

Provincia de Mendoza

Consejo Federal de Inversiones

Estudio “Fortalecimiento de la capacidad y modernización  
del Estado”

Informe Final

Mayo de 2017

Autores: Alejandro Belmonte (coordinador), Albina Pol, Francisco Soms y Martín Cohn.

## Índice General

<b>Autoridades UNCuyo.</b>	<b>3</b>
<b>Equipo de trabajo.</b>	<b>3</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>Parte 1 - Encuadre de la investigación.</b>	<b>12</b>
Capacidad estatal, modernización y gobierno abierto.	12
<b>Parte 2. Principales Resultados</b>	<b>16</b>
A. INFRAESTRUCTURA NORMATIVA.	16
B. INFRAESTRUCTURA DE DATOS.	51
C. INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.	96
<b>Parte 3 - Balance general y recomendaciones para la estrategia de modernización.</b>	<b>112</b>
<b>Referencias bibliográficas.</b>	<b>123</b>
<b>Anexo I.</b> Instrumento para relevamiento de campo, infraestructura de datos.	126
<b>Anexo II.</b> Guía de entrevista Subsecretaría Legal y Técnica, infraestructura normativa.	131
<b>Anexo III.</b> Guía de entrevista funcionarios, infraestructura normativa.	135
<b>Anexo IV.</b> Instrumento para relevamiento de campo, infraestructura tecnológica.	140
<b>Anexo V.</b> Sistematización de la normativa relevada.	159

### **Autoridades UNCuyo.**

Rector: Ing. Agr. Daniel Pizzi

Vicerector: Dr. Jorge Barón

Secretaria de Políticas Públicas y Planificación: Lic. María Fernanda Bernabé

Coordinadora del Área de Políticas Públicas: Mgtr. María Lina Duarte

Coordinador del Observatorio de Políticas Públicas: Dr. Alejandro Belmonte

### **Equipo de trabajo.**

#### **Coordinación general**

Alejandro Belmonte

Vanina Pereyra

Tania Marino

#### **Investigadores por componente:**

##### *Infraestructura normativa:*

Investigador principal: Francisco Soms

Asistentes: María Lupe Condorí y Gimena Narciso

##### *Infraestructura de datos:*

Investigadora principal: Albina Pol

Asistentes: Sayi García, Leandro Velasco, Gabriela Vanella y Esther Martínez.

##### *Infraestructura tecnológica:*

Investigador principal: Martín Cohn

Asistentes: Carlos Ravlic y Darío Penesi.

## **Resumen ejecutivo**

El presente informe contiene las actividades desarrolladas por el equipo del Área de Políticas Públicas de la UNCuyo en el marco de los acuerdos logrados con la Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización del Gobierno de Mendoza y el Consejo Federal de Inversiones.

### **OBJETIVO GENERAL**

- Contribuir al fortalecimiento del Gobierno de la Provincia de Mendoza, en su capacidad de brindar servicio al ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia y calidad

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis de la disponibilidad de datos de buena calidad en términos de relevancia, confiabilidad, oportunidad, claridad y compatibilidad.
- Realizar un análisis de la disponibilidad de recursos tecnológicos acordes (computadoras, sistemas, redes) compatibles con las necesidades actuales y futuras.
- Realizar un análisis de la disponibilidad de un marco legal y normativo adecuado para los nuevos procesos y diseños.

### **ALCANCE**

El proyecto procuró alcanzar todos los ministerios y secretarías del gobierno provincial con la finalidad de garantizar la visión sistémica del proceso. Sin embargo, la profundidad del mismo varió en función de la accesibilidad de la información y la dispersión territorial.

### **METODOLOGÍA**

El relevamiento exigió una combinación de técnicas de recolección de datos, entre las que se destacan:

- Análisis de información secundaria (documental).
- Entrevistas en profundidad.
- Entrevistas grupales.
- Grillas de relevamiento (estructuradas y semiestructuradas).

## **PRINCIPALES RESULTADOS**

### **1) Infraestructura normativa.**

Durante la investigación se detectan elementos positivos que pueden contribuir a una implementación exitosa del proceso de modernización del Estado provincial: una voluntad política clara y una adecuada articulación Nación-provincia.

Se realizó un diagnóstico preciso de la situación normativa provincial en materia de fortalecimiento de la capacidad institucional y modernización del Estado, con el objeto de efectuar recomendaciones para la correcta implementación de dicho proceso.

En consecuencia, se revisaron los anteriores procesos de modernización en la provincia, con el fin de capitalizar las experiencias recientes en la materia. Asimismo, se efectuó un pormenorizado relevamiento de normativa provincial, nacional e internacional. Se evaluaron otros casos nacionales, provinciales y municipales que se posicionan como referentes en temas de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto, con el objetivo de identificar buenas prácticas en tales temáticas.

Se analizó el desarrollo legislativo en la Unión Europea de los principios de la “smart regulation”, consistente en un marco jurídico de calidad, que logre simultáneamente tanto el cumplimiento de objetivos regulatorios propuestos como la generación de incentivos para dinamizar la actividad económica, la simplificación de procesos y la reducción de cargas administrativas.

En el caso de la provincia de Mendoza, cabe remarcar algunos aspectos a mejorar, como por ejemplo, