de no haber una referencia directa a temáticas tales como la transparencia y/o la participación, existe un gran impulso hacia cuestiones comunicacionales. Puede observarse un área que es la Dirección de Prensa y Medios que presenta una web parecida a la de una agencia de noticias donde se puede observar artículos locales y nacionales, las tapas de los principales diarios nacionales, información sobre medios privados y un formulario de consultas. (http://prensa.berazategui.gov.ar/) A su vez, puede mencionarse que no hay informes de gestión explícitos más que los que emiten datos de la ejecución presupuestaria, pero si una revista del municipio que puede entenderse como informe gestión (http://www.berazategui.gov.ar/be) Link a ARBA: http://www.arba.gov.ar/DefaultArba.asp?contenidoCentro=http://www.arba.gov.ar/Apartados/PlanesPago.asp</p>



Municipio	URL	Servicios y Aplicaciones Destacados
Bolívar	http://www.bolivar.gob.ar/	<p>-Modernización: Se tiende a hablar de la temática a la hora de posibilitarse desde el Municipio que se deje un contacto para poder recibir las tasas municipales a pagar a través del envío de las mismas mediante un correo al mail que se desee. Link: http://www.bolivar.gob.ar/modernizacion/</p>
Bragado	http://www.bragado.gov.ar/	<p>No hay referencia a ninguna de las temáticas. La página muestra muchos espacios en construcción que si bien están explicitados no llevan a la tarea que asumen en su título. Los únicos informes que surgen son los de la Agencia de desarrollo de Bragado. Existe referencia a programas nacionales (Más y mejor trabajo) y provinciales (Envío) pero no llevan a links de dichos programas ni a páginas nacionales o provinciales, siempre redireccionan entorno al sitio (Ambos espacios están en construcción)</p>
Brandsen	http://brandsen.gob.ar/	<p>La página está en construcción y muchos de los datos o links están rotos o llevan a lugares equivocados e imprecisos. Se debe recalcar una idea novedosa que otros municipios no han presentado que es un chat on line, este no funciona, pero no deja de ser una idea que presenta cierta compromiso con la atención a la ciudadanía</p>
Campana	http://www.campana.gov.ar/index.php	<p>-Link al YO PARTICIPO de Provincia (SsME de la SG). -Pág de nación que se linkea: http://www.convosenlaweb.gob.ar/</p>



Municipio	URL	Servicios y Aplicaciones Destacados
Cañuelas	http://www.canuelas.gov.ar/	<p>-Transparencia: vinculado a declaraciones juradas, a la escala salarial y a los proveedores municipales.</p> <p>http://www.canuelas.gov.ar/index.php/gobierno-municipal/transp-temp/declaraciones-juradas http://www.canuelas.gov.ar/index.php/gobierno-municipal/transp-temp/personal-municipal http://www.canuelas.gov.ar/index.php/gobierno-municipal/transp-temp/proveedores-municipales</p> <p>-Por otro lado, vale destacar que las instituciones privadas a las que se hace referencia son hoteles del Municipio.</p> <p>-Finalmente como última aclaración se encuentra explicada la composición del HCD, pero no existe link directo.</p>
Carlos Casares	http://www.casares.gov.ar/	<p>-Modernización: Se encuentra linkeada a través de un banner estático la web de Expertos en Gestión Pública, seguramente el Municipio debió haber sido asesorado por alguno de los integrantes de este grupo de profesionales (http://www.modernizacion.gba.gov.ar/expertos/)</p> <p>-El HCD tiene link pero su redireccionamiento no lleva a la página del mismo.</p> <p>-Paginas: más allá de expertos se enlace a ARBA y a la Secretaría de Com. Pub. de Nación.</p>



Municipio	URL	Servicios y Aplicaciones Destacados
Chacabuco	http://chacabuco.gob.ar/	No se refiere a temáticas de las que se mencionan. -Otros datos a tener en cuenta: *Se pueden consultar tasas municipales pero no existen pagos on line. *Cuenta con un blog municipal: que se enuncia como tal, pero que sólo es un espacio de información a través de gacetillas institucionales.
Chascomús	http://www.chascomus.gob.ar/	No hay referencia a las temáticas que se detallan en el anterior punto
Chivilcoy	http://www.chivilcoy.gov.ar/	No hay referencia a las temáticas que se detallan en el punto anterior
Colón	http://www.municipiocolon.gov.ar/	Su página oficial no se encuentra activa www.municipiocolon.gov.ar . El muro de facebook muestra como última actualización un video subido en el año 2012.
Coronel Dorrego	http://www.dorrego.gob.ar/dorrego/	No se visualizan en la web las temáticas mencionadas en el anterior apartado.
Coronel Pringles	http://www.coronelpringles.gov.ar/	-Participación: Link a http://www.yoparticipo.gba.gob.ar/ -Gobierno Electrónico: Link a http://www.civitas.gob.ar/
Coronel Rosales	http://www.muncrosales.gov.ar/	No hay referencia a las temáticas mencionadas en el anterior punto.
Coronel Suárez	http://www.coronelsuarez.gob.ar/	-Participación Ciudadana: Link a http://www.yoparticipo.gba.gob.ar/ - Gobierno Electrónico: Link a http://www.civitas.gob.ar/
Daireaux	http://daireaux.gov.ar/	No se hace referencia a las temáticas mencionadas anteriormente



Municipio	URL	Servicios y Aplicaciones Destacados
Escobar	http://www.escobar.gov.ar/	La página si bien está en construcción y posee poca información, posee un listado de objetivos para el año 2014. Por otra parte la presente página tiene un link en donde se informa de la realización de una serie de jornadas de participación vecinal, a tal fin la página dispone de un formulario en versión "on line" y descargable para que los vecinos realicen las sugerencias que estimen necesaria con relación a los principales problemas que tiene el barrio y la ciudad.
Esteban Echeverría	http://porter.websitewelcome.com/~muniee22/web/index.php	Se hace referencia a la transparencia en la gestión mediante el informe periódico a los vecinos sobre las obras realizadas. Asimismo hay accesos directos a la Comisión Revisora de Cuentas, a la auditoría de "Argentina Trabaja"; y a la licitación del contrato de recolección de residuos.
Exaltación de la Cruz	http://www.exaltaciondelacruz.gov.ar/	Existe información de los balances por trimestres, de la situación económica-financiera del municipio, y se pueden consultar los gastos por períodos.
Ezeiza	http://www.muniezeiza.gob.ar/	Existe un acceso directo al presupuesto del año 2013 y al detalle de su ejecución.
Florencio Varela	http://varela.gov.ar/	Se hace referencia en la página municipal a la intención de modernizar la gestión procurando garantizar a los vecinos la realización de la mayor cantidad posible de trámites por medio de los canales electrónicos que posee el municipio.
General Alvarado	http://www.mga.gov.ar/	Factura Electrónica



Municipio	URL	Servicios y Aplicaciones Destacados
General Juan Madariaga	www.madariaga.gob.ar	<p>Lo más interesante de esta página es que posee la posibilidad de descargar en pdf el detalle del presupuesto de gastos, su ejecución parcial, el cálculo de recursos de gastos, la ejecución de éstos evolución del pasivo, el detalle de los sueldos municipales según la escala del personal, la rendición de cuentas, etc.</p> <p>Asimismo se contempla la participación ciudadana mediante la ejecución de un presupuesto participativo.</p>
General La Heras	http://muniglh.blogspot.com.ar/	<p>En la página hay publicada la planilla del R.A.F.A.M. correspondiente a la situación económica del municipio durante el período 02/01/14 al 30/06/14.</p>
General Pueyrredón	http://www.mardelplata.gob.ar/	<p>La página de este municipio contempla la posibilidad de que los vecinos participen del presupuesto sugiriendo la realización de obras según el barrio.</p> <p>Con relación a la transparencia hay a acceso al presupuesto del municipio y a su ejecución, y a la declaración jurada de los funcionarios municipales.</p>
General San Martín	http://www.sanmartin.gov.ar	<p>La página del presente municipio posee un link donde se detalla el presupuesto para el año 2014 y la ejecución parcial del mismo durante la primera mitad del año.</p> <p>Asimismo hay un acceso directo al Distrito Tecnológico de San Martín, un lugar físico donde el municipio fomenta la implementación de diversos proyectos vinculados con emprendimientos que utilicen las nuevas tecnologías.</p>



Municipio	URL	Servicios y Aplicaciones Destacados
General Villegas	http://www.villegas.gov.ar/	<p>Con relación a las políticas de transparencia, hay acceso al presupuesto del año vigente y al detalle de su ejecución. También está previsto el cálculo de los recursos a la actualidad, así como un detalle de las licitaciones y concursos.</p> <p>Con relación a la participación ciudadana, hay un link con acceso directo al Foro de Seguridad de Villegas lugar donde los vecinos pueden plantear sus inquietudes y propuestas con relación a esta problemática.</p>
Hurlingham	http://www.munhurli.gov.ar/	<p>La página posee una encuesta en la que los vecinos pueden dejar su opinión con relación al funcionamiento de distintos servicios municipales como lo son el alumbrado, la limpieza, la seguridad, el estado de plazas y espacios públicos, etc.</p>
Ituzaingó	http://www.miituzaingo.gov.ar/	<p>La página posee acceso a la información del presupuesto aprobado para el año 2014 y a su ejecución parcial al período 30/06/14. También hay acceso a la escala salarial de los empleados y funcionarios del municipio.</p> <p>También se prevé la gestión de un presupuesto participativo, fijándose audiencias en las cuales los vecinos proponen proyectos para la ejecución del mismo.</p>
Junín	http://www.junin.gov.ar/	<p>Desde la página municipal se puede acceder al detalle del presupuesto para el año en curso, y a su ejecución según el período del año que se elija. Hay también información del personal municipal y de cuál es su sueldo.</p>



Municipio	URL	Servicios y Aplicaciones Destacados
La Matanza	www.lamatanza.gov.ar/	<p>Hay acceso al presupuesto para el año 2014 y un detalle de la ejecución del mismo durante la primer mitad del año en curso.</p> <p>Por otra parte la página del referido municipio posé un acceso directo al IMDES que es un organismo descentralizado del municipio de La Matanza creado para facilitar el desarrollo económico local fortaleciendo a sus emprendedores de la economía social, micropymes y pymes.</p>
La Plata	http://www.laplata.gov.ar/	<p>Presupuesto participativo http://www.municipalidad.laplata.gov.ar/component/content/article/12-secretaria-privada/283-presupuesto-participativo</p>
Lanús	http://www.lanus.gov.ar/	<p>Carta Compromiso http://lanus.gob.ar/carta_compromiso2.pdf</p>
Municipio de la Costa	http://www.lacosta.gov.ar/	<p>Existe un link directo a la participación ciudadana a través del presupuesto participativo, con la implementación de un formulario donde los ciudadanos pueden proponer que obras desean realizar.</p>
Municipio del Pilar	http://www.pilar.gov.ar/	<p>La página web del municipio tiene un link que dirige a la transparencia en la políticas públicas de esa comuna (http://www.pilar.gov.ar/publicaciones), allí se detalla el estado presupuestario, financiero y patrimonial de distintos períodos; y un detalle de las licitaciones públicas.</p> <p>Con relación a la descentralización del municipio, hay un acceso directo (http://www.pilar.gov.ar/pilar-bdescentralizadab) en donde se hace un relato del proyecto que tiene el municipio para iniciar un plan de descentralización y reforma del estado.</p>
Quilmes	http://www.quilmes.gov.ar/	<p>http://www.quilmes.gov.ar/gobierno/presupuestoparticipativo.php http://www.quilmes.gov.ar/gobierno/infoutil_presupuesto.php http://www.quilmes.gov.ar/transparencia/index.php</p>



Municipio	URL	Servicios y Aplicaciones Destacados
Rivadavia	http://munirivadavia.gob.ar/	http://munirivadavia.gob.ar/presupuesto-participativo/caracteristicas-y-desarrollo.html
Roque Perez	http://www.rperez.mun.gba.gov.ar/	http://www.yoparticipo.gba.gov.ar/
Saavedra	http://www.saavedra.gov.ar/index.php/es/	http://www.saavedra.gov.ar/index.php/es/municipalidad/transparencia
Salto	http://www.salto.gob.ar/	http://www.salto.gob.ar/presupuesto_participativo.php?cat_id=44
San Miguel	http://www.msm.gov.ar/	http://www.msm.gov.ar/gestion-publica/gobierno-abierto/
San Nicolas de los Arroyos	https://www.sannicolas.gov.ar/	https://www.sannicolas.gov.ar/index.php?b=modernizaciondelestado https://www.sannicolas.gov.ar/index.php?b=gobiernoelectronico
Tigre	http://www.tigre.gov.ar/	http://www.tigre.gov.ar/index.php/municipio/modernizacion-m http://www.hcd.tigre.gov.ar/index.php/participacion-ciudadana.html http://www.tigre.gov.ar/index.php/para-el-vecino/carta-compromiso
Trenque Lauquen	http://www.trenquelauquen.gov.ar/	http://www.trenquelauquen.gov.ar/transparencia/
Villa Gesell	http://www.gesell.gov.ar/	http://www.gesell.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=72&catid=9
Zarate	http://www.zarate.gob.ar/	http://200.61.211.239/wordpress/?page_id=22076 http://200.61.211.239/wordpress/?p=22200

3.2. Elaboración de una propuesta de estrategia a seguir por aquellos Municipios que pretendan avanzar en la implementación del Gobierno Abierto

3.2.1. La importancia del gobierno abierto para los gobiernos locales/municipios

Algunas posiciones en torno al tema presentan al gobierno abierto como la doctrina política que sostiene que los temas de gobierno y administración pública deben ser abiertos a todos los niveles posibles en cuanto a transparencia, esto debe ir unido a la creación de espacios permanentes de participación ciudadana y colaboración ciudadana. Un Gobierno Abierto asume el compromiso de garantizar que la administración y operatividad de todos los servicios públicos que el Estado brinda puedan ser supervisados por la comunidad, es decir, que estén abiertos al escrutinio de la ciudadanía. Dicho proceso, que incrementa la transparencia de la administración, debe acompañarse también por la generación de espacios de encuentro con la comunidad en los que los ciudadanos puedan participar en las decisiones de gobierno y colaborar con la administración en la búsqueda de soluciones a los problemas públicos canalizando el potencial innovador de los ciudadanos, el mercado y las organizaciones civiles para el beneficio de la comunidad toda (Ramírez-Alujas 2011).

Otros autores van más allá y sitúan las actuaciones relacionadas con el Gobierno Abierto como iniciadoras de un cambio paradigmático, superándose el esquema Administración-administrados predominante hasta ahora (en el que los ciudadanos eran contemplados como “clientes” del sector público), en favor de un planteamiento radicalmente distinto, en el que el ciudadano es un socio del Gobierno, que participa y aporta su opinión, conocimiento y experiencia, y en el que la relación con el Gobierno es más directa y cercana (Corojan y Campos, 2011).

El Gobierno Abierto podría definirse como un modelo de gobierno que incorpora como pilares fundamentales de su funcionamiento los principios de **transparencia, participación y colaboración** con la ciudadanía, aprovechando las oportunidades que ofrecen las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), con el

objetivo de mejorar la calidad de la democracia y el funcionamiento de los gobiernos y las administraciones públicas.

Esta experiencia puede darse tanto a nivel local, provincial como nacional.

Algunos de los precedentes que han contribuido a la interpretación que actualmente se realiza de un Gobierno Abierto están relacionados con los avances producidos en el acceso libre a la información pública, desde el caso pionero de Suecia en el siglo XVIII.

En el contexto europeo, Suecia fue el primer país en reflejar en su legislación la “Libertad de prensa y el derecho de acceso a los archivos” en 1766. Dos siglos después, numerosos países de la UE adoptaban leyes de transparencia y apertura de información pública (Finlandia, Dinamarca, Países Bajos, Francia), aunque fue en la década de los años 90 cuando se produjo el impulso definitivo, hasta llegar, en la actualidad, a un 89% de países miembros de la UE con legislación aprobada en este ámbito.

Al acceso a la información pública se le suma la incorporación de las TIC y colaboración con la sociedad. La incorporación de las nuevas tecnologías a la vida personal y profesional ha eliminado muchas de las barreras que anteriormente existían para poder acceder de manera real a la información. En los últimos años han tenido como hito destacado la posibilidad de realización de trámites administrativos y servicios públicos a través de medios telemáticos (Administración electrónica).

Otro paso hacia el Gobierno Abierto fue la **reutilización de la información**. Esto consiste en disposiciones para promover y facilitar la puesta a disposición de la información del sector público para su reutilización con fines, tanto comerciales como no comerciales, públicos o privados, utilizados por terceros (empresarios, periodistas, académicos, miembros de ONGs, etc) para distintos fines pero que en esencia se trata de generar nuevas aplicaciones que agreguen valor a la administración pública, sus servicios, al intercambio entre sectores y crear una red de información facilitada por el gobierno.

La creciente desafección de los ciudadanos respecto a la política y los contextos de crisis requieren de una respuesta de los gobiernos que consiga recuperar la confianza de la ciudadanía y que contribuya a mejorar el funcionamiento de la AP (AP) y el rendimiento económico del país.

La creación del “Open Government Partnership” ha comprometido a 58 países hasta la fecha en el desarrollo de gobiernos más abiertos a la sociedad y ha difundido el movimiento en todo el mundo.

La mayoría de países que desarrollan actuaciones en el área del Gobierno Abierto todavía no han desarrollado marcos estratégicos completos, sino que han optado por la puesta en marcha de actuaciones concretas dejando para más adelante el desarrollo de los marcos de referencia. Por esta razón no se han podido identificar, para todos los gobiernos activos en la materia, estrategias o planes de acción globales. Los ejemplos paradigmáticos de países con estrategias de Gobierno Abierto son EEUU (2009) y Reino Unido (2010), a los que les han seguido los países comprometidos con el Open Government Partnership (OGP) (Brasil, México, Filipinas, Indonesia, Noruega, Sudáfrica), países anglosajones como Australia y Nueva Zelanda y otros como Chile o Canadá. El avance del OGP está promoviendo la aparición de planes estratégicos en este campo, ya que uno de los requisitos para la incorporación de los gobiernos es la puesta en marcha de un Plan de Acción de Gobierno Abierto.

A nivel de gobiernos regionales y locales, si bien se han desarrollado actuaciones de este tipo de gobierno, todavía son pocos los que han publicado Hojas de Ruta de Gobierno Abierto.

Es importante plantear que una política de “apertura de puertas” y de valoración constante de la gestión pública puede generar cierta inquietud y recelo en los responsables políticos, ya que la ciudadanía tiene acceso a información que pudiera no ser favorable a ellos o a posibles fallos o errores cometidos en la actividad pública.

Tanto las demandas sociales de mayor responsabilidad de los gobernantes y mayor participación de los ciudadanos en la “cosa pública”, como el impulso del Gobierno

Abierto por parte de líderes políticos destacados, han situado este movimiento en los titulares de los medios de comunicación y han globalizado la tendencia.

La utilización de estas tecnologías en la gestión pública permite a los usuarios recibir atención sin restricción horaria y no importando en qué lugar se encuentren; tener acceso a información pública en forma simple, oportuna, clara y transparente; resolver sus problemas a través de un contacto único con el Estado sin presentar ningún documento; hacer transacciones financieras en forma electrónica, (por ejemplo pagar un certificado de nacimiento, pagar un servicio o recibir el pago por un servicio prestado un organismo público si se es un proveedor del estado); consultar sobre información de los actos públicos del Estado que sea de su interés conocer; participar y expresar su opinión por medios electrónicos (e-participation).

La Alianza por el Gobierno Abierto (AGA) es una iniciativa internacional que busca favorecer compromisos concretos desde los Gobiernos para promover la transparencia, aumentar la participación, combatir la corrupción y aprovechar las nuevas tecnologías para consolidar la Democracia y elevar la calidad de los servicios públicos (Ramírez-Alujas & Dassen, 2014:49).

Uno de los principios de la AGA es que “las buenas ideas vienen de cualquier parte”.

La “Apertura de Datos” u “Open Data”, ha sido una verdadera revolución en materia de acceso a la información pública por parte de los ciudadanos. Esta revolución ha generado un nuevo paradigma a través del cual el Estado ya no se encarga de generar todas las aplicaciones necesarias para los ciudadanos, sino que por el contrario, es la sociedad misma quien las genera para sacar un mayor provecho a los datos que el Estado deja a su disposición.

Se considera que el gobierno abierto además contribuye a crear comunidades más seguras partiendo de la colaboración con la ciudadanía en cuestiones de riesgo (seguridad ciudadana, atención a desastres, riesgos ambientales, protección civil, entre otros).

El GA es ya una realidad evidente e inevitable en la región. Es una herramienta de innovación para generar soluciones frente a las problemáticas más acuciantes de la

ciudadanía. El Plan de acción sobre administración electrónica 2011-2015 de la Comisión Europea (eGovernment Action Plan 2011-2015) nos recuerda el hecho de que los países desarrollados y en desarrollo están siendo afectados por una " revolución de la información ", que cambia gradualmente los patrones de comportamiento y de aprendizaje de las personas.

En las últimas décadas, los Gobiernos locales se han convertido en actores protagónicos de la acción ciudadana, de la prestación de servicios y de la interacción entre los gobiernos y la ciudadanía. Dicha transformación, que ha sido llamada "la Revolución Silenciosa" de América Latina (Campbell, 2003), es considerada uno de los cambios políticos y económicos más significativos de los últimos tiempos en la región (Falleti, 2010). Estos problemas bien pueden presentarse como desafíos y oportunidades y aprovechar el hecho de que el municipio o gobierno local es el nivel de gobierno que más cercanía tiene con los ciudadanos.

La experiencia municipal en Latinoamérica en este siglo XXI está enfrentada a grandes desafíos en lo político, lo económico y lo administrativo. En primer lugar, el centralismo ha sido un rasgo histórico generalizado en la región, aún en los países federales existe una histórica dependencia de los municipios a los lineamientos del poder central, una tendencia que aún con los procesos de descentralización de los años 80 y 90 del pasado siglo y los visibles avances en cuanto a su autonomía y al incremento de sus recursos, sigue siendo determinante en la vida diaria de las municipalidades latinoamericanas (Rosales, 2012). La desigualdad territorial, sobre todo entre las grandes urbes y los municipios rurales y periféricos, sigue siendo abismal tanto en la generación de ingresos propios como en las capacidades administrativas necesarias para enfrentar las responsabilidades que trae la descentralización (Selee, 2004; Mascareño, 2008; Grindle, 2010).

El caso de la Ciudad de Junín, ubicada al nordeste de la provincia de Buenos Aires, combina el trabajo de la administración local generando portales de interacción virtual y a su vez enfrentando el problema de la brecha digital, apoyando la conectividad en la ciudad y realizando de manera activa programas de alfabetización digital. Esto implica un trabajo conjunto que busca ampliar la participación y educar a la ciudadanía para que pueda sacar el mayor provecho de ella. Por otro lado el

programa Control Ciudadano busca la participación de la comunidad en la evaluación de los programas municipales, tales como la recolección de residuos y montículos, el barrido de los espacios públicos y el mantenimiento de los espacios verdes, estableciendo espacios de seguimiento a la gestión municipal.

En el año 2010 la Ciudad de Amsterdam lanzó una prueba piloto por la que recibió 100 ideas, y alrededor de 150 discusiones de co-creación entre la ciudadanía los formadores de políticas públicas. Como resultado, algunas de las ideas se implementaron en colaboración con el municipio. Por lo tanto, el resultado de este ejercicio muestra que los recursos abiertos como los grupos focales es de hecho una herramienta impulsada por los usuarios que podría aplicarse con más frecuencia por el sector público, ya que realmente estimula la interacción entre los ciudadanos y sus electos, y trae un mayor compromiso en torno a temas de interés público.

En conclusión, un Gobierno Abierto está centrado en el ciudadano y en colaboración con él. No sólo presta servicios por medio de una plataforma virtual, si bien es un paso previo. Un Gobierno abierto está *abierto* justamente a la innovación constante gracias al aporte de la ciudadanía. Aquí el Gobierno toma el rol de facilitador y habilitador de la innovación, tanto pública como privada. Por otra parte los municipios ya no se limitan a un reducido núcleo de funciones básicas (alumbrado, barrido, limpieza). La realidad es que los gobiernos locales se enfrentan a la necesidad de utilizar eficazmente los recursos propios en un contexto cambiante y en cercana proximidad con la sociedad, lo cual hace más fácil un gobierno en colaboración con los vecinos y enfrentar esos problemas con su aporte. El desafío es de situar al ciudadano en el centro de los procesos de toma de decisiones, la formulación de políticas, y en el centro de la agenda de desarrollo.

3.2.2. Buenas prácticas

Dentro de la gran heterogeneidad de las páginas Web de los municipios de la provincia, tanto en diseño como contenido, se destacarán algunas herramientas que

propician el gobierno abierto y que se reconocen como buenas prácticas en la materia.

3.2.2.1. Caso Morón

El municipio de Morón destaca por sus políticas de transparencia. En su página Web podemos encontrar amplia información referente a los siguientes aspectos, entre otros:

Declaraciones Juradas Patrimoniales: declaraciones juradas de los funcionarios del Departamento Ejecutivo Municipal.

Audiencias de gestión de intereses: registro en el que se inscriben las audiencias de gestión de intereses celebradas por cualquier persona con uno o más funcionarios municipales.

Acceso a la información pública: Se recibe consultas y solicitudes sobre información del Gobierno Municipal y pone a disposición de los interesados los datos solicitados.

Presupuesto: Hay informes de ejecución trimestral de recursos y gastos del presupuesto municipal.

Audiencias públicas: hay información referente al tratamiento de temas locales de intereses colectivos.

Personal municipal: se informa la nómina detallada de categoría, carga horaria, sueldo y área de trabajo del personal que se desempeña en las distintas Secretarías del Municipio.

Licitaciones: Se da a conocer el Pliego de Bases y Condiciones y la totalidad de la información referente a las Licitaciones Públicas a las que se convoca.

Decretos: Brinda acceso a todos los decretos del Departamento Ejecutivo desde 2003 a la fecha.

Municipio de Morón
Buenos Aires | Argentina

tipo de documento
No Especificado



- La Ciudad
- El Intendente
- Área de Gobierno
- Prensa
- Transparencia
- Compras y Contrataciones
- Atención al Vecino
- Defensa del Consumidor
- Medición Vocinal
- Organizaciones Comunitarias
- Tránsito
- Seguridad y Defensa Civil
- Obras Públicas
- Salud
- Educación
- Arte y Cultura
- Deportes
- Políticas Ambientales
- Derechos Humanos
- Acción Social
- Juventud
- Políticas de Género
- Personas con Discapacidad
- Adultos Mayores
- Desarrollo Estratégico
- Desarrollo Económico Local
- Empleo y Economía Social
- Economía

TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN

Desde la asunción de Martín Sabbatella en 1999, el Municipio de Morón impulsó distintas políticas de transparencia en las acciones de gobierno convirtiéndose en un ejemplo de honestidad, eficiencia y participación ciudadana en la elaboración de las políticas públicas.

La experiencia que el Municipio viene desarrollando desde entonces demuestra que la apertura a la intervención directa de los vecinos ayuda a construir un Estado que funciona en forma honesta y austera, instaurando la idea de que es posible combinar eficiencia con transparencia.

Entre las medidas implementadas desde esta concepción se encuentra la creación de la Secretaría de Modernización y Transparencia del Estado.

En ese contexto el Municipio contó con la colaboración de distintas organizaciones de la sociedad civil como Poder Ciudadano (capítulo argentino de Transparencia Internacional) quien supervisó en 2000 el proceso de licitación del servicio de recolección de residuos y firmó con la comuna en 2004 un acuerdo de compromiso público de transparencia de gobierno para implementar el Programa Discrecionalidad Cero.

Entre las distintas líneas de acción se destacan las siguientes:

DECLARACIONES JURADAS PATRIMONIALES

Se encuentran disponibles las declaraciones juradas de los funcionarios del Departamento Ejecutivo Municipal. >>

AUDIENCIAS DE GESTIÓN DE INTERESES

Se encuentra a disposición el registro en el que se inscriben las audiencias de gestión de intereses celebradas por cualquier persona con uno o más funcionarios municipales. >>

ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA

Recibe consultas y solicitudes sobre información del Gobierno Municipal y pone a disposición de los interesados los datos solicitados. >>

PRESUPUESTO

Informes de ejecución trimestral de recursos y gastos del presupuesto municipal. >>

AUDIENCIAS PUBLICAS

Se implementan para el tratamiento de distintos temas que involucran intereses colectivos. El objetivo es conocer la opinión de los vecinos y vecinas. >>

ELABORACION PARTICIPATIVA DE NORMAS

Tiene por objeto mejorar la calidad de la toma de decisiones, promover la participación y mantener informados a los ciudadanos. >>

DEFENSOR DEL PUEBLO

Tendrá como objetivo la defensa, protección y promoción de los derechos, garantías e intereses individuales y colectivos de los ciudadanos de Morón. >>

MÁS TRANSPARENCIA

OFICINA ANTICORRUPCION

Tiene como objetivo prevenir y denunciar conductas que resulten contrarias a la transparencia, la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento del Estado. >>

CONTROL DE GESTION

Controla la aplicación de leyes, decretos, ordenanzas, reglamentos, directivas, planes, programas y proyectos aprobados. >>

PERSONAL MUNICIPAL

Se da a conocer la nómina detallada del personal que se desempeña en las distintas Secretarías del Municipio. La información incluye: categoría, carga horaria, sueldo y área de trabajo. >>

LICITACIONES TRANSPARENTES

Se da a conocer el Pliego de Bases y Condiciones y la totalidad de la información referente a las Licitaciones Públicas a las que se convoca. >>

PRECIOS TESTIGO

Se pone a disposición un catálogo de bienes con los precios testigo de los mismos. >>

DECRETOS

Acceso a todos los decretos del Departamento Ejecutivo desde 2003 a la fecha. >>

Discrecionalidad Cero

- Programa
- Discrecionalidad Cero
- Convenio
- Acceso a la Información Pública
- Audiencias de Gestión de Intereses
- Audiencias públicas
- Declaraciones Juradas
- Defensor del pueblo
- Elaboración
- Participativa de Normas
- Publicidad oficial
- Noticias

Datos útiles

Secretaría de Transparencia Institucional y Control de Gestión
L a V de 9:30 a 17 hs. Avda. Brown 1406, Morón Tel. 4462-5551
transparencia.gestion@moron.gov.ar

Oficina de Acceso a la Información Pública
L a V de 9 a 17 hs. Avda. Brown 1406, Morón Tel. 4462-5551
acceso.informacion-publica@moron.gov.ar

Oficina Anticorrupción
L a V de 9 a 17 hs. Avda. Brown 1406, Morón 0200-222-9602
4462-4125
anticorrupcion@moron.gov.ar



JULIO LOPEZ 

<http://www.moron.gov.ar/transparencia/>

3.2.2.2. Caso General Pueyrredón

Con un diseño de página amigable, el municipio de General Pueyrredón es un caso de referencia por la colaboración en el eje público-privado. Por su propia infraestructura e historia vinculada al turismo, su página cuenta con una amplia información hotelera, inmobiliaria, gastronómica, de agencias de viaje, etc. Esto muestra una importante interacción del sector público con el sector privado, vínculo importante para el desarrollo local.



The screenshot shows the homepage of the website **mardelplata.gov.ar**. At the top, there is a navigation bar with the logo and a green banner for an event: "desde el 20 Sueños y fantasías TEATRO OLYMPIA". Below this is a horizontal menu with categories: Hoteles, Inmobiliarias, Agencias, Transporte, Gastronomía, Paseos, and Eventos. The main content area features seven large, colorful buttons with the following text: "A DESCANSAR", "A DISFRUTAR", "A INFORMARSE", "A COMPARTIR", "A DEGUSTAR", "A CONOCER", and "A EMOCIONARSE". A secondary navigation bar includes social media icons (Facebook, Twitter, YouTube), a search bar, and links for Inicio, Guía del Mes, Galería de Fotos, Contacto, and English. The main content is organized into a grid of promotional tiles for various services and locations, including "informes", "audioguías", "experto en mardelplata", "reina del mar", "casa del puente", "guardia del mar", "MAR DEL PLATA convention & visitors bureau", "MYBUS", and "ciudad educativa". A vertical sidebar on the right lists additional categories: Hoteles, Inmobiliarias, Agencias, Transporte, Gastronomía, Paseos, Eventos, La Ciudad, Compras, Congresos, Museos, Deportes, Playas, Turismo Rural, Recreación, and Sitio Municipal.

<http://www.turismomardelplata.gov.ar/>

3.2.2.3. Caso Mercedes

La Web del Municipio de Mercedes cuenta con un portal de Gobierno Abierto. Allí, de forma automatizada, se publican datos en línea y en tiempo real mejorando el acceso a información pública. Existen más de 70 recursos de datos abiertos publicados que van desde datos económicos del municipio, régimen de lluvias, datos de turismo, ingresos y egresos de las fiestas locales, listado de personal y sueldos. Con muchos de esos datos se generan gráficos que facilitan la visualización de la información.



Portal de Datos Abiertos - Municipio de Mercedes

¿Qué es?
Es el portal de acceso a datos públicos del Municipio de Mercedes es parte de la iniciativa de "Gobierno Abierto". Provee las herramientas necesarias para automatizar el proceso de publicación de datos, en línea y en tiempo real innovando y creando utilidad para los diferentes sectores de la ciudad. Mediante esto, se genera transparencia y se facilita el acceso a información pública.

¿Para qué sirve?
Sirve para mejorar la capacidad del público interesado para encontrar, descargar y utilizar datos públicos del municipio y el país. Le invitamos a navegar en el catálogo, descargar conjuntos de datos, acceder a los datos mediante una API REST, y explorar las posibilidades de la iniciativa de "datos abiertos".

Recursos de datos abiertos

Título	Última actualización
Sensorizacion Gobierno	15 de diciembre de 2014
Comparativa de Barrios Sensorizacion	12 de diciembre de 2014
Economia Reclamos	2 de diciembre de 2014
Listado de Personal Municipal Gobierno	2 de diciembre de 2014
Sensores colocados en el Observatorio y en el Centro Sensorizacion	30 de noviembre de 2014
Lluvia Calida Sensorizacion	29 de noviembre de 2014
Lluvia Calida Sensorizacion	29 de noviembre de 2014
Lluvia por Mes Sensorizacion	29 de noviembre de 2014
Lluvia por Mes Sensorizacion	29 de noviembre de 2014
Geolocalizacion de Hotspot Gobierno	21 de noviembre de 2014
Comparacion Sensorizacion	18 de noviembre de 2014
Promedio medicion Rio Lujan por hora del dia actual Sensorizacion	14 de noviembre de 2014
Promedio medicion Rio Lujan por dias Sensorizacion	9 de noviembre de 2014
Promedio medicion Rio Lujan por Mes Sensorizacion	20 de octubre de 2014
Promedio medicion Rio Lujan por dias Sensorizacion	20 de octubre de 2014
Promedio medicion Rio Lujan por hora del dia actual Sensorizacion	20 de octubre de 2014
Turismo Reclamos	1 de octubre de 2014
Egresos de la 40 Fiesta Nacional del Salame Gobierno	1 de octubre de 2014
Ingresos Fiesta Nacional del Salame 40 Gobierno	1 de octubre de 2014
Listado de Personal Gobierno	12 de mayo de 2014
Listado de Personal Gobierno	12 de mayo de 2014
Evolucion de los Sueldos Gobierno	12 de mayo de 2014
Reclamos Resueltos agrupados por Año y Mes Reclamos	30 de abril de 2014
Geolocalizacion de trabajos del mes corriente Gobierno	10 de abril de 2014
Gobierno Gobierno	26 de marzo de 2014

Reclamos Resueltos agrupados por Año y Mes

Año	Mes	Cantidad
2014	12	41
2014	11	296
2014	10	341
2014	9	653
2014	8	678
2014	7	657
2014	6	612

Facilmente use y busque datos abiertos
Encuentre y use mas de 70 recursos de datos abiertos publicados.
Visite las colecciones destacadas [aquí](#).

Buscar Conjuntos de datos

<http://datos.mercedes.gob.ar/home/>

3.2.2.4. Caso Tigre

El municipio de Tigre cuenta desde 2009 con una encuesta autoadministrada de satisfacción del ciudadano.

La encuesta releva Calidad de los servicios administrativos y Evaluación (u opinión) de la gestión Municipal.

En el primer caso se consulta: a) Imagen del Municipio; b) Amabilidad de los empleados en la atención brindada; c) Rapidez en la atención; d) Agilidad en la realización de trámites; e) Calidad en la atención recibida. En el caso de Evaluación (u opinión) de la gestión Municipal se consulta por: a) Limpieza en calles; b) Alumbrado público; c) Seguridad; d) Plazas y espacios verdes; e) Respuesta en la resolución de reclamos y f) Pavimentación.

La encuesta genera resultados que se pueden presentar en forma global o por cada uno de los ítems, por ciudad, por año y por mes.



<http://www.tigre.gov.ar/index.php/encuesta-resultados>

3.2.2.5. Caso Moreno

La web municipal de Moreno cuenta con una Guía de Trámites con formato de libro interactivo desde donde se puede acceder a la información de los distintos servicios municipales, estructurándose la información en:

- ¿Dónde realizar un trámite?
- El área con competencia
- La dirección
- Teléfonos
- Requisitos
- Importante (cuando resulta necesario aclarar algún dato).



<http://www.moreno.gob.ar/guia/index.html>

3.2.2.6. Caso Ituzaingó

Un sencillo pero efectivo sistema de gestión de turnos para sacar el carnet de conducir, es una buena herramienta del Municipio de Ituzaingó. Si bien requiere un registro previo en el Sistema iTurno, de donde se ha tomado la aplicación, el formulario de ingreso es simple.



IR A CONSULTAR/MODIFICAR MIS TURNOS AYUDA

iTurno para Tramites Tránsito

Seleccione un iTurno

Referencias Fuera de Horario Turno disponible Turno no disponible

	Dom 11/1	Lun 12/1	Mar 13/1	Mie 14/1	Jue 15/1	Vie 16/1	Sab 17/1
08.00	08:00	08:00	08:00	08:00	08:00	08:00	08:00
	08:20	08:20	08:20	08:20	08:20	08:20	08:20
	08:40	08:40	08:40	08:40	08:40	08:40	08:40
09.00	09:00	09:00	09:00	09:00	09:00	09:00	09:00
	09:20	09:20	09:20	09:20	09:20	09:20	09:20
	09:40	09:40	09:40	09:40	09:40	09:40	09:40
10.00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00
	10:20	10:20	10:20	10:20	10:20	10:20	10:20
	10:40	10:40	10:40	10:40	10:40	10:40	10:40
11.00	11:00	11:00	11:00	11:00	11:00	11:00	11:00
	11:20	11:20	11:20	11:20	11:20	11:20	11:20
	11:40	11:40	11:40	11:40	11:40	11:40	11:40

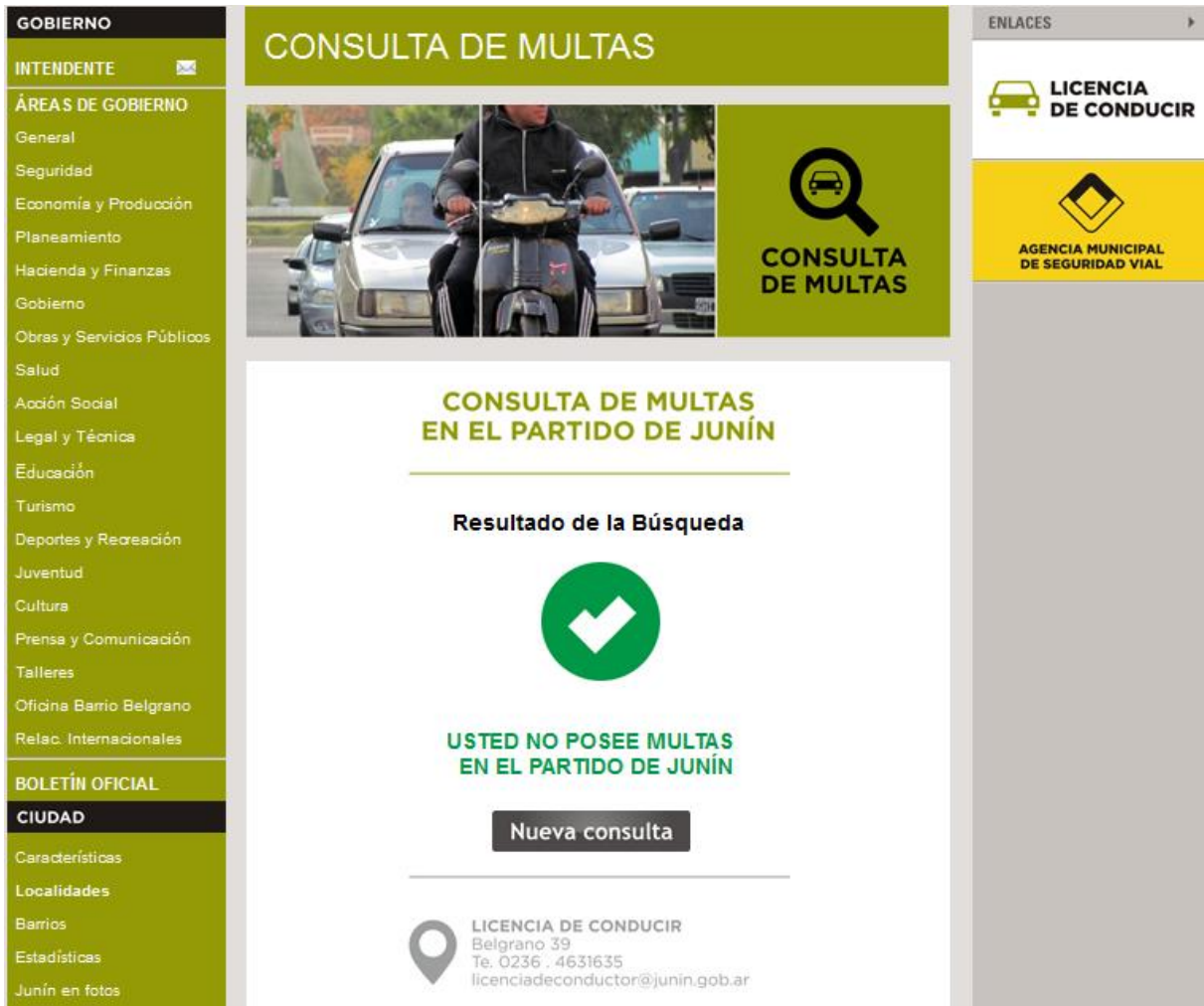
Ene 2015
 D L M M J V S
 1 2 3
 4 5 6 7 8 9 10
 11 12 13 14 15 16 17
 18 19 20 21 22 23 24
 25 26 27 28 29 30 31

Feb 2015
 D L M M J V S

<https://secure.iturnos.com/www.miituzaingo.gov.ar/iturnos/>

3.2.2.7. Caso Junín

El municipio de Junín posee un sistema de consulta de multas de tránsito on line. Remite, por un lado, a la base de datos de la provincia y a la base de datos del municipio. En este último caso, completando el DNI se informa si existe multa o no para esa persona.



<http://www.junin.gov.ar/index.php?sector=0&div=10000&divLnk=634&sdiv=3808&IT=1>

3.2.2.8. Caso Rivadavia

Recientemente el Municipio de Rivadavia, provincia de Buenos Aires, inauguró en su página una sección de Gobierno Abierto que cuenta, además de una importante descripción de los antecedentes del Gobierno Abierto, cuenta con tres secciones: Datos; Información; y Consultas o Pedidos de Información.

Dentro de la primera sección se desagregan los siguientes datos:

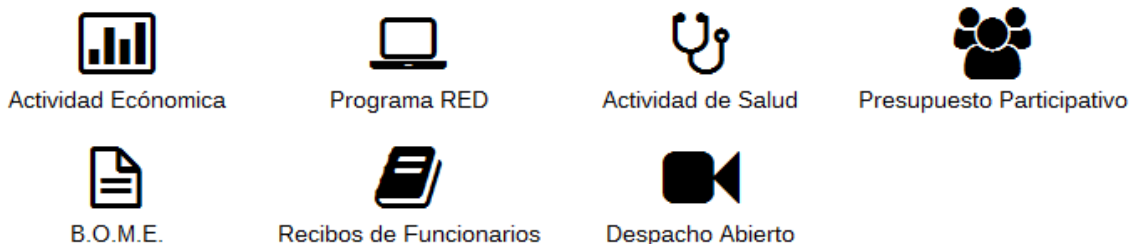
- Actividad Económica: Ejecución de Gastos; Situación Económica Financiera; Fondos Coparticipados por Provincia; Coparticipación; sueldos Básicos de Funcionarios; Licitaciones; proveedores, entre otras.

- Programa RED
- Actividad de Salud con datos estadísticos;
- Presupuesto Participativo donde se informan las obras, costos y votos que recibieron:
- Boletín Oficial
- Recibos de Funcionarios
- Despacho Abierto con información de la actividad de gobierno.

En la sección Información aparecen datos de contacto del Municipio mientras que en “Consultas o Pedidos de Información” se completa un formulario para efectuar la consulta.



Gobierno Abierto



<http://munirivadavia.gob.ar/gabierto/data.html>

3.3. *Guía para la implementación del Gobierno Abierto en Municipios*

Principios

Uno de los principales y más grandes objetivos es mejorar la democracia y promover la eficacia y eficiencia del Gobierno, ayudar a los gobiernos para que sean más abiertos, flexibles y colaborativos en su relación con los ciudadanos y las empresas, una constante conversación con los ciudadanos con el fin de saber lo que ellos opinan y solicitan para poder tomar decisiones basadas en sus necesidades y preferencias.

Los manuales de Gobierno Abierto buscan difundir y divulgar las políticas de Gobierno Abierto, fomentar la comunicación, colaboración y la transferencia de conocimiento entre las dependencias de la AP.

Los principios del Gobierno Abierto son los que van a guiar las actuaciones. Estos Principios son:

Transparencia: apunta a brindar información pública a disposición de la sociedad. Esto se vio alimentado por la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y es el primer paso hacia un GA. En general se utiliza un portal web, página, blog, redes sociales y otros medios, digitales y no digitales.

Participación: se trata de proveer las herramientas institucionales y los canales necesarios para que la sociedad tenga injerencia en procesos de toma de decisión y diseño de políticas públicas, que no sólo dan mayor legitimidad a las políticas, a los resultados, mejoran la calidad de la democracia sino también las actuaciones y servicios de AP.

Colaboración: la Administración se nutre de la colaboración de los ciudadanos que ayudan a definir la agenda y los métodos a aplicar, aportan información, datos y contribuyen con proyectos públicos, privados y mixtos.

Objetivos y Acciones

Aquí presentamos una serie de propuestas entorno a Objetivos y Acciones basados en esos principios y tomadas de experiencias ya realizadas en distintos Gobiernos:

Las acciones de gobierno podemos clasificarlas en los siguientes grandes grupos:

Acciones de Transparencia: En cuanto a la información económica y de gestión de la institución se ofrece información abierta y accesible sobre la estructura, funciones y responsabilidades de la organización, así como acerca de la gestión económica, presupuestaria y financiera de la institución. Otra información pública de interés es la información, abierta y accesible sobre el ámbito temático de competencia de cada institución (transportes, servicios, salud, seguridad, meteorología, etc.). Con el objetivo de generar mayor confianza, credibilidad en la ciudadanía se propone ofrecer información de los gobiernos sobre acciones de Gobierno, información económica-financiera e información legislativa, rendición de cuentas, etc.

Acciones de Participación: Por su lado el principio de participación tiene como objetivo conocer la opinión de la ciudadanía respecto a la actividad de cada institución pública, diferenciándose distintos grados de participación. Con la consulta pública la institución pública solicita la opinión de la ciudadanía. Por medio de la aportación ciudadana, la ciudadanía ofrece su opinión sin que la institución pública la solicite. Para el Diseño de políticas públicas la ciudadanía participa en el diseño de políticas a través de su opinión. El objetivo a partir de la participación es fortalecer las políticas y el respaldo a ellas ofreciendo herramientas para que los ciudadanos transmitan su opinión sin requerimiento de los gobiernos, es decir hagan aportaciones ciudadanas, cuando son solicitadas por la AP de forma expresa, consultas públicas, o en cualquiera de las formas anteriores, como actuaciones bidireccionales.

En síntesis se pueden resumir en dos grandes grupos de prácticas que hemos evidenciado repetidamente en numerosos países que son por un lado las consultas que hacen los gobiernos a sus ciudadanos sobre temáticas ya fijadas y por otro lado las peticiones ciudadanas, en las que cualquier agente de la sociedad puede dirigirse al Gobierno y trasladarle sus propuestas y demandas.

Acciones de colaboración: La colaboración tiene como objetivo aprovechar la información, conocimiento y experiencia colectiva para conseguir el beneficio común de cada institución pública y la ciudadanía. Una manera es por medio del Desarrollo conjunto de soluciones a retos comunes, la ciudadanía aporta su conocimiento y experiencia para el desarrollo de proyectos orientados a dar respuesta a los retos del bien común (educación, salud, medio ambiente, etc.). Un mecanismo innovador es la Co-prestación de servicios públicos por medio del cual la ciudadanía colabora con la institución en la prestación de servicios públicos. Combinando la colaboración y los recursos de información Servicios basados en la reutilización de información del sector público (RISP) ponen en marcha servicios basados en la información pública ofrecida por cada institución.

Con el objetivo de crear otro tipo de Gobierno al que se vino dando y se conoció antes de la revolución tecnológica y la búsqueda de transparencia en las Administraciones y superando la separación entre administradores y administrados se ofrecen mecanismos que permiten a los ciudadanos contribuir con sus conocimientos y experiencia a la labor de Gobierno de carácter general o en ámbitos concretos como salud, la economía, la educación, etc.

Actuaciones de Open Data: Para facilitar el intercambio de información se propone establecer un portal que contenga información pública, en formatos procesables digitalmente, para que los ciudadanos puedan consultarla y sacar partido de ella. Los portales web gubernamentales funcionan como grandes contenedores de información sobre la actividad, agenda y actualidad del Gobierno, estructura y composición de la Administración y la información económica-financiera. En este último caso, se presta especial atención en explicar el destino del dinero de los contribuyentes.

Una experiencia significativa en este ámbito es la correspondiente al Reino Unido. A través de su portal web number10.gov.uk, cualquier internauta puede comprobar el grado de avance y cumplimiento de objetivos del Gobierno y de la implantación de sus políticas, conocer la información sobre el nombre, posición y salario de cada uno de los trabajadores públicos, o incluso consultar los gastos de cada departamento

del Gobierno a través de herramientas ofimáticas (técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que se utilizan en funciones de oficina para optimizar).

Construcción de modelo de Gobierno Abierto

Los primeros pasos implican presentar las acciones básicas que un país puede tomar a partir de una línea base relativamente baja. Considerar ¿qué puede hacer el gobierno, qué cosas está en condiciones de hacer, con qué recursos contamos, con qué objetivos?

Ya en una segunda etapa podemos dar cuenta de acciones a tomar una vez que se han logrado avances moderados, avanzando para mejorar prácticas establecidas y aplicadas, en contraste con experiencias comparadas y tomar medidas más osadas.

Por último, a través de medidas innovadoras se consideran nuevos enfoques propuestos por expertos o aquellos que los países estén probando en un contexto en constante cambio, y por otro parte innovar por medio del intercambio entre municipios y otros niveles de gobierno.

La puesta en marcha de las actuaciones de Gobierno Abierto puede realizarse a través de dos tipos grandes canales:

- Basados en las TIC: los elementos más utilizados son los portales web de Datos Abiertos, los espacios web 2.0 y las redes sociales.
- No basados en las TIC: especialmente en actuaciones dirigidas a la participación pública, las asambleas, encuentros y foros de ciudadanos son las principales formas de canalizar el contacto de la Administración con sus ciudadanos.

Cambios

Debemos tomar en cuenta que este proyecto requiere ciertos cambios culturales que implican acciones, actitudes, costumbres y en este sentido es un proceso que lleva tiempo y recursos, así como esfuerzos de diferentes actores.

Los cambios a realizar por un gobierno para integrarse en la idea de Gobierno Abierto son:

- Cambio cultural: Es imprescindible entender cuál es el objetivo de la administración y de todos los que trabajan en ella, que es servir a los ciudadanos y el ciudadano debe estar en el centro de la gestión. Conseguir esto en la Administración Pública significa una revolución cultural en la forma de hacer las cosas y en las actitudes de los trabajadores de lo público.
- Cambio en los procesos: Los procesos en la administración pública no han sido diseñados para servir a los ciudadanos, no son cómodos para el ciudadano o no le ayudan, y por lo tanto hay que re-ingeniarlos para conseguir que así sea, hay que eliminarlos o cambiarlos.
- Cambio en la organización: Las organizaciones públicas están diseñadas bajo modelos jerárquicos que nada tienen que ver con la eficiencia. Es imprescindible reorganizar las administraciones, las plantillas y la definición de los puestos de trabajo para poder actuar bajo un modelo en red, orientado a proyectos y a la consecución de resultados.
- Cambio en las formas de relación: Debemos pasar del mostrador a la mesa redonda, del correo certificado a la comunicación en línea, de la obligación a la presencia física a las facilidades de relación, entre otras.

Voluntad política y legislación

Un requisito importante para el lanzamiento de una iniciativa de esta naturaleza es en primer lugar, la voluntad política de disponer de una Ley que permita y regule la reutilización de la información del sector público y, en segundo lugar, contar con una infraestructura tecnológica que permita la interoperabilidad entre las agencias, ello hacen más valiosos los datos y más fácil derivar en nuevos usos. Sin embargo, compartir datos requiere en muchos casos el uso de estándares.

En conclusión podríamos enumerar las siguientes acciones para llevar a cabo este cambio:

- 1- Sensibilización de los dirigentes: La voluntad de acción de la dirigencia política, su concientización y la claridad que tengan en el conocimiento de los objetivos y del proyecto en sí es determinante para todo lo que sucede en los municipios.
- 2- Capacitación de la administración local: El problema de la capacidad administrativa es el punto que más se menciona en cuanto a GA.
- 3- Articulación multinivel: El gobierno municipal no se encuentra aislado sino que es parte de un contexto regional y nacional que lo define y lo influye.
- 4- Evaluación, monitoreo e institucionalización: La necesidad de un seguimiento constante y de la institucionalización de las acciones es esencial para la continuidad de las estrategias locales de GA.

Compromisos

Una manera de avanzar en estos pasos es generando desde el Gobierno ciertos compromisos entre los actores nombrados: Administración, ciudadanos, empresas, organizaciones, niveles de gobierno, municipios, oficinas, etc.

Para el proceso de formulación de los compromisos debemos tomar en cuenta:

1. Específico: El compromiso debe expresar claramente lo que el gobierno quiere lograr, con la descripción de las actividades concretas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos y lograr el propósito en materia de gobierno abierto.
2. Medible: Cada compromiso debe ser punto de referencia a través de la utilización de objetivos y metas mensurables. Índices de referencia-métricas por las que la acción pueda ser medida, son necesarios para monitorear los progresos y servir de insumo para ser incorporado al proceso de evaluación del Mecanismo de Revisión Independiente (IRM en sus siglas en inglés). Estas métricas deben ser diseñadas para medir los resultados (y eventualmente el impacto) generados por la implementación de los compromisos.

3. **Realizable (Asequible):** El compromiso debe explicar cómo se alcanzarán los resultados y metas de gobierno abierto que el país defina como desafío. El compromiso debe incluir una breve explicación de las actividades, metodologías, herramientas y procesos que serán utilizados por el gobierno para cumplir con su objetivo.
4. **Relevante:** El compromiso debe abordar las cuestiones centrales en materia de gobierno abierto en lugar de reformas institucionales más amplias o complejas, o que se relacionen a cambios en los modelos de gobernanza. Los aspectos clave del gobierno abierto incluyen la transparencia y acceso a la información pública, la participación e involucramiento activo de los ciudadanos, la rendición de cuentas, entre otros, y dichos principios deben reflejarse concretamente en los compromisos formulados
5. **De duración determinada (Oportuno):** Los compromisos deben ser acotados y contar con plazos bien definidos para ser alcanzados y estimular acciones concretas para ser logrados. Todo compromiso debe especificar un plazo realista para su implementación y puesta en marcha, que permita evaluar con posterioridad y de manera objetiva si ha logrado los resultados esperados dado el periodo definido para distinguir y demostrar los progresos esperados.

En resumen

Algunos consejos prácticos:

Involucrar a todas las partes interesadas, a actores de distintos sectores, agrupados o no agrupados. Tratar de incluir a la sociedad civil, y los ciudadanos no organizados también. Trabajar con los medios (tradicionales) para hacerlo es una gran idea, o invitar a otros tipos de organizaciones a las reuniones.

No sólo generar consulta en línea. Es fácil de poner un borrador de plan de acción en línea y esperar a las respuestas públicas y las opiniones de la gente y organizaciones. Pero no todo ciudadano puede ser un visitante regular a sitios web del gobierno. En paralelo, promover espacios presenciales que acompañen o complementen el espacio digital. Esto significa que la participación de los canales

regulares de comunicación, sus propios canales de medios sociales, redes de interlocutores de la sociedad civil y de cualquier otro medio de sensibilización pública, pueden resultar eficaces.

Se requiere de un esquema de trabajo riguroso y preciso en los detalles. Desde los mecanismos de información, difusión y convocatoria a los actores hasta el proceso de registro de los avances y del debate e ideas que surgen en las distintas etapas del proceso, cuidando las formas, el proceso y los resultados.

Datos, Portal y áreas de coordinación

Según los estudios realizados y plasmados en *Teoría y práctica del gobierno abierto* de Oszlak y Kaufman, al desarrollar acciones para iniciar una experiencia con estos objetivos se debe tener en cuenta lo siguiente:

Planes de acción específicos

Para los Planes de acción es aconsejable que la AP emita directivas para que los distintos organismos redacten sus propios planes de acción específicos en sintonía con el plan de la Administración Central.

Capacitación

Tanto para la redacción como para el uso de los datos, la coordinación y el uso de las nuevas tecnologías se deben identificar competencias ausentes en los funcionarios y empleados públicos a fin de ser provistas por líneas de formación continua, transversal y multiactoral, que permitan, por un lado, generar gestores en áreas prioritarias no cubiertas y, por el otro, avanzar en la integración creciente del estado.

A los fines de la capacitación se pueden crear espacios conjuntos online para incluir iniciativas y resultados, para incorporar contenidos y para socializar los cursos que se vayan lanzando en la Administración Pública.

Difusión

Se debe tener en cuenta que es necesario difundir los avances relacionados con el plan de acción a través de los distintos medios para involucrar a los funcionarios y a la ciudadanía con los planes.

Expertos

En un aspecto más técnico incluiremos medidas relacionadas con la gestión de información que impliquen un ordenamiento progresivo y sistemático de la información / documentación existente, para lo cual debería convocarse a expertos internos y externos; entre ellos: documentalistas, bibliotecarios y archivistas.

Estándares

Es precisa la creación de todos los estándares necesarios y se recomienda la aplicación paulatina y transversal de estándares, considerando su permanente revisión por parte de los expertos y de los sectores formales que vayan adhiriendo. Dentro de este conjunto, se recomienda crear plataformas online que permitan una puesta en común.

Gestión información y participación - Coordinación

Es imprescindible establecer áreas de coordinación y evitar la supremacía de los sectores tecnológicos en la redacción del Plan.

Para la Gestión de la Información el área de coordinación debe trabajar de manera diferenciada del área tecnológica pero sincronizada. También deben establecerse los lineamientos para crear un área dentro de la Coordinación que gestione la participación ciudadana.

En cuanto a la gestión de la comunicación se aconseja utilizar un lenguaje claro, a fin de reducir la brecha lingüística con la ciudadanía. Se recomienda crear plataformas online para detectar y comunicar buenas prácticas, proveer una formación común y elaborar estándares.

Se pueden crear cursos también para la ciudadanía en los temas relacionados al uso de las TICs.

Seleccionar los datos

Un método interesante para la selección de la información más relevante es practicar una encuesta a los usuarios finales de la información. Por ejemplo, Colombia acaba de hacer este trabajo y los temas más relevantes fueron: Educación, Salud, Servicios públicos y empleo. Lo interesante es que la encuesta pudo desagregar esta información de manera de conocer qué aspectos dentro de cada sector resulta relevante para el ciudadano. En particular, en el mismo caso de Colombia en el sector salud, los usuarios identificaron que conocer cuál es el hospital más cercano a su vivienda era lo más relevante. Tener en cuenta que un dato es considerado abierto cuando hay:

- Disponibilidad y acceso: el dato tiene que estar disponible integralmente y a un costo razonable de reproducción, preferiblemente descargable en la Internet; también tiene que estar disponible en un formato conveniente y modificable.
- Reutilización y redistribución: el dato tiene que ser ofrecido en condiciones que permitan la reutilización y redistribución, incluyendo el cruzamiento con otros conjuntos de datos.
- Participación universal: todos deben poder usar, reutilizar y redistribuir la información, sin discriminación con las áreas de actuación, personas o grupos. Restricciones “no comerciales” que prevendrían el uso comercial de los datos, o restricciones de uso para ciertos propósitos (por ejemplo “sólo para educación”) no son permitidas.

Innovación

Considerar cada medida como parte de un sistema más complejo y permanente, evitando las acciones aisladas, como eventos, campañas, talleres, etc., a fin de impulsar mecanismos estables propiciadores de círculos virtuosos y mejoras permanentes.

Es recomendable el desarrollo de proyectos piloto de innovación en todos los aspectos vinculados al GA, considerando los recursos y componentes necesarios.

A tener en cuenta:

La protección del funcionariado

Para proteger a los funcionarios podemos incluir marcos de protección de sus derechos a la carrera y formación, proveer suficiente cobertura a los funcionarios que deseen realizar denuncias ante su conocimiento de irregularidades administrativas.

Presencia en redes sociales de la AP:

Las redes sociales tienen la particularidad de propagar la información de un modo más efectivo, rápido y amplio que los medios tradicionales, complementando los otros canales de comunicación de la Administración Pública.

Cambian los espacios donde encontrar a los ciudadanos.

Los medio sociales son medios de comunicación cuyos contenidos son creados por los propios usuarios mediante el uso de tecnologías que permiten un acceso fácil y una permanente actualización mediante novedosas herramientas de publicación, edición e intercambio”. Entre los medios sociales de mayor crecimiento, se destacan

los blogs, las wikis y las redes sociales, como Facebook, Twitter o Youtube, por citar solo las más conocidas.

La web 2.0, a diferencia de lo que ofrecía la generación anterior de internet, permite que los usuarios usen aplicaciones alojadas en la red, no en las computadoras; conectarse desde soportes tecnológicos diferentes, como los celulares o las netbooks; compartir contenidos generados por ellos mismos; y publicar sus contenidos en blogs y microblogs, y difundirlos mediante las redes sociales. Pero lo más importante es que el receptor del mensaje ya no es un sujeto pasivo sino un creador de contenidos.

Van desapareciendo los usuarios de Internet que simplemente navegan por las redes procurando información.

La autoría de los contenidos se ha democratizado, la publicación no es exclusiva de los especialistas de la información contratados, la autoría se traslada a la sociedad en lo que viene a llamarse periodismo ciudadano. La creación puede producirse en tiempo real: las barreras espacio-temporales han desaparecido para la publicación de información. La información está viva. Los usuarios la amplían, corrigen y comparten.

Usos

Las redes sociales tienen distintos usos que al diferenciarlos nos van a permitir organizar mejor nuestras acciones.

El uso informativo de las redes nos permite mandar mensajes de manera unidireccional, mientras que el uso relacional, comunicarnos, conversar con otros usuarios, intercambiar mensajes, ideas, opiniones, una relación más directa y cercana. Avanzando un poco sobre esta base el uso asistencial y colaborativo nos sirve como canal de asistencia y prestación de servicios, no sólo intercambiando opiniones sino otro tipo de información que también puede ser útil a la Administración y a otros usuarios, pudiendo administrar sus propios contenidos.

Para iniciar podemos encontrar varias preguntas que nos van a ayudar y guiar en el uso de las redes sociales:

- ¿Cómo se relaciona este objetivo con la misión institucional?
- ¿Cuáles son las plataformas que mejor se adaptan a estos objetivos?
- ¿Cómo se medirá el proceso y cumplimiento del objetivo planteado?
- ¿Cuál es el público al que quiere llegar la institución a través de estos medios?
- ¿Cuáles son las fortalezas de la institución que se potenciarían con el uso de estos medios?
- ¿Cuáles son, comunicacionalmente, los flancos débiles de la institución, que pudieran ser un factor de riesgo o una vulnerabilidad al establecer presencia en estas redes?
- ¿Quiénes estarán a cargo de la administración de esta cuenta?
- ¿Cómo debiera ser el flujo de información dentro de la institución para mantener estas cuentas actualizadas diariamente.

Algunos consejos básicos que se plantean en temas de redes sociales son:

- **Transparencia.** Es la norma básica de los medios sociales. Hay que mostrar la organización tal y como es, con naturalidad.
- **Calidad.** Se deben ofrecer servicios de calidad a toda la ciudadanía, siguiendo los protocolos establecidos o mejorándolos.
- **Corresponsabilidad.** Saber a quién se representa y con qué orientación, cómo y dónde se debe comunicar. Hay que tener en cuenta las normas de convivencia y las normas de uso de las mismas redes sociales.
- **Participación** en iniciativas ciudadanas, como si fueran propias, además de fomentar la participación del resto de la ciudadanía.
- **Conocimiento abierto,** mediante un nuevo enfoque de la propiedad intelectual que permita crear las condiciones necesarias para generar riqueza a partir de los datos y los contenidos elaborados por la Administración. (Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco, 2011)

LAS 4 PALABRAS MÁGICAS EN REDES SOCIALES:

Perdón

Te pedimos disculpas por el inconveniente.

Gracias

Gracias por tu comentario.

Por favor

Por favor, envíanos los datos del servicio.

Permiso

¿Podrías indicarnos a qué agencia fuiste?

(Cuadro del Manual del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires - Victoria Gentile / Maricruz Barcia (Enero 2014) GBA)

Imagen

Es clave recordar que cada comunicación que se envía a través de las redes sociales oficiales representa la imagen de la institución. Por lo tanto, deben respetarse los colores institucionales, el logo, el nombre oficial, etc. Y evitar los comentarios inapropiados, agresivos y otros que pudieran dañar la reputación de la organización y de nosotros mismos.

Es importantísimo que se atienda y escuche todo lo que se dice en las redes sobre los organismos de la Administración Pública de la Provincia o el Municipio. No sirve solo con tener páginas en Facebook o cuentas de Twitter, sino que también hay que escuchar.

(Redes sociales: guía de estilo. (Mayo 2013) Gobierno de Canarias)

Cómo interactuar con los usuarios

Debemos considerar que interactuamos con personas que tienen poco tiempo, que no tienen problema de reenviar una información leída a medias, o a medias. En

Internet, la mejor manera de garantizar que el ciclo de la información se complete no se logra con la publicación de textos absolutamente explicativos, sino con contenidos simples, fáciles, directos y con la menor extensión posible. Sin embargo, “ser simple” no puede confundirse con transmitir información por la mitad o utilizando un tipo de lenguaje excesivamente íntimo con el usuario.

Podemos clasificar los comentarios que recibimos en el portal, blog o redes sociales en:

- Formulación de preguntas, dudas y solicitudes.
- Críticas constructivas (ya sean positivas o negativas).
- Propuestas y sugerencias.
- Agradecimientos por el contenido.
- Debate sobre la pregunta.

La credibilidad del Gobierno conlleva en sí un tono coherente y sólido que debe mantenerse. El usuario espera que la información proporcionada por un organismo público sea verídica. A su vez para que la información le llegue realmente (y pueda interactuar con ella si lo precisa) el contenido de cada uno de los perfiles gubernamentales debe realizarse pensando en el usuario común, evitando términos inherentes al lenguaje jurídico o experto. Si bien queremos “preservar la sabiduría que emana del Gobierno” también deseamos darle un buen uso, colocándola a disposición de los ciudadanos. (Manual de Brasil)

Veamos algunas de estas ideas en las redes sociales más utilizadas actualmente:

FACEBOOK

Tienen perfil las personas que, a título individual, se dan de alta en Facebook. Para ser administrador de un Página debemos representar alguna institución, empresas o negocios, celebridades, etc. Permiten ser gestionadas por uno o varios perfiles

personales, a modo particular o como Página oficial. Las páginas oficiales permiten que las instituciones, las empresas y otras entidades creen su espacio oficial dentro de Facebook, para poder comunicarse con sus seguidores.

En nuestra página oficial generamos un contacto más directo, permanente con los ciudadanos. Si hay algún evento importante sabrán que pueden recurrir a esa página para obtener la información necesaria, así como fotos videos, pequeños artículos, que al mismo tiempo pueden ser comentados o apoyados por los usuarios.

Se recomienda no publicar muchos mensajes diarios en Facebook. Lo habitual sería publicar unos 2 o 3, pero dependerá del tipo de actividad de la cuenta.

Fuentes de información para creación de contenido:

- Publicación de nuevas entradas en el portal corporativo.
- Notas de prensa publicadas en la Web.
- Convocatorias públicas de procesos de selección.
- Comunicación de incidentes, emergencias y situaciones críticas.
- Retransmisión de eventos en directo.
- Anuncio e invitaciones de eventos.
- Publicación de nuevos videos, fotos, presentaciones, etc.

Para realizar el seguimiento de comentarios de los usuarios se debe tener en cuenta que:

- Se debe responder a los comentarios lo antes posible, dentro del mismo espacio donde se haya producido la pregunta o consulta, ya que esto da la sensación de que hay alguien del otro lado.
- Es aconsejable agradecer al usuario su participación y añadir los contenidos complementarios necesarios.
- Si el comentario es inapropiado o impertinente, habrá que buscar la manera adecuada de responder al usuario educadamente, enlazando información o redireccionando a otras Webs que puedan ofrecer una respuesta adecuada, en su caso.

- Es importante responder de forma corporativa, es decir, en nombre de la página y no del perfil de la persona “responsable de las redes sociales” o como opinión personal.

La respuesta siempre será formal y correcta, teniendo en cuenta que se contesta en nombre de la página y, por ende, de la institución, organismo o dependencia. Y lógicamente como con cualquier red social nunca publicar información confidencial.

Podemos invitar a los usuarios con problemas a mantener una conversación privada, con el fin de resolver cada una de sus preguntas fuera de los ambientes públicos.

TWITTER

Se trata de una herramienta idónea para informar acerca de nuevos servicios, para referenciar informaciones diversas (de agenda, emergencias, nuevas publicaciones...) y para retransmitir eventos, pero también es una herramienta para dialogar y colaborar.

Estructura del tweet

Los tweets o tuit se componen de un texto corto (a modo de titular), también podrán contener un enlace acortado así como una etiqueta (#hashtag). Cada uno de los mensajes de un máximo de 140 caracteres que se pueden enviar a través de la plataforma. Cada tuit puede ir acompañado de una foto, un video o un enlace.

Es recomendable tuitear regularmente, publicando entre 1 y 10 tuits por día. La clave es que no pasen inadvertidos, aunque no es conveniente tuitear por el solo deseo de tuitear.

Ejemplo:

- Estructura= Texto + enlace acortado + #etiqueta

El texto de la información debe ser sintético, riguroso y conciso. Por eso es importante adjuntar un enlace siempre que sea posible, ya que, de este modo, se ofrece a los usuarios la posibilidad de ampliar el contenido. En el caso de la

retransmisión de eventos en directo (live blogging) a través de Twitter, no es necesario asociar ningún enlace, pero es importante incluir en el tweet el hashtag que haga referencia al evento. Si se debe retransmitir un evento en directo, se recomienda comunicar con la suficiente antelación la fecha del mismo, para poner en conocimientos a los seguidores el incremento del volumen de las publicaciones.

Enlaces

Los enlaces aportan valor añadido al tweet. Se deben acortar mediante una aplicación que permita contabilizar la métrica de la cuenta de manera fácil y ágil con el fin de realizar seguimientos estadísticos. Hay que leer bien los textos que se enlazan y asegurarse de que la fuente es fiable.

Etiquetas (hashtags)

Las etiquetas definen la temática del tweet y se recomienda usar las que ya existen en Twitter. Para saber si una etiqueta está en uso, simplemente hay que escribirla en el buscador de Twitter. La etiqueta debe ser corta.

- <http://search.twitter.com> pag. ej.: #administracion

Algunas recomendaciones para usar etiquetas:

- Antes de proponer una nueva etiqueta, buscarla para ver si ya existe.
- Utilizarlas al final del mensaje.
- Evitar el spam sobre etiquetas populares.

Retweets (RT)

Los retweets son tweets de otros usuarios que volvemos a publicar para contribuir a la conversación.

Contenidos de interés que se pueden hacer retweets

- Contenidos procedentes de fuentes de confianza (pueden ser instituciones o individuos expertos en el eje temático de la cuenta de Twitter).
- Contenidos publicados por usuarios de reconocido prestigio.
- Informaciones oficiales.

¿Cómo conseguir más retweets o retuits?

- Poner links interesantes en los tuits.
- Pedir el RT. No pedirlo en exceso, porque puede generar cansancio.
- Ofrecer información relacionada al tema del organismo o institucional de gobierno.

No hablar únicamente de uno mismo, de manera referencial.

- Dejar algunos caracteres libres en el tuit, así el que quiera retuitear podrá agregarle algo propio.
- Agradecer los RT.
- Hablar y comentar los temas populares.
- Elegir un buen título, atractivo, para el tuit.

Creación de contenidos

Para mantener la red social de Twitter, deben publicarse contenidos de forma continuada pero no abusiva. En circunstancias normales se recomienda publicar entre 1 y 10 tweets diarios, excepto cuando se retransmita un evento en directo, en cuyo caso puede ser interesante publicar más tweets que permitan a los usuarios seguir los puntos clave del evento, o cuando se informe sobre emergencias, etc.

Estos contenidos deben ser estratégicos según los objetivos, interesantes, nuevos, inspiradores, útiles y que generen debate.

Fuentes de información para creación de contenido

- Publicación de nuevas entradas en el portal corporativo.

- Notas de prensa publicadas en la Web. Cuando se haga un tweet sobre una nota de prensa, conviene redactar de nuevo el titular para este medio y añadir el enlace a la Web.
- Convocatorias públicas de procesos de selección.
- Comunicación de incidentes, emergencias y situaciones críticas así como la gestión de crisis, para agilizar la respuesta de la organización en situaciones de crisis.
- Difusión y cobertura de eventos, para anunciar eventos en preparación, cubrir y retransmitir en directo.
- Anuncio e invitaciones de eventos.
- Publicación de nuevos videos, fotos, presentaciones, etc.
- Atención al ciudadano de la Provincia/Municipio.
- Construcción de imagen de marca-institucional.
- Comunicación externa, para distribuir información corporativa de manera no invasiva.
- Comunicación interna, para agilizar la circulación de información dentro de las instituciones, mediante cuentas protegidas.
- Empleo, para difundir ofertas de trabajo.
- Innovación, para mantener el contacto con los centros y expertos de referencia en el sector.
- Marketing, para promover la marca y el lanzamiento de nuevos servicios.
- Relaciones con la prensa, para publicar información relevante para los medios y seguir a los periodistas y medios que cubren el sector.

Se recomienda comenzar con un perfil bajo, sin grandes acciones de promoción de la cuenta, hasta que se domine la herramienta. Lo mejor es que sean los propios usuarios quienes difundan la presencia del organismo en Twitter. Una vez consolidada la actividad en Twitter, se puede automatizar la publicación de tweets mediante una sindicación RSS de ciertos contenidos (convocatorias públicas, subvenciones, diarios oficiales, etc.), siempre que no generen un volumen excesivo.

Creación de una red: seguidores (followers) y seguidos (following)

Conviene seguir a personas y organizaciones relacionadas con nuestra estrategia de servicio. Se aconseja evitar a los seguidores con un avatar ofensivo (por ejemplo, pornográfico) o que hagan spam, a los que bloquearemos para que no figuren entre los seguidores de nuestro perfil. En general se recomienda no bloquear a usuarios en Twitter, aunque estas serían excepciones.

Nuestra reputación en Twitter también depende del número de usuarios a los que seguimos. Tiene que haber un equilibrio entre el número de nuestros seguidores y el de los usuarios a los que seguimos. Si no es así, se considera que se está haciendo un mal uso de la herramienta, ya que el objetivo es compartir conocimiento de forma bidireccional y crear red social.

Publicar imágenes y videos

Se procurará utilizar imágenes, videos y presentaciones propias, las cuales se subirán a la red que corresponda (youtube para vídeo, Flickr para fotografías, Slideshare para presentaciones) se vincularán y publicitarán a través de Tweets o publicaciones de otras redes sociales (Facebook, Google+, Twitter, etc).

Integración

Las cuentas de Twitter, por su carácter público, se pueden asociar a otros espacios mediante pequeñas aplicaciones (widgets) que permiten integrar información externa en una página Web, para promocionarla. Estos widgets se pueden usar en:

- Espacios propios: Blogs corporativos, Webs de los Departamentos, Centros Directivos, Organismos Autónomos, o Entidades Públicas o Privadas del Gobierno de Canarias, Webs de planes, programas o campañas.
- Espacios propios externos: Página de Facebook, a través de una pestaña, un widget lateral.
- Espacios ajenos: Posibilidad de integrar el widget para que cualquier persona lo pueda añadir a su página, blog, etc.

Se aconseja integrar la cuenta de Twitter con otras redes sociales o páginas web del usuario. Esto no significa publicar lo mismo en todas las plataformas, sino generar un flujo de usuarios entre ellas para que conozcan todas las opciones, respetando la manera de publicación de cada red social con sus características y teniendo en cuenta que cada red tiene sus usuarios y sus objetivos.

YOUTUBE

YouTube es una plataforma que permite que los usuarios publiquen, vean y compartan videos propios. Es idóneo para difundir material audiovisual informativo o didáctico sobre la actividad de los Departamentos, Centros Directivos, Organismos Autónomos, o Entidades Públicas o Privadas del Gobierno.

Es muy popular gracias a la posibilidad de alojar videos personales de manera sencilla. Aloja una variedad de clips de películas, programas de televisión y videos musicales. Los enlaces a videos de Youtube pueden ser también insertados en blogs, redes sociales y sitios electrónicos personales incrustando un código de inserción.

Con respecto a su uso institucional, Elisenda Ardèvol y Gemma San Cornelio, de la Universidad Oberta de Catalunya, explican que YouTube es la forma de que los usuarios vean a las instituciones “en acción”. Pueden subirse videos sobre eventos, actividades del sector, tutoriales, conferencias, capacitaciones o promoción de servicios de la organización. (Manual GBA) Minidocumentales, que muestren casos en los que se pusieron en práctica determinadas acciones o programas (destacando siempre los números), publicación de propagandas oficiales, o vídeos de contenido más artístico, que contienen un tono más dramático o cómico. Estas piezas son las que producen un efecto viral con mayor facilidad y generan un boca a boca fundamental para que la propagación alcance niveles más altos. (manual de Brasil)

Publicar videos

A la hora de publicar un vídeo, es necesario ponerle un título y añadir una breve descripción, esto ayudará a posicionar correctamente nuestro vídeo. Además,

conviene rellenar el campo “Etiquetas” con palabras clave que hagan referencia al vídeo en cuestión, para facilitar su búsqueda por parte de los usuarios que sean ajenos a nuestro canal.

La Web de Youtube permite clasificar los videos en listas de reproducción y escoger una lista para que se reproduzca o seleccionar un vídeo para que aparezca como destacado en el apartado videos y listas de reproducción.

Aunque Youtube contiene funciones propias de las redes sociales para interactuar con los usuarios, como la mensajería instantánea y el sistema de comentarios, se ha optado por concentrar esta función en el resto de herramientas presentadas y usar Youtube sólo como medio de difusión de videos, pero se mantendrá la posibilidad de que los usuarios hagan comentarios, votaciones, respuestas, etc.

Integración

No es recomendable vincular la cuenta de Youtube con la de Facebook o Twitter. Es preferible controlar manualmente la difusión de videos en otras redes sociales, de forma que el contenido relacionado con lo que publicamos se adapte en cada red y evitar con ello saturar a los usuarios.

Licencias y derechos de propiedad

En Youtube, permite configurar los derechos de propiedad y licencias de los contenidos que publicamos mediante 2 tipos de licencias que aparecerán en el momento de subir nuestros videos, además posee unas normas que indican el uso correcto y legal de dicho contenido denominadas “Términos y Condiciones del Servicio”.

SLIDESHARE

Slideshare es un sitio Web que ofrece a los usuarios la posibilidad de subir y compartir en público o en privado presentaciones, documentos o archivos de hasta 20 MB en formatos como Powerpoint, Word, OpenOffice, PDF, etc.

La principal cualidad de Slideshare es la de ser una plataforma para la libre distribución de documentos, convirtiéndose en un medio de difusión que complementa y se adapta a las necesidades de los Departamentos, Centros Directivos, Organismos Autónomos, o Entidades Públicas o Privadas del Gobierno de Canarias.

El servicio de alojamiento es gratuito y los usuarios pueden acceder registrándose o usando el registro de su cuenta de Facebook.

INFOGRAFÍAS

En promedio, una infografía genera niveles de compromiso más altos que los textos simples. Cuando el contenido es muy complejo para describirlo en una infografía, deben entrar en escena los vídeos.

IMÁGENES Y VIDEOS

Todas las imágenes y videos deben estar disponibles en alta resolución para descarga.

Todas las imágenes y videos deben contener un título y una leyenda que la describan, con la indicación de los nombres de las personalidades involucradas, lugar y fecha (día, mes, año).

Otros: Blogs – Flickr (para fotos) – LinkedIn (para vincularse de manera profesional con otros profesionales o empresas).

GESTORES DE CONTENIDOS

¿Qué son los gestores de contenidos?

Se trata de herramientas que nos permiten administrar los contenidos de una web desde una interfaz común y centrándonos en el contenido que estamos publicando y no tanto en el diseño de la herramienta o en la gestión de los contactos.

ANÁLISIS Y MEDICIÓN

La medición de ciertos parámetros en las redes sociales y blogs es fundamental para adecuar los servicios e informaciones que ofrecemos a través de los mismos a la ciudadanía.

En este sentido, hablamos de recopilar, medir, evaluar y explicar de forma racional los datos que obtenemos de Internet con el propósito de entender y optimizar el uso que hacemos de las redes sociales de la organización.

Proponemos el siguiente esquema para medir y analizar las acciones de los usuarios de nuestros sitios:

- Número de seguidores en las diferentes redes (suma de followers de Twitter, seguidores de la página de Facebook, suscriptores de YouTube, Flickr, blog, etc).
- Número de visitas a nuestra página desde las redes sociales o el blog. O al blog desde las redes sociales.
- Número de menciones de nuestra marca / servicio
- Número de páginas vistas / por visita
- Ratio de conversión (para el objetivo que hayamos fijado, ej: que se den de alta en boletín, etc)
- Número de visitas que se han convertido en usuarios (que se han suscrito, que se han hecho amigos, etc)
- Número de búsquedas sin resultados o con resultados no clicados frente al total de búsquedas
- Media de días entre visitas de usuarios que repiten visita

Temas más compartidos por los usuarios

Cuando un tema es compartido muchas veces, significa que existe una mayor demanda sobre dicho tema. En ese sentido, los temas publicados en el sitio web oficial y que recibieron diversos comentarios, tweets y otros tipos de reproducción deben considerarse como potenciales temas para el próximo período.

Herramientas

Hay una gran variedad de herramientas de monitorización y medición de reputación online. Entre ellas, hemos optado por las siguientes, todas ellas gratuitas:

Google Analytics

Se trata de una potente herramienta de analítica web que, de forma gratuita, nos ofrece datos sobre las personas visitantes de nuestro sitio y el comportamiento que tienen dentro del mismo.

Se instala un código en nuestro blog / Tumblr / Wiki o Foro, que nos proporciona Servicio Web bajo petición.

Asimismo, se recomienda la instalación, en el caso del blog, del plugin Google Analytics for Wordpress.

Facebook Estadísticas

Se trata de una funcionalidad que incorporan las páginas de Facebook y a la que puede acceder cualquier persona administradora desde el menú de administración de la página.

YouTube Estadísticas

Es una funcionalidad de YouTube, disponible para cualquier persona gestora de una cuenta de YouTube.

Twitalyzer (<http://twitalyzer.com/>)

Es una de las herramientas de monitorización de Twitter gratuitas más completa y que nos permite echar un vistazo a los principales indicadores de nuestra cuenta en esta red social.

INFORME MENSUAL, DIARIO, SEMANAL

Se pueden proporcionar tres tipos de informes para presentar a un gestor de comunidades que nos ayude a coordinar el trabajo.

Para analizar nuestras acciones en nuestros sitios podemos contar con un panel que permite seguir en tiempo real todos los movimientos en las redes sociales podemos obtener datos que incluyan:

- Volumen de publicaciones por hora
- Volumen de publicaciones por tema
- Volumen de publicaciones por polarización
- Nube de etiquetas con las palabras más mencionadas, y otras ya mencionadas anteriormente.

Este panel se debe mantener de forma visual y gráfica para que el gestor de comunidades pueda detectar eventuales oscilaciones que indiquen crisis u oportunidades. Al mismo tiempo, se recomienda la creación de reglas que disparen alertas cuando el sistema detecte las oscilaciones (como aumentos súbitos de publicaciones).

Informe diario y semanal

Al finalizar cada día hábil podemos generar un informe simplificado que señale la evolución de la marca de la institución en ese día.

El informe puede incluir:

- Principales puntos de atención
- Ejemplos de publicaciones que circularon en el día
- Volumen de citas por hora durante el día
- División de menciones por tema
- División de menciones por polarización (positivo/negativo/neutro)

SUPERVISIÓN DE LAS REDES SOCIALES

Informe mensual

Por último, se debe finalizar cada mes con un informe analítico, cualitativo y cuantitativo.

El informe debe incluir:

- Movimientos de la marca en ese mes
- Evolución del índice general de la marca
- Evolución del índice por red/ambiente social medido
- Evolución de la actividad de la marca por red/ambiente social medido
- Share positivo y negativo por red/ambiente social, que señale cuáles son los temas mejor o peor tratados en forma de gráfico de torta
- Lista de los principales simpatizantes, replicadores y agresores de la marca en los medios sociales (mapa social)
- Análisis cualitativos por red/ambiente social medido y generales
- Análisis del desempeño de la empresa frente a oportunidades o crisis en los medios sociales
- Análisis del desempeño de campañas específicas lanzadas por la institución y que se destacaron en los medios
- Puntos fuertes y débiles de la marca en relación con su presencia en los medios sociales en ese mes
- Recomendaciones técnicas de acciones basadas en los análisis de los medios sociales

ANEXO

Las orientaciones que consideraremos como relevantes para la hoja de ruta en materia de gobierno abierto para tener en cuenta en la construcción del portal y en la organización de este nuevo tipo de Gobierno son:

Declaraciones Patrimoniales y conflictos de intereses

La divulgación de activos (declaración de patrimonio) y leyes sobre conflictos de interés actúan como elemento disuasorio contra la corrupción, la colusión y el clientelismo en el sector público.

Presupuestos

Los presupuestos son el nexo entre las políticas y su puesta en marcha. La ciudadanía tiene derecho a saber cómo recauda y gasta dinero el Estado.

Compromiso y participación ciudadana

El gobierno abierto significa participación. Los ciudadanos deben ser capaces de expresarse y ser escuchados; los gobiernos deben buscar la participación ciudadana en la toma de decisiones.

Datos Abiertos de Gobierno

Al abrir los datos, permitir que se compartan y se reutilicen, el gobierno facilita la generación de debates informados, de mejores decisiones, y de nuevos servicios innovadores.

Contratación pública

Con la apertura de los procesos de contratación se puede evitar la mala gestión, la ineficiencia, la malversación y la corrupción, y se facilita que los contratos públicos sean concedidos de manera justa, asegurando un valor adecuado al coste y mejorando servicios e infraestructura.

Servicios públicos

La población local a menudo conoce los problemas en la asistencia sanitaria, la educación y otros servicios públicos. Otorgar y habilitar a la población para actuar y

ayudar a encontrar soluciones es el desafío clave para los servicios públicos eficaces.

Administración de registros/ archivos o gestión documental

El éxito del gobierno abierto depende de una buena gestión documental que garantice información exacta, fiable, accesible, utilizable y auténtica durante el tiempo necesario.

Derecho a la información

El derecho (de acceso) a la información está en la base del espíritu y la práctica de un gobierno abierto.

Protección de informantes (denunciantes)

Quienes trabajan en una organización suelen ser los primeros en reparar en malas conductas o actividades ilícitas. Es vital que puedan informar con seguridad, y que sus denuncias sean investigadas.

Ayuda al desarrollo

Información transparente sobre los fondos de ayuda permite a los países que la reciben utilizarla mejor, a los ciudadanos exigir cuentas a sus gobiernos y a los donantes poder juzgar dónde se necesita más ayuda.

Construcción

Mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en la construcción pública ahorra dinero, mejora la calidad de las infraestructuras y la confianza de los inversores.

Elecciones

Las elecciones son mecanismos fundamentales de rendición de cuentas. Los ciudadanos tienen derecho a participar y a saber si el proceso electoral es válido y limpio.

Medio ambiente

La vida de las personas depende de la salubridad del ambiente. Sin embargo, a menudo se toman decisiones sin contar con las personas cuyos intereses están en juego.

Industria extractiva

La transparencia y la rendición de cuentas son cruciales para la gobernanza de los recursos naturales, desde la decisión de explotar a las concesiones, la extracción y la gestión financiera.

Pesca

Los problemas globales que enfrenta el sector de la pesca marina, incluyendo la pesca excesiva y la marginación del sector de pequeña escala, están dando lugar a una mayor conciencia de la necesidad de mejorar la transparencia (y regular la industria).

Uso de suelos

El uso adecuado de los suelos (tierra) y el buen funcionamiento del sector puede impulsar el desarrollo económico, social y ambiental de un país. Sin embargo, la débil gobernanza de los suelos y los derechos de tierra con demasiada frecuencia impiden esto.

Parlamentos

La democracia no se reduce a las elecciones. Los parlamentos (Congresos) abiertos comunican su trabajo a la ciudadanía, permitiendo la rendición de cuentas y la participación en el proceso legislativo.

Fuerzas policiales y seguridad ciudadana

El principal punto de contacto e interacción que muchos ciudadanos tienen con su gobierno es a través de un agente de policía. Dado el extraordinario poder y autoridad que tiene la policía, la responsabilidad y rendición de cuentas es particularmente importante para este sector.

Impuestos y Flujos ilícitos

La transparencia financiera permite acciones contra el fraude y la corrupción, asegura la apertura sobre la política fiscal y su implementación, mejora la eficiencia del mercado y proporciona protección para los inversionistas.

ANEXO 2

Observatorio de Gobierno Abierto Municipal

Manual de instalación

Introducción

El Observatorio de Gobierno Abierto Municipal es un portal íntegramente desarrollado utilizando herramientas de código abierto y ampliamente documentadas. En este sentido, se advierte que gran parte de la información ofrecida en este manual, se encuentra con un mayor nivel de profundidad en los links proporcionados.

El objetivo de este manual es proveer al usuario administrador una guía rápida y concreta en la que encontrará todo lo necesario para ejecutar rápida y fácilmente las tareas de instalación de la plataforma.

Es importante aclarar que exceden a este manual todas las tareas de rigor que comprenden a la seguridad del servidor donde se encontrará alojado este sistema.

Requerimientos del sistema

Este sistema utiliza el clásico esquema cliente-servidor para funcionar. Por tal motivo, requiere de un equipo servidor y de clientes livianos a través de los cuales accederán los usuarios.

Los requerimientos del servidor para este sistema son básicos y se ajustan a lo mínimo necesario para ejecutar los siguientes servicios: Apache Web Server, PHP 5.3 o superior y MySQL Server.

A continuación se especifican los requerimientos mínimos sugeridos:

1. PHP 5.3.11 o superior
2. Apache Web Server 2 o superior
3. MySQL 5.0.4 o superior
 - **Tablas temporales** – La base de datos debe tener la capacidad de crear tablas temporales.
4. Las siguientes librerías PHP serán necesarias:
 - **GD library** - al menos v1.8 con libjpeg.

Instalación

Antes de realizar la instalación del sistema se debe comprobar la integridad de los archivos que pertenecen al sistema. A continuación se ofrece un listado de los archivos que componen el sistema, junto con su resumen MD5.

NOMBRE DE ARCHIVO	RESUMEN MD5
es-ES.kickstart.ini	b549b8114dfcf447c3c6751f6d799fc7
jquery.min.js	b8d64d0bc142b3f670cc0611b0aebcae
json2.min.js	ba3293970e13b03a2ea92f5b6b5bf544
kickstart.php	979241c4430c2f2e44b9d3f8f9d59102
observatorio-20150213-051622.jp	0ab9b6dfc98abe53113c72e55630ba64

Pasos de la instalación

Paso 1 – Copia de archivos

Los archivos necesarios para la instalación son los mencionados en el listado del punto anterior. Copie todos los archivos al directorio www de Apache.

Paso 2 – Configurar la base de datos

El sistema requiere de una base de datos MySQL y un usuario con capacidad de crear, eliminar y modificar las tablas de dicha base.

Tanto el nombre de la base de datos, como el nombre de usuario es irrelevante a los fines de este manual, es menester del administrador del servidor del sistema proveer dichos nombres.

Paso 3 – Ejecutar el instalador Akeeba Kickstart

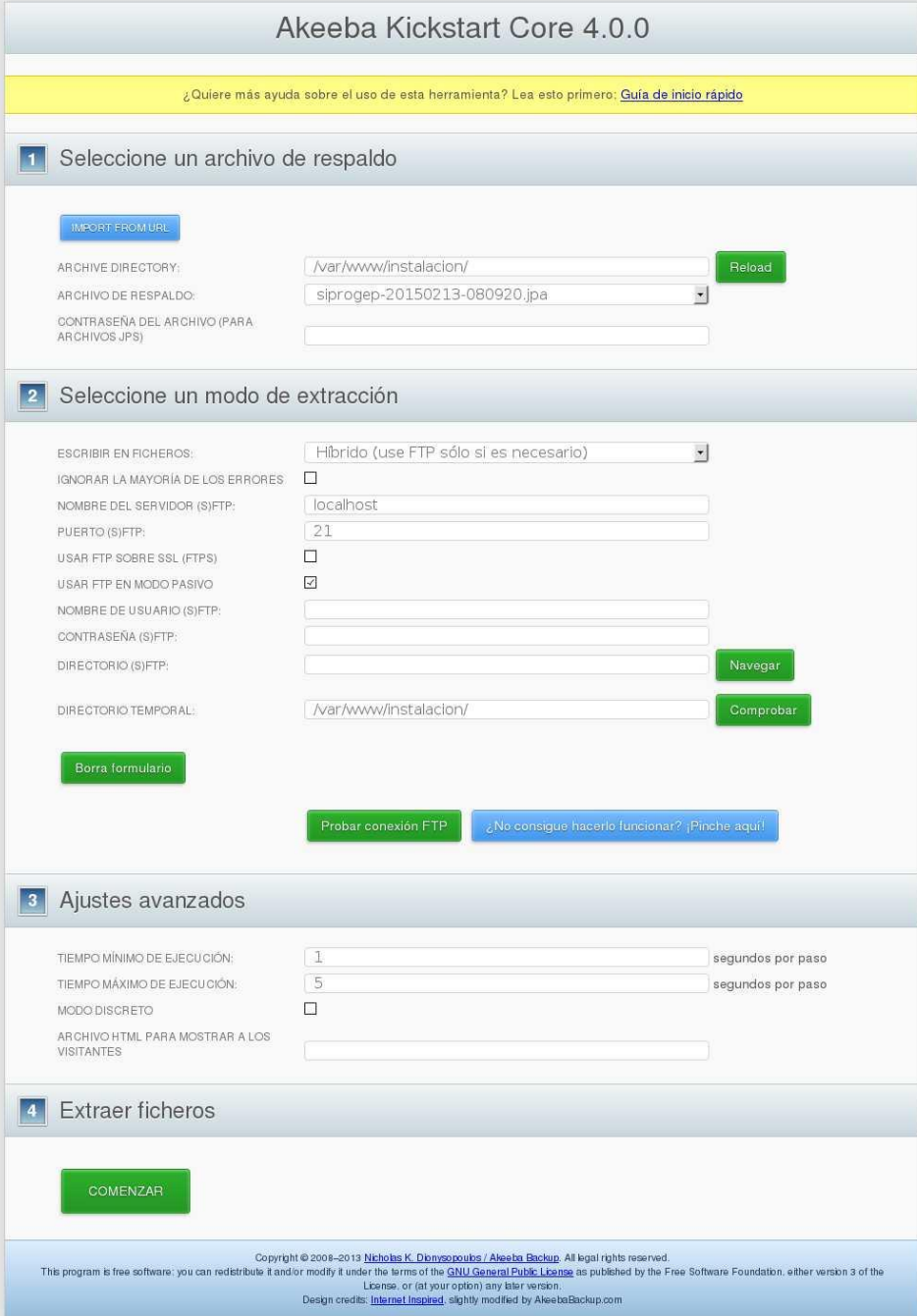
El sistema de instalación es provisto por la herramienta de backup Akeeba.

Para ejecutar el instalador, simplemente abra un navegador web y acceda a la url de base del servidor web en donde instalará el sistema. Por ejemplo, si la dirección ip de su servidor es 10.10.0.100, usted debe acceder a la siguiente url para ejecutar el instalador: <http://10.10.0.100/kickstart.php>

Paso 4 – Configuración y extracción del sistema

Akeeba Kickstart es una herramienta que tiene la capacidad de extraer todos los archivos que componen el sistema, incluyendo un instalador – ANGIE - que ya viene incluido con el mismo. Este último, realizará todas las configuraciones necesarias para poner el sistema en producción.

Esta herramienta le pedirá que ingrese todos los parámetros que serán parte de la instalación. Cuando la instalación finalice, Akeeba Kickstart escribirá la configuración del sistema en un archivo llamado configuration.php. Es importante que el instalador tenga privilegios de acceso y escritura a ese archivo.



Akeeba Kickstart Core 4.0.0

¿Quiere más ayuda sobre el uso de esta herramienta? Lea esto primero: [Guía de inicio rápido](#)

1 Seleccione un archivo de respaldo

IMPORT FROM URL

ARCHIVE DIRECTORY:

ARCHIVO DE RESPALDO:

CONTRASEÑA DEL ARCHIVO (PARA ARCHIVOS JPS):

2 Seleccione un modo de extracción

ESCRIBIR EN FICHEROS:

IGNORAR LA MAYORÍA DE LOS ERRORES:

NOMBRE DEL SERVIDOR (S)FTP:

PUERTO (S)FTP:

USAR FTP SOBRE SSL (FTPS):

USAR FTP EN MODO PASIVO:

NOMBRE DE USUARIO (S)FTP:

CONTRASEÑA (S)FTP:

DIRECTORIO (S)FTP:

DIRECTORIO TEMPORAL:

3 Ajustes avanzados

TIEMPO MÍNIMO DE EJECUCIÓN: segundos por paso

TIEMPO MÁXIMO DE EJECUCIÓN: segundos por paso

MODOS DISCRETO:

ARCHIVO HTML PARA MOSTRAR A LOS VISITANTES:

4 Extraer ficheros

Copyright © 2008–2013 [Nicholas K. Dinyssopoulos / Akeeba Backup](#). All legal rights reserved.
This program is free software: you can redistribute it and/or modify it under the terms of the [GNU General Public License](#) as published by the Free Software Foundation, either version 3 of the License, or (at your option) any later version.
Design credits: [Internet Inspired](#), slightly modified by [AkeebaBackup.com](#)

Figura 1: Pantalla de bienvenida de Akeeba Kickstart

La pantalla principal de Akeeba Kickstart le permite configurar, entre otras cosas, el directorio de instalación, el modo de copia de los archivos y los tiempos

mínimo y máximo de ejecución de cada paso. En general, no es necesario cambiar ninguno de estos parámetros. De requerir mayor información sobre estos parámetros visite: <https://www.akeebabackup.com/documentation/akeeba-kickstart-documentation.html>

Para proceder a la extracción de los archivos del sistema, haga clic en el botón *Comenzar*.

Paso 5 – El instalador de Akeeba

Una vez finalizada la extracción de archivos, haga clic en el botón que se ofrece en pantalla con la leyenda: *Ejecutar el instalador*.

ANGIE – Akeeba Next Generation Installer Engine v.4.1.2 Empezar de nuevo Comprobar de nuevo Siguiente

¿No tiene ni idea de lo que debe hacer? ¡Que no cunda el pánico! [Leer la página de la documentación](#) [Ver el videotutorial](#)

Preinstalación > Restauración de la base de datos **1** > Configuración del sitio > Finalizado

Comprobación previa a la instalación

Si alguno de estos elementos no está soportado (marcado como No) entonces, por favor, tome las acciones pertinentes para corregirlos. Si no lo hace la instalación de Joomla! puede no funcionar correctamente.

Configuración	Actual
Versión de PHP >= 5.3.1	Si
Comillas mágicas desactivadas	Si
Registros globales Off	Si
Soporte para la compresión ZLib	Si
Soporte XML	Si
Soporte para la base de datos	Si
MB language está por defecto	Si

Configuración recomendada

Esta configuración PHP es la recomendada para asegurar una compatibilidad total con Joomla!. Sin embargo, Joomla! aun funcionará si su configuración no se corresponde totalmente con la configuración recomendada.

Configuración	Recomendado	Actual
Modo seguro	Off	Off
Mostrar errores	Off	Off
Subida de ficheros	On	On
Comillas mágicas en tiempo de ejecución	Off	Off
Buffer de salida	Off	On
Auto comienzo de la sesión	Off	Off
Soporte ZIP nativo	On	On

Copyright ©2006 – 2015 Akeeba Ltd. All rights reserved.
ANGIE is Free Software distributed under the GNU GPL version 3 or any later version published by the FSF.

Soporte JSON **Si**
configuration.php escribible **Si**

Información del respaldo

Esta información se recogió en el momento del respaldo. Representa la configuración del servidor y del sitio que fue respaldado. Se muestra aquí para su referencia y para que le sea más fácil depurar.

Configuración	En el momento del respaldo
Nombre del servidor	192.168.1.46
Fecha del respaldo	2015-02-13 08:09:22 UTC
Versión de Akeeba Backup	4.1.2
Versión de PHP	5.4.35-0+deb7u2

[Ver README.html](#)

Pinche el botón de arriba para ver el fichero README.html (LEEME.html) que se generó en el momento del respaldo y que contiene información de utilidad sobre el mismo.

Información del sitio

Esta información representa la configuración del servidor en el que está restaurando (el servidor en el que este instalador está funcionando)

Versión de Joomla!	3.3.6
Versión de PHP	5.4.35-0+deb7u2

Figura 2: Información del servidor

El instalador le mostrará en pantalla toda la información de su servidor, incluyendo permisos y versiones de las librerías necesarias para el sistema.

En general, debe tener soporte para todo lo mencionado en el listado de comprobación. Si alguno de los items no está soportado, revise su instalación de apache web server y asegúrese de que todas las librerías requeridas se encuentren instaladas.

El instalador Angie está diseñado para que la instalación del sistema sea ejecutada en pocos y sencillos pasos. De este modo, solo deberá limitarse a

completar la información que se le solicita en pantalla y hacer clic en el botón *Siguiente*.

En la pantalla siguiente, el instalador le pedirá información acerca de la base de datos, el nombre de usuario y la contraseña de la misma. Ingrese allí los datos que el administrador del servicio de base de datos le ha proveído a tal fin. Hecho esto, haga clic nuevamente en *Siguiente*. Luego de hacer clic, una ventana le mostrará el proceso de extracción de la base de datos.

Finalmente, el instalador le solicitará que ingrese información referida al sistema en sí (nombre, dirección de correo del administrador, url del sitio, etc..). Por lo general, no es necesario modificar estos datos ya que fueron cargados de antemano para facilitar la instalación. Nuevamente haga clic en *Siguiente*.

Solo resta eliminar el directorio de instalación. Para ello, haga clic en el botón con la leyenda: *Borrar el directorio de instalación*. En este punto, la instalación queda concluida exitosamente.



BUENOS AIRES PROVINCIA

Observatorio de Gobierno Abierto Municipal

Subsecretaría para la Modernización del Estado

[INICIO](#) [SOBRE EL OPEN GOV](#) [RELEVAMIENTO 2014](#) [BUENAS PRÁCTICAS](#) [CONTACTO](#)

Sobre el Open Gov

Antecedentes y marco teórico

El presente informe de avance pretende, en primer lugar, presentar un desarrollo teórico contextualizado del gobierno abierto en el marco de las políticas de reforma del Estado que se han venido dando en los últimos años en los gobiernos de América Latina, especialmente los países miembros del MERCOSUR.

Hoy embarcados en las políticas de gobierno abierto instauradas a partir de la campaña de Barack Obama en 2009, la transparencia, participación y colaboración parecen ser un leit motiv en las políticas de reforma del Estado. El gobierno abierto estuvo relacionado en su origen con el Freedom of Information y también con fuentes tecnológicas tales como el de open data, software libre, open source, wikipedias, etc., incluyendo el de gobierno electrónico. Pero el concepto de gobierno abierto es mucho más amplio: responsabilidad y rendición de cuentas (accountability), asociación público-privado (public-private partnership), transversalidad; implicación y empoderamiento ciudadano.

Pero estas consignas no son nuevas sino que ya estaban explícitamente consideradas en los documentos sobre la Reforma del Estado que los propios Estados de Iberoamérica han venido suscribiendo desde los años 2000 en el marco del Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). De allí la necesidad de hacer un estudio contextualizado.

En segundo lugar, y previo a una breve referencia a las políticas de modernización bonaerense de los últimos años, se presentarán los indicadores que se han utilizado para el relevamiento de las totalidad de los municipios de la Provincia de Buenos Aires.

El open gov como nuevo modelo

Las políticas de gobierno abierto parecen haber ocupado todas las líneas de acción en materia de reforma estatal. Definido de forma vaga y ambigua al gobierno abierto como gobiernos participativos, colaborativos y transparentes ¹, los aspectos tecnológicos parecen haberse corrido del lugar central que ocuparan con el concepto de gobierno electrónico, otrora de moda. Otros conceptos, más políticos, también aparecen junto al de gobierno abierto, como los de rendición de cuentas, transversalidad; implicación y empoderamiento ciudadano; apertura-disponibilidad de la información pública.

En esta línea se está trabajando en la Alianza de Gobierno Abierto, más conocida por su acrónimo en inglés, OGP (Open Government Partnership) que fue acordada en el marco de las actividades de la 66ª Asamblea General de las Naciones Unidas ².

Índice del documento

Antecedentes y marco teórico

El open gov como nuevo modelo

Antecedentes locales del Open Gov

La carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico

La carta Iberoamericana de Calidad en Gestión Pública

La carta Iberoamericana de participación ciudadana en la Gestión Pública

Políticas de reforma en la provincia de Buenos Aires

Reforma de primera generación

Políticas provinciales de Gobierno Electrónico

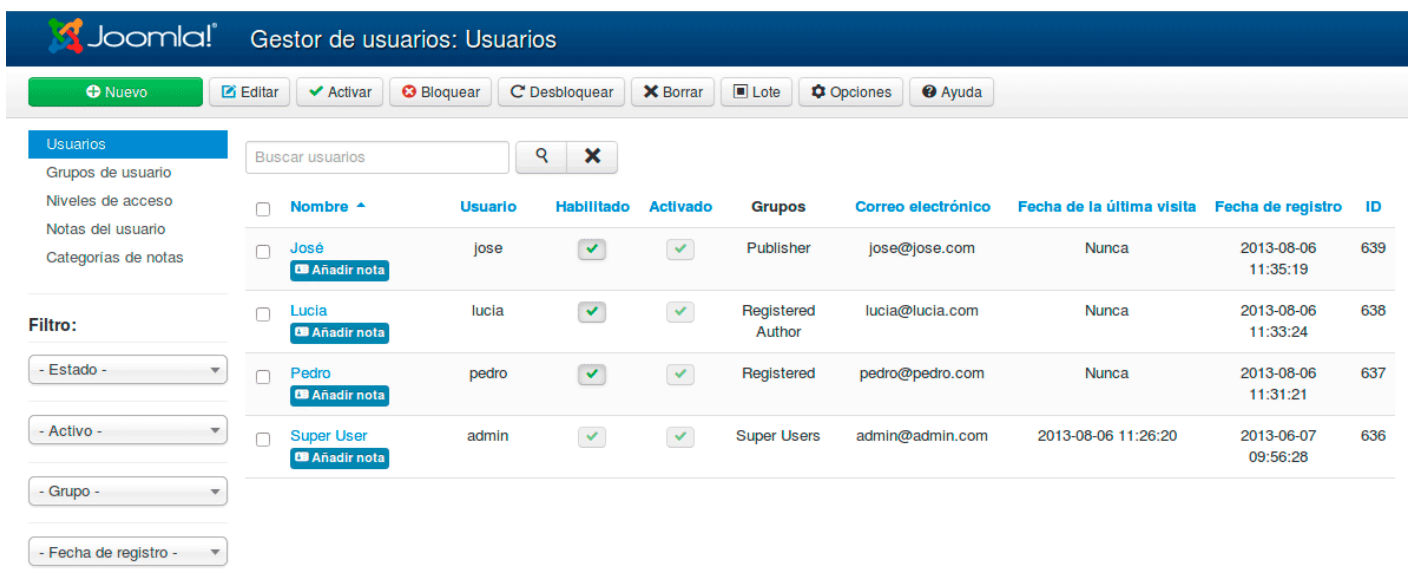
ANEXO A
GESTIÓN DE USUARIOS EN JOOMLA 3.X

1. INTRODUCCIÓN

Un usuario es cualquier persona que accede a la web, tanto al apartado de la administración (*backend*) como al interfaz público (*frontend*), esté registrado o no. En Joomla todos los usuarios forman parte de algún grupo, incluso los que no están registrados pertenecerán, por defecto, al grupo “Público”.

2. USUARIOS

En Joomla 3, la gestión de usuarios se realizará en el interfaz de administración (*backend*), en “Usuarios > Gestor de usuarios”. Aquí se verá una lista con todos los usuarios del sitio, su estado, grupo al que pertenecen, fechas de visitas, etc. Se podrán activar y desactivar sus cuentas o modificar su perfil, entre otras opciones. Una novedad en Joomla 3 es que, desde el gestor de usuarios, se pueden añadir notas directamente, con el botón que se encuentra debajo del nombre del usuario, siempre que se les haya dado permiso desde la configuración del Gestor de usuarios, seleccionando en “Detalles de la cuenta”, “Sí” o “No” según se desee, a la opción “Recibir correos del sistema”.



The screenshot shows the Joomla! user management interface. At the top, there's a navigation bar with the Joomla! logo and the title "Gestor de usuarios: Usuarios". Below this is a toolbar with buttons for "Nuevo", "Editar", "Activar", "Bloquear", "Desbloquear", "Borrar", "Lote", "Opciones", and "Ayuda". The main content area is divided into a left sidebar and a main table. The sidebar contains a "Usuarios" menu and a "Filtro:" section with dropdown menus for "Estado", "Activo", "Grupo", and "Fecha de registro". The main table lists users with columns for "Nombre", "Usuario", "Habilitado", "Activado", "Grupos", "Correo electrónico", "Fecha de la última visita", "Fecha de registro", and "ID". Each user row has a checkbox and an "Añadir nota" button.

<input type="checkbox"/>	Nombre ^	Usuario	Habilitado	Activado	Grupos	Correo electrónico	Fecha de la última visita	Fecha de registro	ID
<input type="checkbox"/>	José Añadir nota	jose	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Publisher	jose@jose.com	Nunca	2013-08-06 11:35:19	639
<input type="checkbox"/>	Lucia Añadir nota	lucia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Registered Author	lucia@lucia.com	Nunca	2013-08-06 11:33:24	638
<input type="checkbox"/>	Pedro Añadir nota	pedro	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Registered	pedro@pedro.com	Nunca	2013-08-06 11:31:21	637
<input type="checkbox"/>	Super User Añadir nota	admin	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Super Users	admin@admin.com	2013-08-06 11:26:20	2013-06-07 09:56:28	636

Figura 1: Gestión de Usuarios

- **Añadir un nuevo usuario desde la administración**
- **Detalles de la cuenta**

Para añadir un nuevo usuario se debe pulsar en “nuevo” e introducir sus datos (nombre, nombre de usuario, contraseña, correo electrónico), decidir si se puede poner notas de usuario, bloquear al usuario y, como novedad en la última versión, la 3.3, si a este usuario se le requiere resetear la contraseña, o no.

La gestión de usuarios ha cambiado desde la versión 2.5, ahora las diferentes secciones de datos están en pestañas, por lo que no se tiene que ir subiendo y bajando por la página, lo que lo hace más usable. En la pestaña “Detalles de la cuenta” se encuentran los datos personales del usuario.

Guardar✓ Guardar y cerrar+ Guardar y nuevo✖ Cerrar? Ayuda

Detalles de la cuentaGrupos de usuario asignadosConfiguración básica

Nombre *	<input style="width: 95%;" type="text" value="José"/>
Usuario *	<input style="width: 95%;" type="text" value="jose"/>
Contraseña	<input style="width: 95%;" type="password" value="...."/>
Confirmar contraseña	<input style="width: 95%;" type="password" value="...."/>
Correo electrónico *	<input style="width: 95%;" type="text" value="jose@jose.com"/>
Fecha de registro	<input style="width: 95%;" type="text" value="2013-08-06 11:35:19"/>
Fecha de la última visita	<input style="width: 95%;" type="text" value=""/>
Último restablecimiento de contraseña	<input style="width: 95%;" type="text" value=""/>
Contador de restablecimientos de contraseña	<input style="width: 95%;" type="text" value="0"/>
Recibir correos del sistema	<input checked="" type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí
Bloquear a este usuario	<input checked="" type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí
ID	<input style="width: 95%;" type="text" value="639"/>

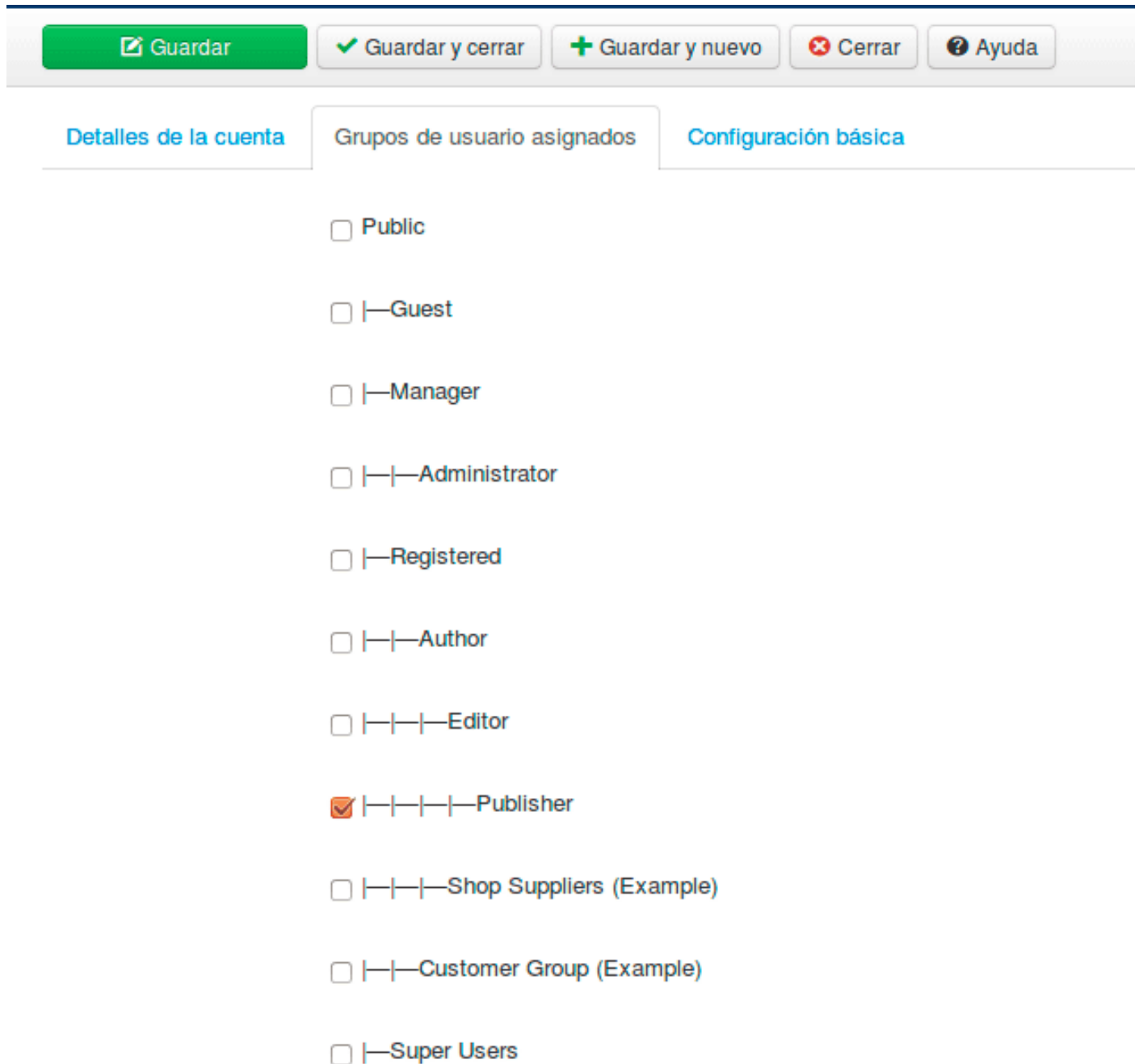
Figura 2: Añadir nuevo usuario desde la Administración

- **Grupos de usuario asignados**

En la segunda pestaña, se elegirán los grupos a los que pertenecerá este usuario, pudiendo escoger más de uno, pero si se elige solamente uno, por ejemplo, *Publisher*, tendrá también acceso a crear y editar.

Esto hace que pueda tener infinitas posibilidades de configuración de usuarios, pues

se pueden crear nuevos niveles según las necesidades.



Guardar Guardar y cerrar Guardar y nuevo Cerrar Ayuda

Detalles de la cuenta Grupos de usuario asignados Configuración básica

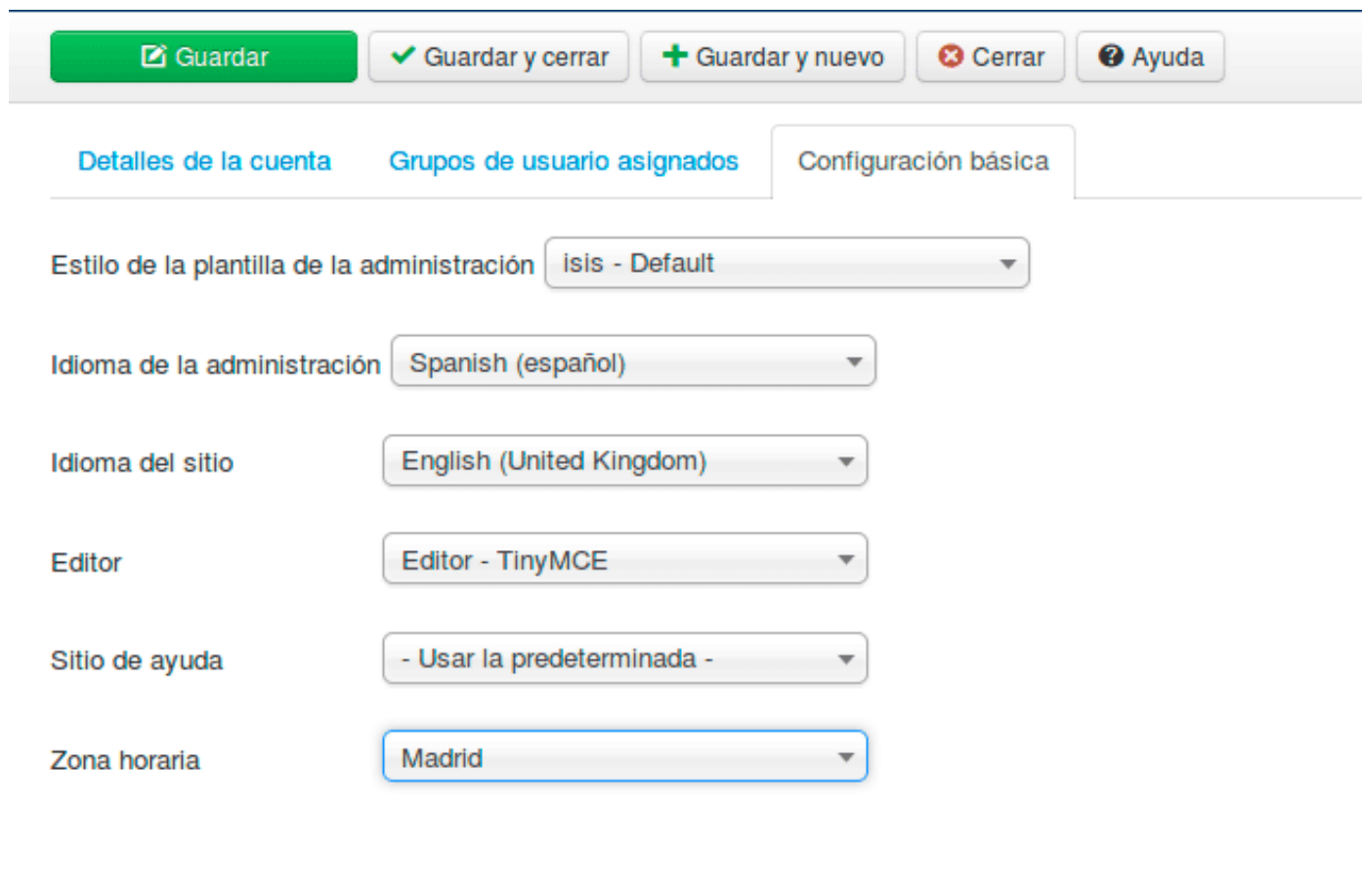
- Public
- Guest
- Manager
- Administrator
- Registered
- Author
- Editor
- Publisher
- Shop Suppliers (Example)
- Customer Group (Example)
- Super Users

Figura 3: Grupo de usuarios asignados

- **Configuración básica**

Esta pestaña está destinada a elegir el estilo de la plantilla que utilizará este usuario, el idioma de la administración, si es que tiene acceso a ella, el del sitio, la zona

horaria, etc. Una forma de personalizar el acceso por usuario, aunque generalmente los campos que se utilizan son el de idioma y el de la zona horaria, con la posibilidad de personalizar el resto de las opciones.



The screenshot shows a user configuration interface with a top navigation bar containing buttons: 'Guardar' (green), 'Guardar y cerrar' (checkmark), 'Guardar y nuevo' (plus), 'Cerrar' (cross), and 'Ayuda' (question mark). Below the navigation bar are three tabs: 'Detalles de la cuenta', 'Grupos de usuario asignados', and 'Configuración básica' (which is active). The configuration settings are as follows:

Configuración	Valor
Estilo de la plantilla de la administración	isis - Default
Idioma de la administración	Spanish (español)
Idioma del sitio	English (United Kingdom)
Editor	Editor - TinyMCE
Sitio de ayuda	- Usar la predeterminada -
Zona horaria	Madrid

Figura 4: Configuración personalizada para el usuario

- **Añadir un nuevo usuario desde la interfaz de usuario**

En caso de que sean los propios usuarios los que se registren desde la interfaz de usuario, se añadirán automáticamente al grupo de usuarios registrados y se podrá gestionarlos desde la administración, al igual que al resto de usuarios.

Registro de Usuario

* Escudo obligatorio

Nombre: *

Usuario: *

Contraseña: *

Confirmar Contraseña: *

Dirección de Correo
Electrónico: *

Confirmar dirección de
Correo Electrónico: *

o [Cancelar](#)

Figura 5: Registro desde el interfaz de usuario

En este caso se puede elegir que estos usuarios necesiten de la aprobación del administrador del sitio, o de la persona responsable de esta operación, o se den de alta automáticamente. Cabe mencionar que no es muy conveniente que se den de alta automáticamente, pues esto puede ser una puerta abierta a ataques no deseados.

- **Grupos de usuarios**

Todos los usuarios de Joomla tienen que pertenecer a algún grupo. La gestión de los grupos se realizará desde “Usuarios > Grupos”.

Aquí aparece una lista con los grupos existentes por defecto en Joomla junto con el número de usuarios que lo integran.

Guardar Guardar y cerrar Guardar y nuevo Cerrar Ayuda

Detalles de la cuenta Grupos de usuario asignados Configuración básica

- Public
- |—Guest
- |—Manager
- |—|—Administrator
- |—Registered
- |—|—Author
- |—|—|—Editor
- |—|—|—|—Publisher
- |—|—|—Shop Suppliers (Example)
- |—|—Customer Group (Example)
- |—Super Users

Figura 6: Grupos de usuarios

Se podrán añadir tantos grupos como se desee, pulsando en “Nuevo”. La única información que deberá introducirse será el nombre del grupo y su grupo padre (por defecto el padre es el grupo “Público”).

Detalles del grupo

Titulo del grupo *

Grupo principal *

Figura 7: Creación de un nuevo grupo

Una buena práctica consiste en adecuar los nombres de los grupos de usuarios a las necesidades del proyecto. No es necesario mantener los que vienen en la instalación, son solo un ejemplo.

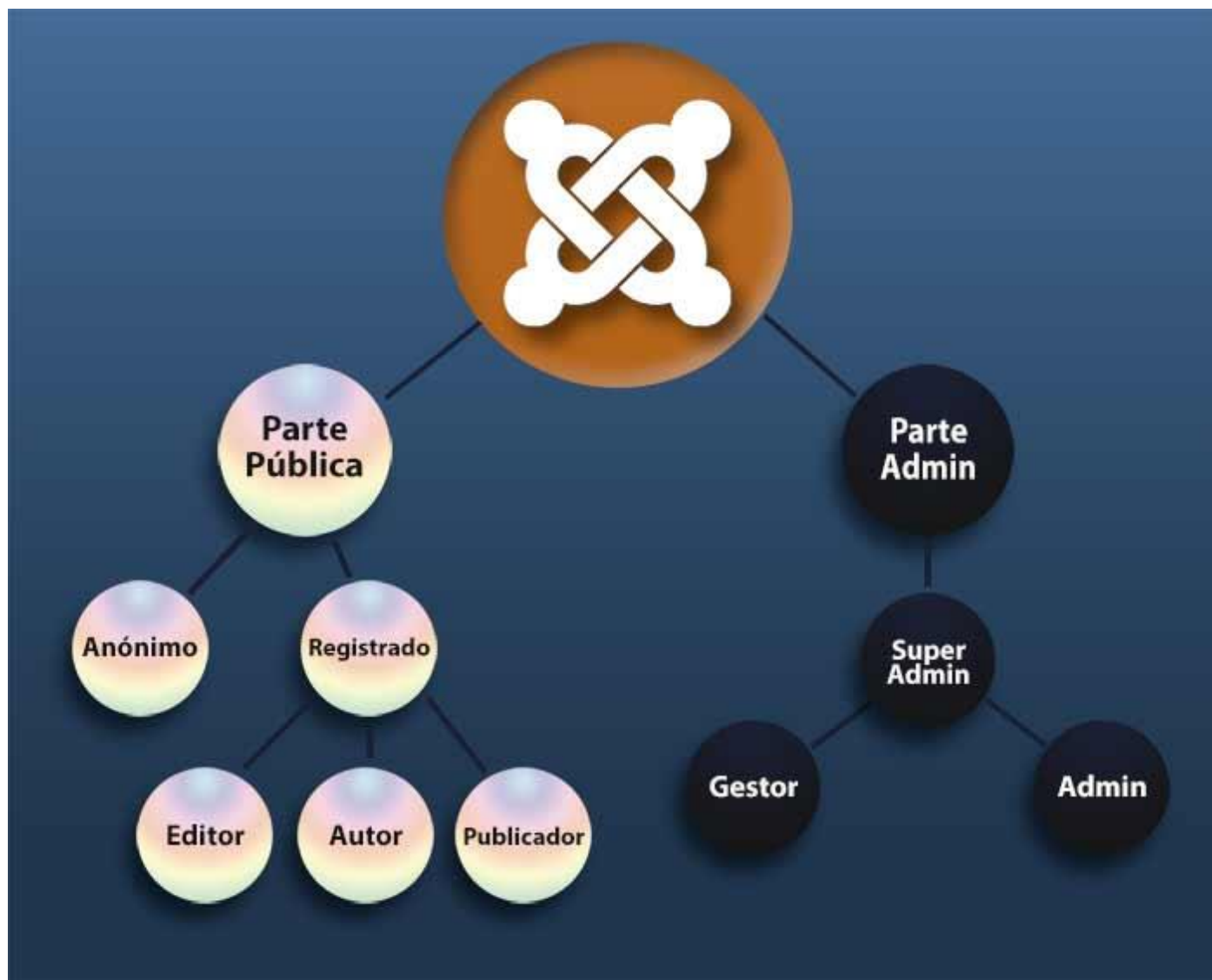


Figura 8: Niveles de acceso

- **Niveles de acceso en la parte pública (Front-end)**
- Anónimo (usuario sin registrar). Tiene acceso a todas las partes del sitio web que el administrador haya dejado como públicas (Public)
- Registrado (Registered) Puede acceder a zonas de la parte pública de Joomla a las que el administrador le haya asignado nivel de acceso "registered". Por ejemplo en una escuela este sería el nivel recomendado para alumnos, padres si no se pretende que publiquen.

- Autor (Author) Puede enviar artículos desde la zona pública, pero no puede editar los artículos de los demás, ni publicar los que escribe él mismo. Estos artículos quedan pendientes de validación hasta que un administrador los autorice y publique. Puede añadir enlaces al componente Enlaces Web que quedan publicados sin necesidad de aprobación.
- Redactor (Editor). Puede enviar artículos y editar los de los demás, pero no puede publicar. Los artículos quedan Pendientes de validación, al igual que el caso del Autor. Puede ser un nivel recomendado para un compañero docente, en la Web de Centro. Tienen los mismos privilegios que el Autor para usar el componente Enlaces Web.
- Editor (Publisher). Tiene permisos para enviar, modificar y publicar sus artículos o los de otros usuarios. También tiene privilegios para usar Enlaces Web.
- **Niveles de acceso en la parte de administración**
- Gestor (Manager): Los usuarios de este grupo tienen un acceso parcial a la zona de administración:
 - Sitio: Gestor Multimedia.
 - Menús: Edición de Menús existentes, y creación de Elementos de Menú (todas las funciones relacionadas).
 - Contenido: Gestor de Contenidos, Gestor de Secciones, Gestor de Categorías, Gestor de la Página de Inicio y Gestor del Archivo (y todas las funciones relacionadas)
- Administrador (Administrator): Los usuarios de este grupo pueden acceder a la mayoría de funciones administrativas. Además de los permisos contemplados para el grupo "gestor" tiene acceso a:
 - Sitio: Administrador de Usuarios (crear/editar/borrar cualquier tipo de usuario excepto Super-Administrador).
 - Menús: Administrador de Menús (acceso a todas las funciones).

- Contenido: Administrador de las Papeleras, Estadísticas.
- Extensiones: Instalar/Desinstalar, Crear, Editar cualquier Extensión (excepto el Administrador de Idiomas y el Administrador de Plantillas).
- Super-Administrador (Super Administrator): Los usuarios de este grupo pueden acceder a todas las funciones administrativas.
- **Consideraciones sobre los usuarios**
 - Los superadministradores son los únicos con capacidad total de gestionar usuarios, registros y permisos.
 - Desde el Gestor de usuarios se puede editar los datos de estos, bloquearlos, eliminarlos, cambiar su contraseña, asignarle otro nivel de permisos.
 - Cuando se crea un nuevo usuario desde el administrador de usuarios el sistema envía automáticamente una notificación a esa persona con sus datos de acceso.

Para que esto funcione como es debido, en la configuración global debe tenerse bien configurado el sistema de envío de correo. Cada usuario puede actualizar sus propios datos una vez identificado en el sistema.

- **Gestión de permisos**

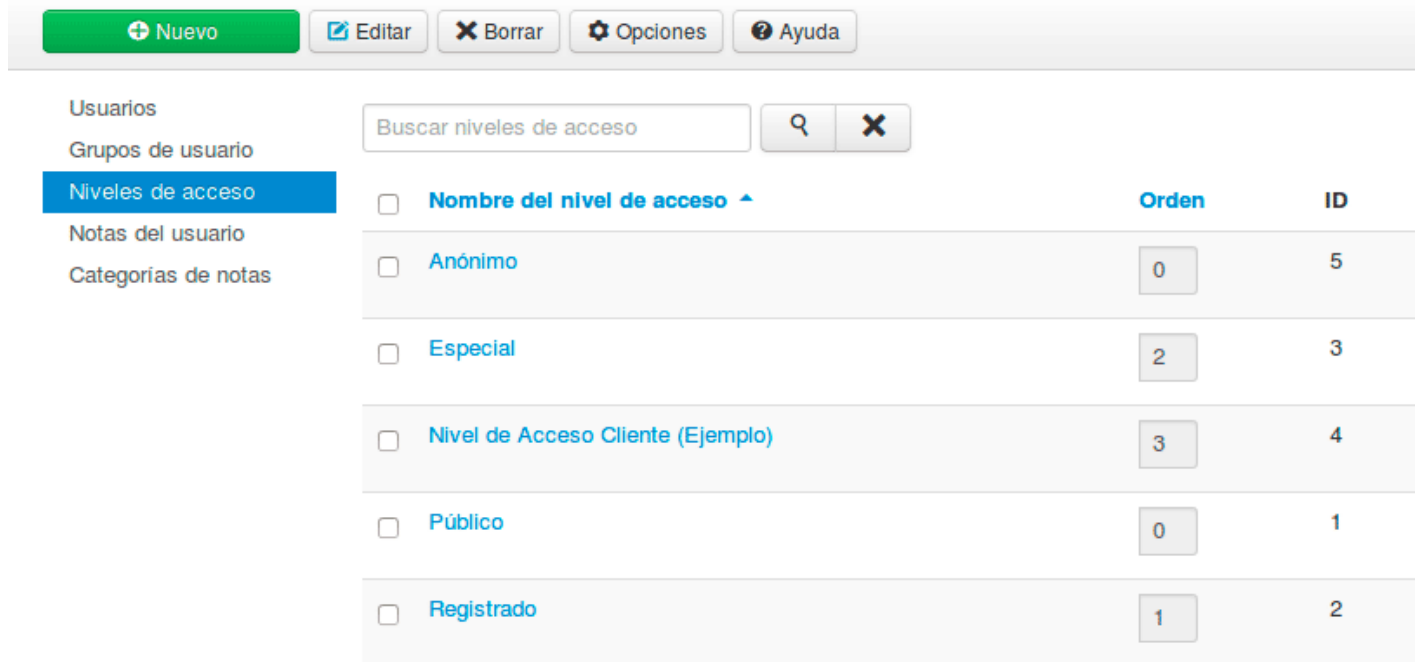
Para cambiar los permisos de acceso a diferentes partes de la instalación de Joomla, de los grupos de usuarios.

Artículos, secciones, menús, elementos de menús, módulos y otros contenidos de un sitio web Joomla pueden configurarse para que sean accesibles únicamente a usuarios con determinados permisos. Estos privilegios de acceso básicamente son tres niveles:

- Público: Todo el mundo tiene acceso
- Registrado: Solo los usuarios registrados tienen acceso
- Especial: Solo los usuarios con estatus de autor o superior tienen acceso

En las últimas versiones de Joomla se han añadido otros, pero estos son los básicos

Por supuesto que pueden añadirse tantos como se necesiten.



Nombre del nivel de acceso ^	Orden	ID
<input type="checkbox"/> Anónimo	0	5
<input type="checkbox"/> Especial	2	3
<input type="checkbox"/> Nivel de Acceso Cliente (Ejemplo)	3	4
<input type="checkbox"/> Público	0	1
<input type="checkbox"/> Registrado	1	2

Figura 9: Niveles de acceso

Un ejemplo claro es el del Menú de usuario que se crea al instalar los datos de ejemplo. Este menú sólo es visible cuando un usuario se identifica en el sistema con su nombre de usuario y contraseña.

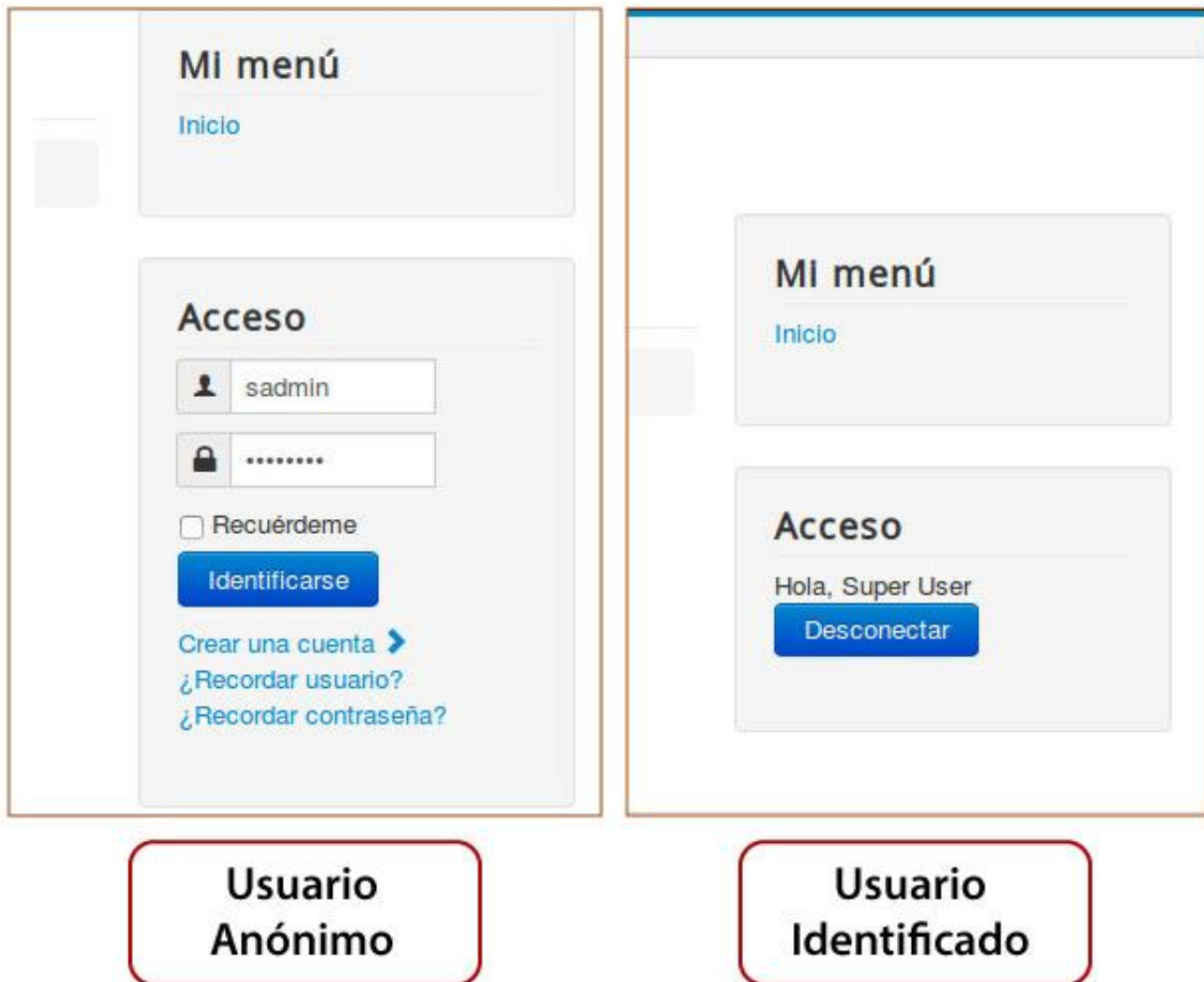


Figura 10: Diferencia en el menú de acceso

Esto es debido a que en el “Gestor de menús” el Menú de usuario está configurado de forma diferente, de manera que en la columna “Acceso” su nivel es de “Registrado”

Gestor de módulos: Módulos

Editar Duplicar Publicar Despublicar Desbloquear Papelera Lote Opciones Ayuda

correctamente

Buscar en el título del módulo.

Posición Ascendente 20

Estado	Título	Posición	Tipo	Páginas	Acceso	Idioma	ID
<input checked="" type="checkbox"/>	Breadcrumbs	position-2	Ruta de navegación	Todos	Public	Todos	17
<input checked="" type="checkbox"/>	Menú de usuario	position-7	Menú	Todos	Registered	Todos	87
<input checked="" type="checkbox"/>	Mi menú	position-7	Menú	Todos	Public	Todos	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Acceso	position-7	Datos de acceso	Todos	Public	Todos	16

Figura 11: Columna de Acceso en el Gestor de módulos

En el ejemplo siguiente pueden observarse las 3 categorías de permisos en un menú, Público, Registrado y Especial.

Gestor de artículos: Artículos

Editar Publicar Despublicar Destacado Archivar Desbloquear Papelera Lote Opciones Ayuda

Buscar un título o alias. Prefijo con:

Título Ascendente 20

Estado	Título	Acceso	Autor	Idioma	Fecha	ID
<input checked="" type="checkbox"/>	Para todos los usuarios Categoría: Uncategorized	Public	Super User	Todos	23-08-2013	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Para usuarios registrados Categoría: Uncategorized	Registered	Super User	Todos	23-08-2013	2
<input checked="" type="checkbox"/>	Para usuarios especiales Categoría: Uncategorized	Special	Super User	Todos	23-08-2013	3

Figura 7: Columna de Acceso en el Gestor de artículos

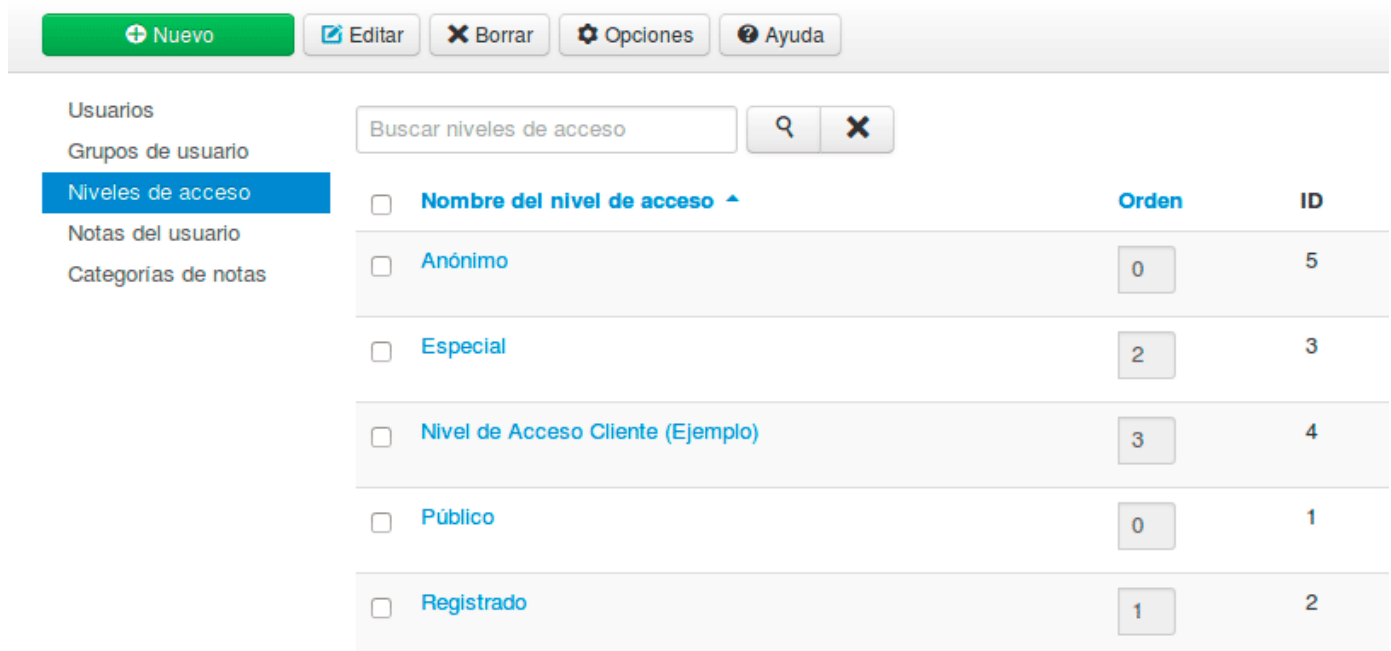
De la misma manera podrían crearse categorías, artículos o módulos que fueran visibles solo para usuarios con el nivel de permisos deseado, por ejemplo en un blog, para que los autores puedan introducir sus artículos desde el interfaz de usuario, que se vea el ícono para introducirlo en el editor de texto y que este solo lo

vean los rangos de “autores” y superiores.

- **Niveles de acceso**

El siguiente elemento que se encuentra dentro de la gestión de usuarios de Joomla son los “Niveles de acceso”.

Desde la pantalla principal de esta sección pueden verse todos los niveles de acceso existentes en el sitio web y cada uno de ellos contendrá uno o varios grupos de usuarios.



The screenshot shows the Joomla! administration interface for managing user access levels. At the top, there are buttons for '+ Nuevo', 'Editar', 'Borrar', 'Opciones', and 'Ayuda'. Below these is a sidebar with navigation links: 'Usuarios', 'Grupos de usuario', 'Niveles de acceso' (highlighted), 'Notas del usuario', and 'Categorías de notas'. A search bar labeled 'Buscar niveles de acceso' is present. The main content area displays a table of access levels.

<input type="checkbox"/>	Nombre del nivel de acceso ^	Orden	ID
<input type="checkbox"/>	Anónimo	0	5
<input type="checkbox"/>	Especial	2	3
<input type="checkbox"/>	Nivel de Acceso Cliente (Ejemplo)	3	4
<input type="checkbox"/>	Público	0	1
<input type="checkbox"/>	Registrado	1	2

Figura 12: Niveles de acceso

[Guardar](#) [Guardar y cerrar](#) [Guardar y nuevo](#) [Cancelar](#) [Ayuda](#)

Detalles del nivel de acceso

Titulo del nivel de acceso *

Grupos que tienen acceso

- Público
- |—Anónimo
- |—Gestor
- |—|—Administrador
- |—Registrado
- |—|—Autor
- |—|—|—Compras suministros (Ejemplo)
- |—|—|—Editor
- |—|—|—|—Publicador
- |—|—Grupo de clientes (Ejemplo)

[Ver sitio](#) **0** visitantes **1** administradores [Desconectar](#)

Figura 13: Nuevo nivel de acceso

Los niveles de acceso se utilizan para controlar el acceso a los contenidos del sitio.

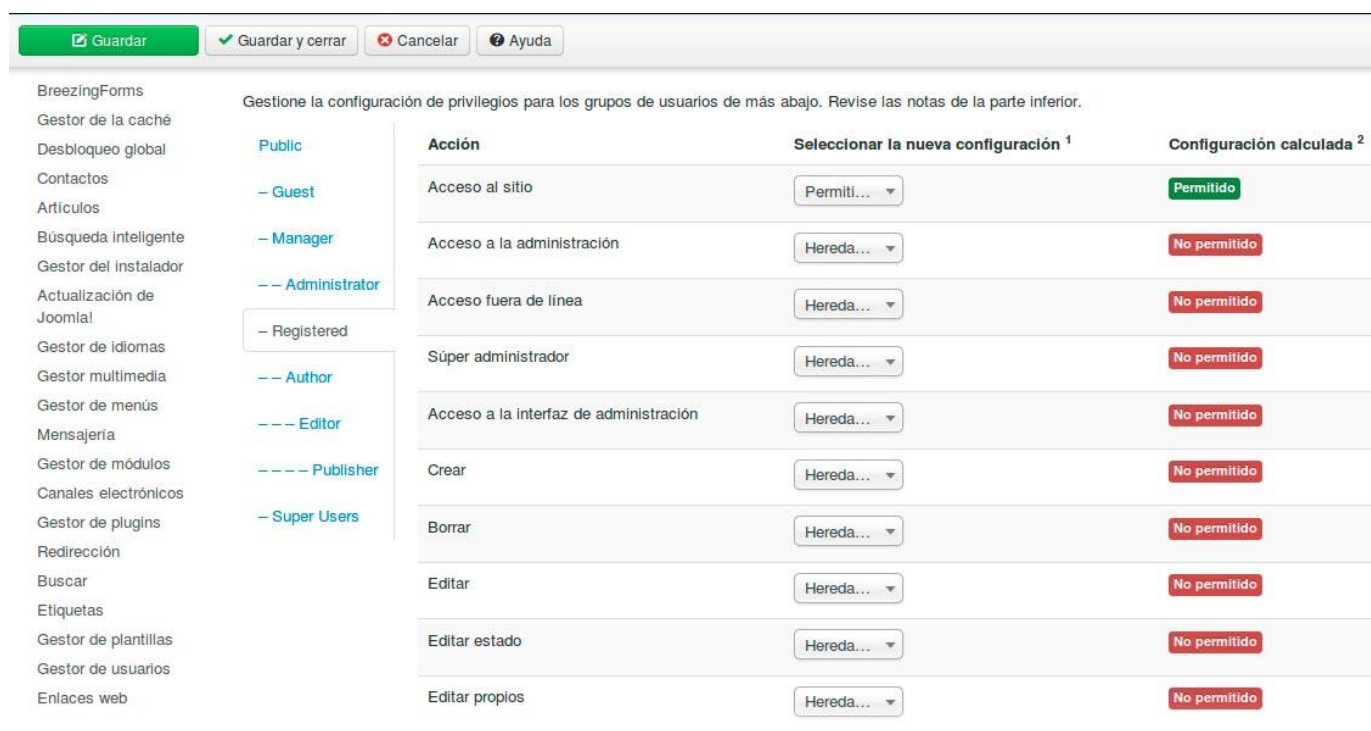
En Joomla 3 se encontrará la vista de los permisos en; Sistema -> Configuración global -> Permisos (la 4ª pestaña superior)

- **Niveles de permisos para usuarios anónimos**

El permiso de acceso a estos visitantes es de solo navegar, y no en todas las secciones del sitio web, si no solo en las que no hay material sensible o privativo de usuarios, o simplemente usuarios con permisos de registrado y que tendrán acceso a documentación más restringida o especializada.

- **Parte pública**

- **Niveles de permisos para usuarios registrados**



The screenshot shows the Joomla 3 user permissions configuration interface. At the top, there are buttons for 'Guardar', 'Guardar y cerrar', 'Cancelar', and 'Ayuda'. Below this, a sidebar on the left lists various Joomla components and their corresponding user groups: Public, Guest, Manager, Administrator, Registered, Author, Editor, Publisher, and Super Users. The main area displays a table for configuring permissions for the 'Registered' user group. The table has three columns: 'Acción', 'Seleccionar la nueva configuración', and 'Configuración calculada'. The actions listed include 'Acceso al sitio', 'Acceso a la administración', 'Acceso fuera de línea', 'Súper administrador', 'Acceso a la interfaz de administración', 'Crear', 'Borrar', 'Editar', 'Editar estado', and 'Editar propios'. The 'Acceso al sitio' action is set to 'Permitido', while all other actions are set to 'Hereda...'. The 'Configuración calculada' column shows 'Permitido' for 'Acceso al sitio' and 'No permitido' for all other actions.

Acción	Seleccionar la nueva configuración ¹	Configuración calculada ²
Acceso al sitio	Permiti...	Permitido
Acceso a la administración	Hereda...	No permitido
Acceso fuera de línea	Hereda...	No permitido
Súper administrador	Hereda...	No permitido
Acceso a la interfaz de administración	Hereda...	No permitido
Crear	Hereda...	No permitido
Borrar	Hereda...	No permitido
Editar	Hereda...	No permitido
Editar estado	Hereda...	No permitido
Editar propios	Hereda...	No permitido

Figura 14: de permisos de accesos de usuario

Un usuario "registrado" puede iniciar sesión, editar sus propios datos de usuario y ver partes del sitio que los usuarios no registrados no pueden ver.

- **Niveles de permisos para usuarios autores**

Guardar Guardar y cerrar Cancelar Ayuda

BreezingForms
Gestor de la caché
Desbloqueo global
Contactos
Artículos
Búsqueda inteligente
Gestor del instalador
Actualización de Joomla!
Gestor de idiomas
Gestor multimedia
Gestor de menús
Mensajería
Gestor de módulos
Canales electrónicos
Gestor de plugins
Redirección
Buscar
Etiquetas
Gestor de plantillas
Gestor de usuarios
Enlaces web

Public
- Guest
- Manager
- Administrator
- Registered
- Author
- Editor
- Publisher
- Super Users

Gestione la configuración de privilegios para los grupos de usuarios de más abajo. Revise las notas de la parte inferior.

Acción	Seleccionar la nueva configuración ¹	Configuración calculada ²
Acceso al sitio	Hereda... ▼	Permitido
Acceso a la administración	Hereda... ▼	No permitido
Acceso fuera de línea	Hereda... ▼	No permitido
Súper administrador	Hereda... ▼	No permitido
Acceso a la interfaz de administración	Hereda... ▼	No permitido
Crear	Permiti... ▼	Permitido
Borrar	Hereda... ▼	No permitido
Editar	Hereda... ▼	No permitido
Editar estado	Hereda... ▼	No permitido
Editar propios	Permiti... ▼	Permitido

Figura 15: Vista de permisos de accesos de autor

Los "autores" pueden hacer todo lo que los usuarios "registrados". Además, pueden escribir artículos y modificar los creados por ellos mismos, pero no por otros autores. Generalmente hay un enlace en el menú para estas dos últimas acciones.

- **Niveles de permisos para usuarios redactores (editores)**

Guardar
✓ Guardar y cerrar
✗ Cancelar
? Ayuda

- BreezingForms
- Gestor de la caché
- Desbloqueo global
- Contactos
- Artículos
- Búsqueda inteligente
- Gestor del Instalador
- Actualización de Joomla!
- Gestor de idiomas
- Gestor multimedia
- Gestor de menús
- Mensajería
- Gestor de módulos
- Canales electrónicos
- Gestor de plugins
- Redirección
- Buscar
- Etiquetas
- Gestor de plantillas
- Gestor de usuarios
- Enlaces web

Gestione la configuración de privilegios para los grupos de usuarios de más abajo. Revise las notas de la parte inferior.

	Acción	Seleccionar la nueva configuración ¹	Configuración calculada ²
Public	Acceso al sitio	Hereda... ▾	Permitido
- Guest	Acceso a la administración	Hereda... ▾	No permitido
- Manager	Acceso fuera de línea	Hereda... ▾	No permitido
-- Administrator	Súper administrador	Hereda... ▾	No permitido
- Registered	Acceso a la interfaz de administración	Hereda... ▾	No permitido
-- Author	Crear	Hereda... ▾	Permitido
--- Editor	Borrar	Hereda... ▾	No permitido
---- Publisher	Editar	Permiti... ▾	Permitido
- Super Users	Editar estado	Hereda... ▾	No permitido
	Editar propios	Hereda... ▾	Permitido

Figura 16: Vista de permisos de accesos de redactores

Los "redactores" pueden hacer todo lo que los "autores". Además, un redactor puede modificar todos los artículos que aparezcan en el *frontend* (nótese que en inglés, la palabra "editor" está más asociada a lo que en español llamamos redactor de una publicación, que con el editor).

- **Niveles de permisos para usuarios editores (publicadores)**

Guardar
✓ Guardar y cerrar
✖ Cancelar
? Ayuda

BreezingForms

Gestor de la caché

Desbloqueo global

Contactos

Artículos

Búsqueda inteligente

Gestor del instalador

Actualización de Joomla!

Gestor de idiomas

Gestor multimedia

Gestor de menús

Mensajería

Gestor de módulos

Canales electrónicos

Gestor de plugins

Redirección

Buscar

Etiquetas

Gestor de plantillas

Gestor de usuarios

Enlaces web

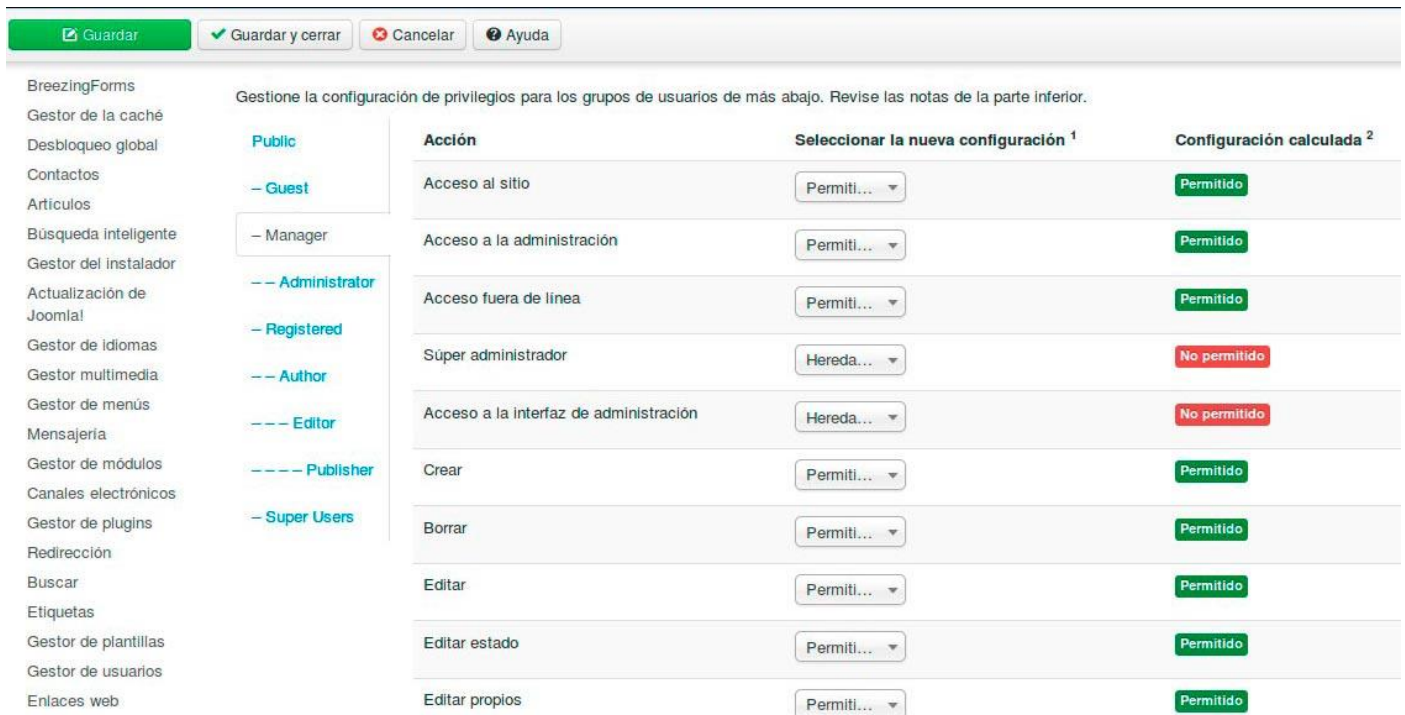
Gestione la configuración de privilegios para los grupos de usuarios de más abajo. Revise las [notas](#) de la parte inferior.

	Acción	Seleccionar la nueva configuración ¹	Configuración calculada ²
Public	Acceso al sitio	Hereda... ▾	Permitido
- Guest	Acceso a la administración	Hereda... ▾	No permitido
- Manager	Acceso fuera de línea	Hereda... ▾	No permitido
-- Administrator	Súper administrador	Hereda... ▾	No permitido
- Registered	Acceso a la interfaz de administración	Hereda... ▾	No permitido
-- Author	Crear	Hereda... ▾	Permitido
--- Editor	Borrar	Hereda... ▾	No permitido
---- Publisher	Editar	Hereda... ▾	Permitido
- Super Users	Editar estado	Permiti... ▾	Permitido
	Editar propios	Hereda... ▾	Permitido

Figura 17: Vista de permisos de accesos de editores

Los "editores" pueden hacer todo aquello que pueden hacer los "redactores". Además, un editor puede escribir artículos y editar cualquier contenido que aparezca en el interfaz de usuario (nótese que la palabra inglesa "publisher" en el español está más asociada a la función del editor).

- **Parte administrativa**
 - **Niveles de permisos para usuarios gestores**



Gestione la configuración de privilegios para los grupos de usuarios de más abajo. Revise las notas de la parte inferior.

Acción	Seleccionar la nueva configuración ¹	Configuración calculada ²
Acceso al sitio	Permiti...	Permitido
Acceso a la administración	Permiti...	Permitido
Acceso fuera de línea	Permiti...	Permitido
Súper administrador	Hereda...	No permitido
Acceso a la interfaz de administración	Hereda...	No permitido
Crear	Permiti...	Permitido
Borrar	Permiti...	Permitido
Editar	Permiti...	Permitido
Editar estado	Permiti...	Permitido
Editar propios	Permiti...	Permitido

Figura 18: Vista de permisos de accesos de gestores

Un gestor puede crear contenido y ver distintos tipos de información acerca del sistema. No se le permite:

- Gestionar usuarios
- Instalar módulos o componentes
- "Promocionar" un usuario a super administrador o editar los permisos de un super administrador
- Trabajar en el elemento de menú Sitio | Configuración Global
- Enviar correos masivos a todos los usuarios
- Cambiar y/o instalar plantillas o paquetes de idioma

- Niveles de permisos para el usuario administrador

Un administrador no puede:

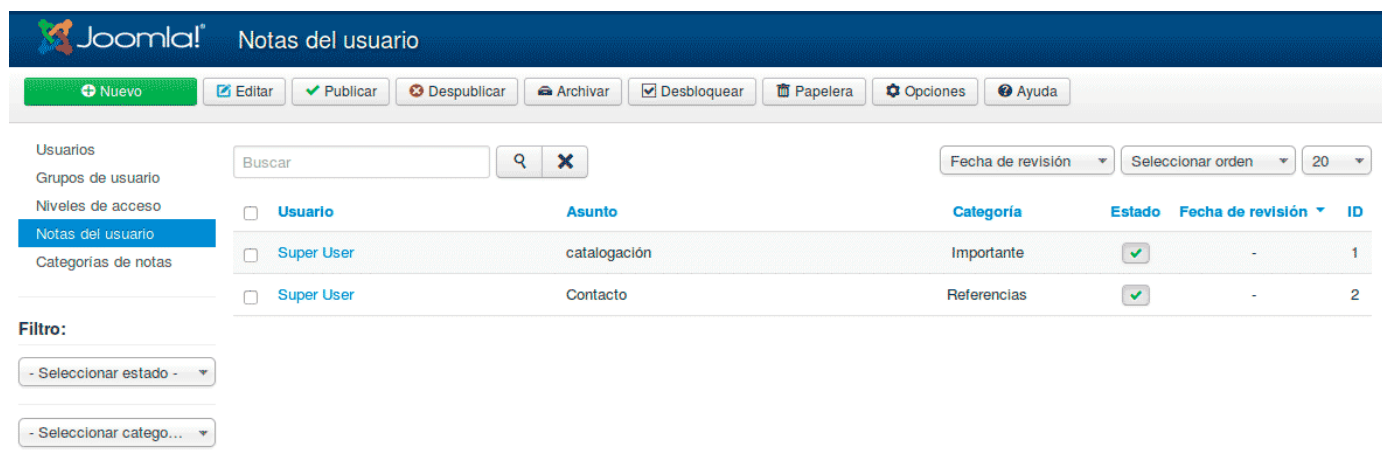
- Hacer un usuario superadministrador o editar los permisos del superadministrador
- Cambiar la Configuración Global
- Enviar correos masivos a todos los usuarios
- Cambiar y/o instalar plantillas o paquetes de idioma

- Niveles de permisos para el usuario superadministrador

Los usuarios de este grupo tienen acceso total a las funciones administrativas del sitio web realizado en Joomla

- Notas de Usuario

La función de “Notas de usuarios” permite anexar información relevante respecto al usuario. Esta funcionalidad es particularmente útil cuando existe una gran cantidad de usuarios e incluso varias personas que administran el sitio web, pudiendo de esta manera mantener una referencia histórica de determinados usuarios mejorando la administración de nuestro sitio web. Para hacerlo debe clickearse en “Nuevo” e introducir el asunto, categoría, usuario con el que está vinculada la nota y el texto de la misma.



The screenshot shows the Joomla! administration interface for 'Notas del usuario'. It features a top navigation bar with the Joomla! logo and title. Below the bar is a toolbar with buttons for 'Nuevo', 'Editar', 'Publicar', 'Despublicar', 'Archivar', 'Desbloquear', 'Papelera', 'Opciones', and 'Ayuda'. The main content area is divided into a left sidebar with a menu (Usuarios, Grupos de usuario, Niveles de acceso, Notas del usuario, Categorías de notas) and a main table. The table has columns for 'Usuario', 'Asunto', 'Categoría', 'Estado', 'Fecha de revisión', and 'ID'. Two rows are visible: one for 'Super User' with 'catalogación' as the subject and 'Importante' as the category, and another for 'Super User' with 'Contacto' as the subject and 'Referencias' as the category. Both rows have a green checkmark in the 'Estado' column. Below the table is a 'Filtro:' section with two dropdown menus for selecting state and category.

Usuario	Asunto	Categoría	Estado	Fecha de revisión	ID
Super User	catalogación	Importante	✓	-	1
Super User	Contacto	Referencias	✓	-	2

Figura 19: Notas de usuario (vista general)

En la pantalla de nueva nota, se puede ver:

- **Asunto:** una descripción corta del comentario del usuario al que se quiere hacer una referencia.
- **ID de usuario:** al hacer clic en la parte azul, se abrirá una pantalla nueva superpuesta en la que se selecciona el usuario del que se pretende hacer un comentario.
- **Categoría:** aquí debe elegirse a qué categoría se refiere el comentario, sin límites.
- **Tiempo de revisión:** puede agregarse un tiempo de vida a la nota. Esto ayuda en su gestión, pues en sitios con muchos usuarios puede ser complejo el gestionar todas las notas que ya no tienen validez por el paso del tiempo. Se entiende que habrán notas que tengan una validez indefinida, como la especificación del trabajo del usuario, su carácter, etc., y otras que tienen una caducidad a más o menos corto plazo, como una nota de advertencia de entrega de un trabajo, o de una baja, etc.
- **Nota de versión:** También se pueden gestionar las notas por versiones, añadiendo puntos a las anteriores.
- **Nota:** Aquí va el texto de todo el comentario que se quiera realizar. No tiene restricciones ni en extensión, ni en edición, pues se realiza con el editor por defecto que la instalación de Joomla tenga.

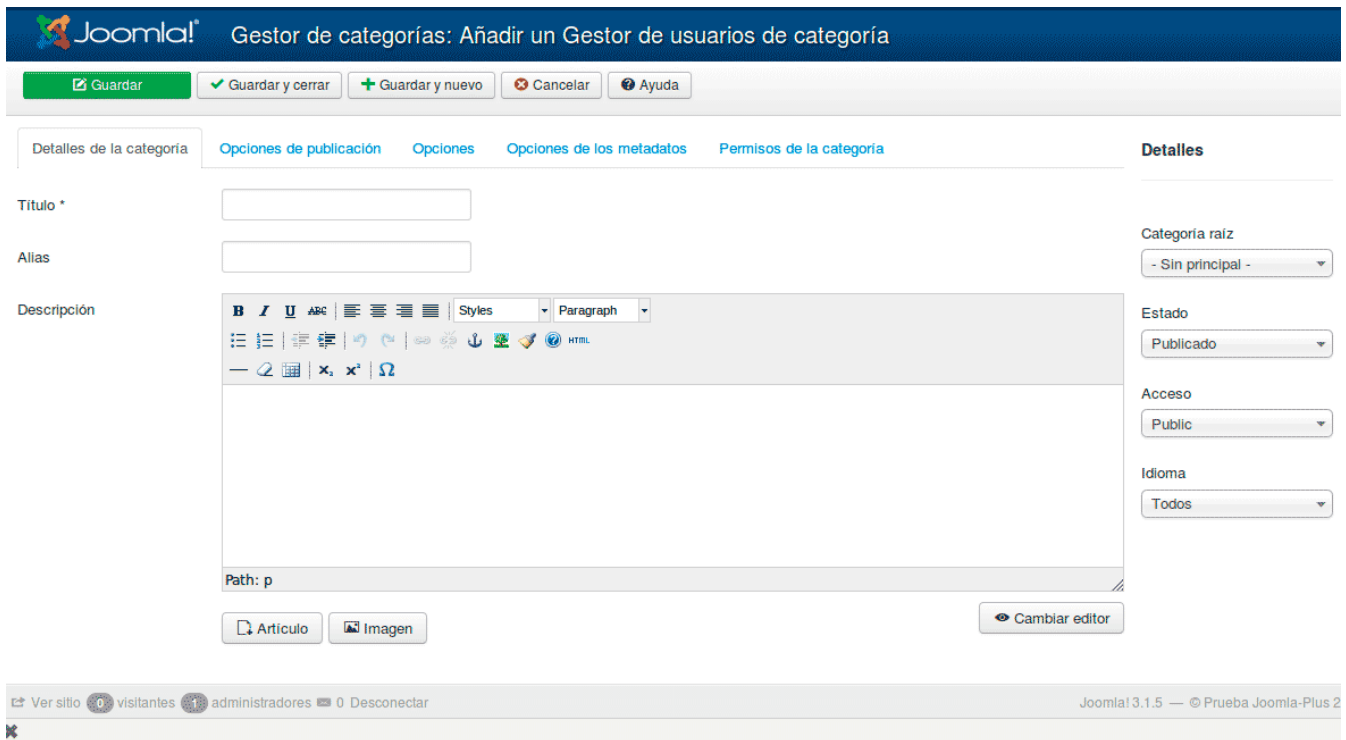


Figura 20: Notas de usuario (Nuevo)

- Categorías de notas

Aquí deben crearse las categorías en las que se clasificarán las notas de los usuarios. Para crear una nueva categoría hay que pulsar en “Nuevo” y escribir su título, descripción, seleccionar la categoría raíz, etc.

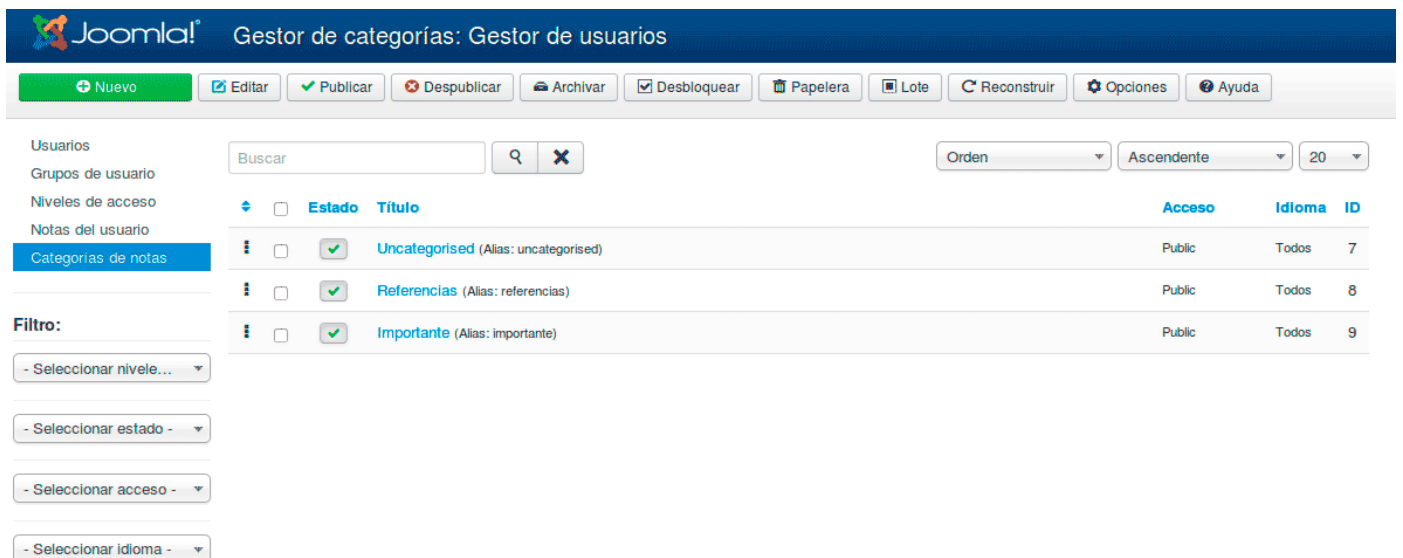


Figura 21 Categorías de notas (Gestión general)

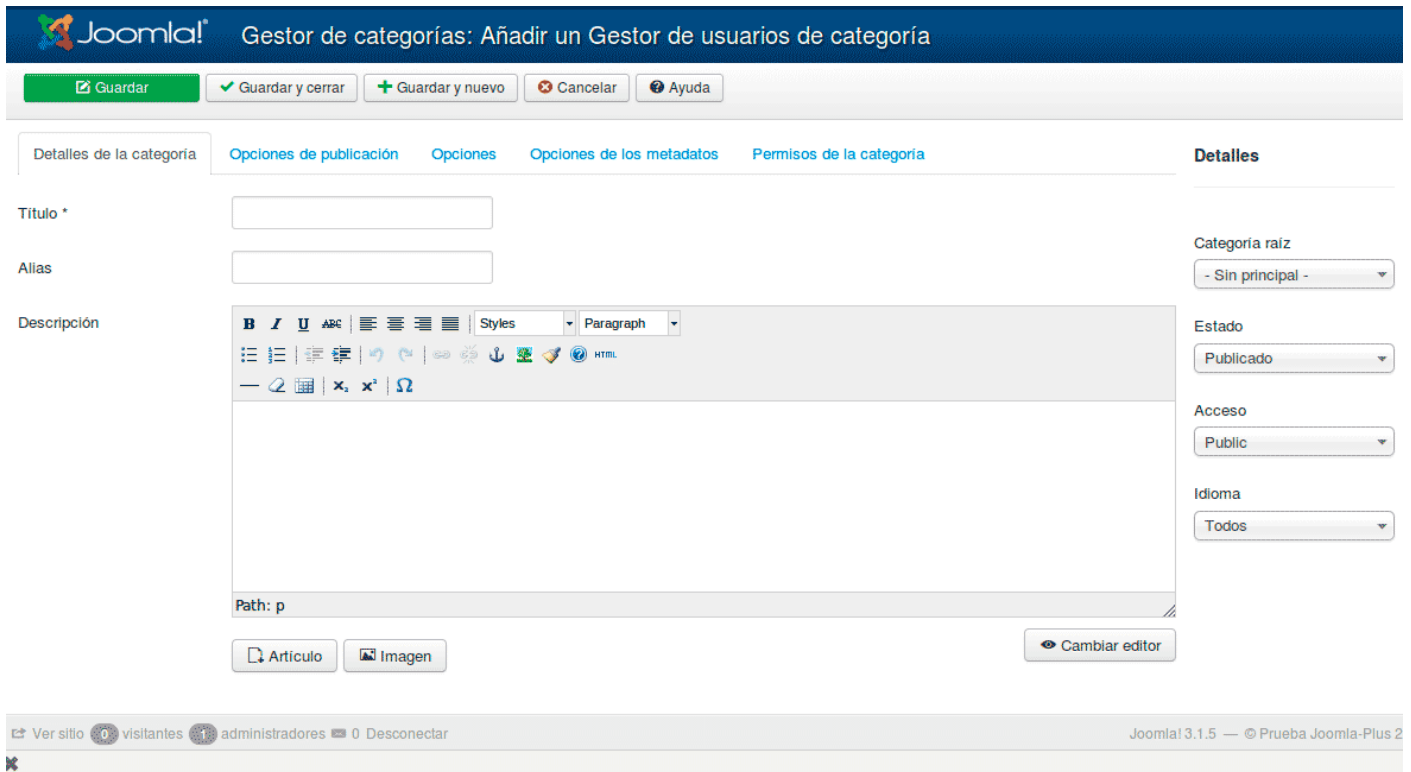


Figura 22: Nueva categoría de notas

- Correo masivo

Esta es la última de las opciones disponibles en el gestor de usuarios. Se accede desde “Usuarios > Correo masivo” y permite enviar un mensaje de correo electrónico a los grupos de usuarios seleccionados. Para hacerlo, deben marcarse los grupos de destinatarios y escribir el asunto y el texto del mensaje. Una vez escrito el mensaje bastará con pulsar en “Enviar” para que llegue a sus destinatarios.

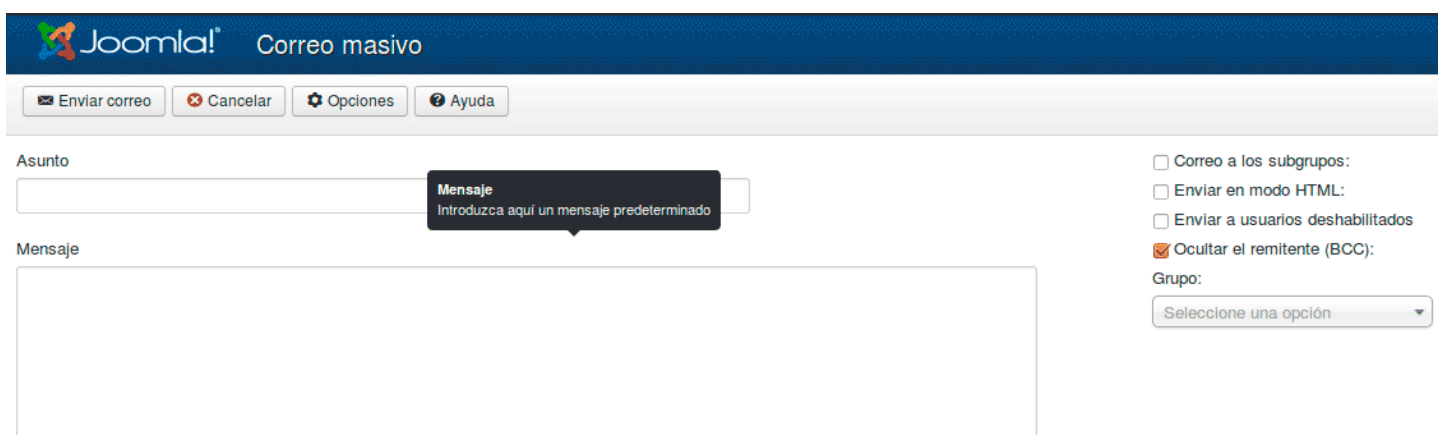
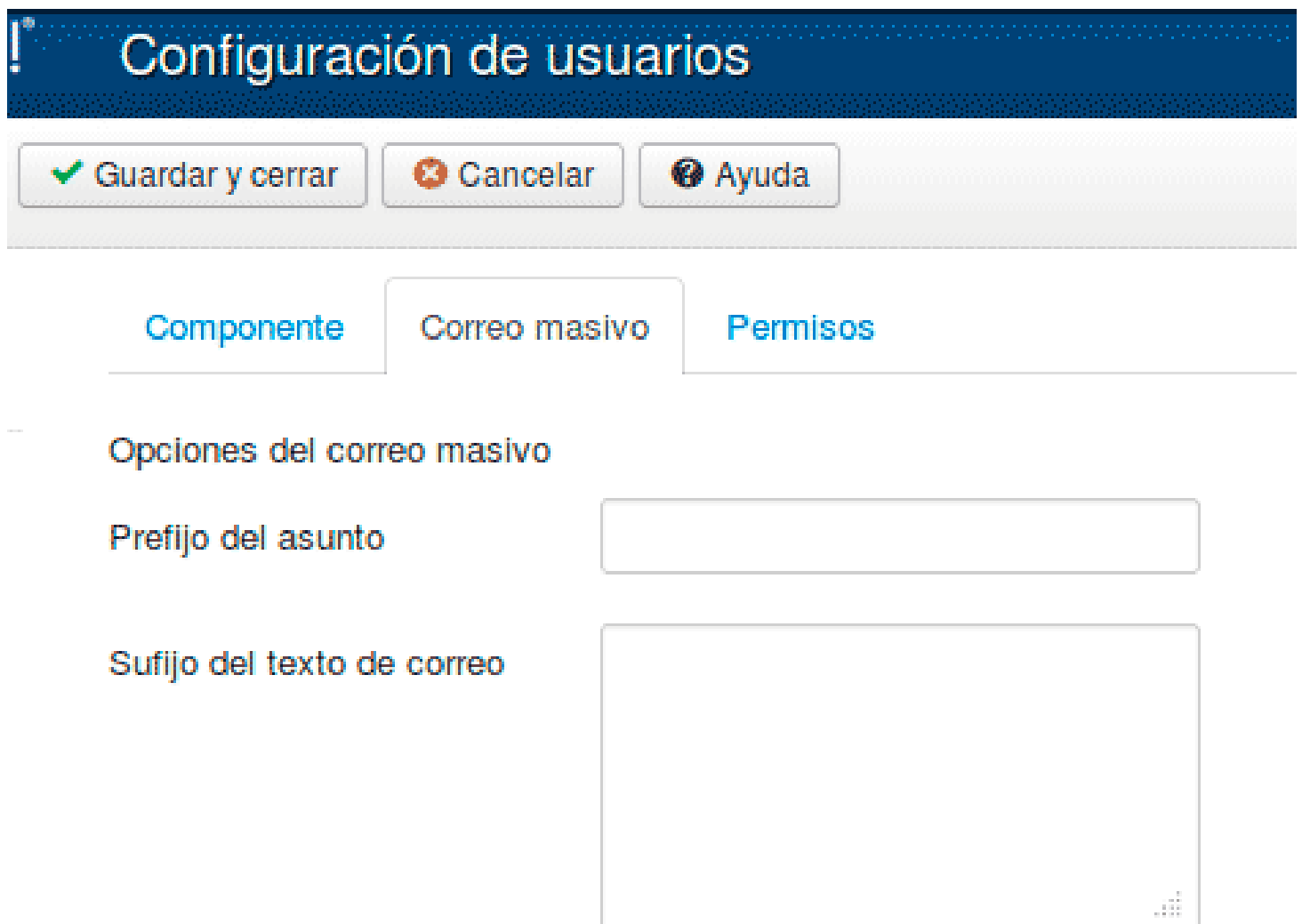


Figura 23: Enviar correo masivo

- **Opciones**

En “Opciones”, en la pestaña “Correo Masivo” podrá incluirse un prefijo que precederá al texto del asunto de todos los mensajes y, un sufijo, que seguirá al texto de estos mensajes.



The screenshot shows a web interface titled "Configuración de usuarios". At the top, there are three buttons: "Guardar y cerrar" (with a green checkmark), "Cancelar" (with a red X), and "Ayuda" (with a question mark). Below these are three tabs: "Componente", "Correo masivo" (which is selected), and "Permisos". Under the "Correo masivo" tab, there is a section titled "Opciones del correo masivo". This section contains two input fields: "Prefijo del asunto" (a single-line text box) and "Sufijo del texto de correo" (a larger multi-line text box). A small grid icon is visible in the bottom right corner of the multi-line text box.

Figura 24: Prefijo y sufijo de correo masivo

- **Configuración del componente**

Para finalizar, desde el mismo botón de opciones, se accede a la configuración de

las opciones del componente pulsando en la pestaña “Componente”.

Aquí deberá establecerse el funcionamiento de varios parámetros:

- Permitir registro de usuarios. Establecido en “Sí”, los usuarios podrán registrarse desde el front-end. Grupo predeterminado de registro.
- Este será el grupo al que se añadirán por defecto los nuevos usuarios.
- Grupo para los invitados. Los usuarios que accedan a la web sin iniciar sesión en ella pertenecerán a este grupo.
- Enviar contraseña. Establecido en “Sí”, se enviará la contraseña en el correo, “No” no se enviará.
- Activación de cuentas de usuario. Se puede establecer en “Ninguno” (la cuenta se activa de forma automática), “Por sí mismo” (el usuario recibirá por email un enlace de activación), “Administrado” (el usuario recibirá un enlace que tendrá que seguir para que un administrador active la cuenta).
- Notificaciones por correo electrónico a los administradores. Si está establecido en “Sí” los administradores recibirán una notificación cuando se registre un usuario. Captcha. Aquí seleccionaremos el plugin de Captcha que se empleará en el formulario de registro.
- Perfil de usuario desde el sitio. Podrá impedirse o permitirse al usuario modificar su idioma, editor y sitio de ayuda en la configuración de su perfil.
- Idioma del sitio. Si está configurado en “Mostrar” los usuarios podrán seleccionar sus preferencias de idioma cuando se registren.
- Cambiar nombre de usuario. Establecido en “Sí” el usuario podrá cambiar su nombre de acceso.
- Solicitudes de restablecimiento. El número máximo permitido de solicitudes de restablecimiento de contraseña, dentro de un periodo de tiempo. Cero significa que no está limitado.
- Tiempo en horas. El periodo de tiempo en horas para resetear el contador.

✓ Guardar y cerrar ✕ Cancelar ? Ayuda

Componente **Correo masivo** Permisos

Permitir el registro de usuarios No **Si**

Grupo predeterminado de registro - Registered ▾

Grupo para los invitados - Guest ▾

Enviar contraseña No **Si**

Activación de cuentas de usuario Por sí mismo ▾

Notificación por correo electrónico a los administradores **No** Si

Captcha - Usar la predeterminada - ▾

Perfil de usuario desde el sitio Ocultar **Mostrar**

Idioma del sitio **Ocultar** Mostrar

Cambiar el nombre de usuario **No** Si

Solicitudes de restablecimiento 10 ▾

Tiempo en horas 1 ▾

Figura 25: Configuración del componente

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO (2011). *Guía de usos y estilo en las Redes Sociales del Gobierno Vasco*.

ARELLANO GAULT, David, 2003. "Nueva Gestión Pública y diseño político-institucional. Implicaciones para un país como México". *Revista IAPEM*, enero-abril 2003, México.

ASOCIACIÓN GOBIERNO ABIERTO. Declaración sobre gobierno abierto. Disponible en <http://www.opengovpartnership.org/open-government-declaration>. Fecha de Consulta: 03/03/12.

AZPIAZU Daniel y Eduardo BASUALDO (2004). "Las privatizaciones en la argentina. genesis, desarrollo y principales impactos estructurales" en Petras , J. y Veltmeyer, H. (compiladores); *Las privatizaciones y la desnacionalización de América Latina*, Ediciones Prometeo, Buenos Aires, 2004

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2013). *Manual de orientación para participar en redes sociales*. Distrito Federal (Brasil). Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.

BOVAIRD, Tony, 2005. "Le gouvernance publique: comment maintenir un juste équilibre entre le pouvoir des intervenants des une société en réseau?" en *Revue Internationale des Sciences Administratives*, v. 71 n° 2, Junio 2005, pags. 223-235.

CLAD, 1998. "Una Nueva Gestión Pública para América Latina". Disponible en: http://www.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina/at_download/file. Fecha de consulta: 26/09/14.

CLAD, 2003. Carta Iberoamericana de la Función Pública. Disponible en: www.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view. Fecha de consulta: 26/09/14

CLAD, 2006. Código Iberoamericano de Buen Gobierno. Disponible en: www.clad.org/documentos/declaraciones/codigoiber.pdf/view. Fecha de consulta: 26/09/14

CLAD, 2007. Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Disponible en:

www.clad.org/documentos/declaraciones/cartagobelec.pdf. Fecha de consulta: 26/09/14

CLAD, 2008. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Disponible en: http://www.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/at_download/file. Fecha de consulta: 26/09/14

CLAD, 2009. Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Disponible en: http://www.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-participacion-ciudadana/at_download/file. Fecha de consulta: 26/09/14

CLAD, 2010. “Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI”. Disponible en: http://www.clad.org/documentos/declaraciones/gestion-publica-iberoamericana-para-el-siglo-xxi/at_download/file. Fecha de consulta: 26/09/14

CLAD, 2011. “La Transformación del Estado para el Desarrollo en Iberoamérica”. Disponible en: http://www.sgp.gov.ar/contenidos/cci/multilaterales/clad/docs/La_transformacion_del_estado_para_el_desarrollo_en_iberoamerica.pdf Fecha de consulta: 26/09/14

CLAD, 2011. Consenso De Asunción. Disponible en: http://www.clad.org/documentos/declaraciones/consenso-de-asuncion/at_download/file Fecha de consulta: 26/09/14

CLAD, 2012. Consenso De México. Disponible en: http://www.clad.org/documentos/declaraciones/Consenso%20de%20Mexico%20.pdf/at_download/file. Fecha de consulta: 26/09/14.

CLAD, 2013. Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública. Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/Carta%20Iberoamericana%20de%20los%20deberes%20y%20derechos%20-%20documento%20aprobado.pdf>. Fecha de consulta: 26/09/14

CLEARY Eda, 2006. “El eterno dilema del control de la gestión pública en América Latina y el caribe: Desconfianza, control y castigo versus Confianza, verificación y

estímulo. Una contribución hacia la contextualización del tema”. TOP. Disponible en línea en: www.top.org.ar. Fecha de Consulta: 01/06/11.

COROJAN, Ana y CAMPOS, Eva (2011). *Gobierno Abierto e Implicaciones*, Fundación Ideas. http://www.fundacionideas.es/sites/default/files/pdf/DT-Gobierno_abierto-Pol_0.pdf

CROZIER, Michel, HUNGTINTON, Samuel P. y WATANUKI, Jioji, 1975. *The Crises of Democracy. Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Comision*. University Press, New York.

ESTESO Roberto y Horacio CAO, 2001. “La reforma de las Administraciones Públicas Provinciales: balance de la década de los 90 y nueva agenda”. TOP. Disponible en línea en: www.top.org.ar. Fecha de Consulta: 01/06/11.

FALLETI, T. G. (2010). *Decentralization and subnational politics in Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press.

FERNÁNDEZ SANTOS, Yolanda, José Miguel FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ y Alicia RODRÍGUEZ PÉREZ, 2008. “Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas” en *Revista Pecvnia* nº 6, Revista de la Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León. Disponible en http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia06/06_075_106.pdf. Fecha de Consulta: 09/05/12

FLEURY, Sonia, 1999. “Reforma del Estado en América Latina. ¿Hacia dónde?” en *Revista Nueva Sociedad*, No.160, Marzo-Abril, `1999. Caracas.

FOUNTAIN, Jane E., 2001. *Building the Virtual State*. Brookings Institution Press, Washington D. C.

GENTILE, Victoria y BARCIA, Maricruz (Enero 2014) *Manual de comunicación y estilo para la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires. Normativa para la comunicación escrita, la comunicación digital y las aplicaciones de identidad visual*. La Plata, Subsecretaría para la Modernización del Estado, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

GOBIERNO DE CANARIAS (Mayo 2013). *Redes sociales: guía de estilo*.

GRINDLE, M. S. (2007). *Going Local. Decentralization, Democratization and the Promise of Good Governance*. Princeton: Princeton University Press.

HEEKS, Richard (ed.), 2001. *Reinventing Government in the Information Age: International Practice in IT-Enabled Public Sector Reform*. Routledge. London/New York.

LONGO, G. (2005), “Fortalecer el Estado para mejorar la transparencia institucional”. Ponencia presentada en el *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santiago, Chile.

MASCAREÑO, C. (2008). *Descentralización y Democracia en América Latina: ¿Una relación directa? Elementos conceptuales para su estudio*. Centro de Estudios Latinoamericanos *Working Papers* No. 23.

NASER, A., & RAMÍREZ-ALUJAS, Á. (2014). *Plan de Gobierno Abierto: una hoja de ruta para los gobiernos de la región*. Santiago de Chile: CEPAL.

OBSERVATORIO NACIONAL DE LAS TELECOMUNICACIONES Y DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN (ONTSI). *Estudio sobre Objetivos, Estrategias y Actuaciones Nacionales e Internacionales en Materia de Gobierno Abierto* (Febrero 2013) Ministerio de industria, energía y turismo, Gobierno de España.

ORGANIZACION DE ESTADOS AMERICANOS (OEA). *Gobierno municipal abierto en América Latina: De la proximidad administrativa a la acción colaborativa*. (2014)

OSBORNE David y GAEBLER Ted, 1994. *La Reinención del Gobierno: cómo el espíritu empresarial está transformando el Sector Público*. Paidós, Barcelona.

OSZLAK, Oscar, 2012. “Gobierno Abierto: promesas, supuestos, desafíos”. Trabajo presentado en la VIII Conferencia Anual INPAE 2012: “Gobierno Abierto: Por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa”, San Juan de Puerto Rico, 25 de abril de 2012. Disponible en <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/Gobierno%20abierto.pdf>.

Fecha de Consulta: 08/03/2013.

OSZLAK, Oscar, 2000. El mito de Estado mínimo: Una década de reforma estatal en Argentina. IV Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, 2000. http://www.clad.org/siare_isis/fulltext/0038429.pdf. Fecha de Consulta: 01/06/11.

OSZLAK Oscar y KAUFMAN Ester (Agosto 2014) *Teoría y práctica del gobierno abierto: Lecciones de la experiencia internacional*. OEA.

PAGANI, M. L., QUINTANS, N., MIGLIORE, A., y GARCÍA M.E. (2012). “Modernización en la provincia de Buenos Aires: presentación de casos” en VII Jornadas de Sociología de la UNLP. “Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales” organizado por el Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP) realizadas los días 5, 6 y 7 de diciembre 2012. Publicado en las Actas de las Jornadas en jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/actas/Pagani.pdf/at_download/file

PAGANI María Laura y PAU Valeria, 2013. “NTIC y modernización en los municipios de la provincia de Buenos Aires: resultados de un estudio sobre sus portales web”.

RAMIREZ ALUJAS, Álvaro (Diciembre 2011). «Gobierno abierto y modernización de la gestión pública. Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales». *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública IX* (15).

ROSALES, M. (2012). *Descentralización en América Latina y tareas del municipalismo*. Análisis Público, 103-131.

RANDAZZO, A. Florencio, (2004). *Modernización el estado para fortalecer la democracia. El proceso de modernización del Estado de la primera provincia argentina*. Buenos Aires, Ed. Promteo.

RIVERA URRUTIA, Eugenio, 2003. Nueva Economía, gobierno electrónico y reforma del Estado. Chile a la luz de la experiencia internacional. Ed. Universitaria y FLACSO – Chile. Santiago de Chile.

SELEE, A. (2004). Exploring the link between decentralization and democratic governance. En J. TULCHIN, & A. SELEE, *Decentralization and Democratic*

Governance in Latin America. Washington: Woodrow Wilson Center Report for the Americas.

SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA (2004). Encuentro de trabajo y reflexión ¿Qué Estado queremos? Hacia un Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007. Declaración de la República de los Niños. . Secretaría General de la Gobernación. La Plata.

SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA (2005). "Plan Trienal de Gestión Pública 2004-2007. Eje 2 Modernización e innovaciones en el ámbito público. Innovar para mejorar el Estado. Documento N° 2". Secretaría General de la Gobernación. La Plata.

SUBSECRETARIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA (2007). "El Plan Trienal 2004 2007. Fortalecimiento de la Gestión Pública" Secretaría General de la Gobernación. La Plata.

VAN PEBORGH E. (2010). *Odisea 2.0. Las marcas en los medios sociales*. Buenos Aires, La Crujía, 2010.

VARGAS HERNÁNDEZ, José Gpe., 1999. "Las relaciones de los fundamentos teóricos entre la "Nueva Economía Política", la "Nueva Gerencia Pública" y la "Nueva Política Social"" en *Revista Instituciones y Desarrollo* N° 4, Instituto Internacional de Gobernabilidad/PNUD, septiembre de 1999, Barcelona.

VILAS Carlos, 2003. "Descentralización de Políticas Públicas: Argentina en la Década de 1990". Dirección de Estudios e Información, Instituto Nacional de la Administración Pública, Buenos Aires.

WILLIAMSON, John, 1990. *Latin American Adjustment. How Much has Happened?* Institute for International Economics. Washington DC.

ZELLER, Norberto, 2007. *Las Políticas de Reforma Estatal en Democracia (1983-2003): sus Etapas Gubernamentales y las Principales Transformaciones*. Ministerio de Jefatura de Gabinete, Buenos Aires.

Recursos digitales:

<http://www.guiadigital.gob.cl/articulo/objetivos-y-requerimientos-para-redes-sociales>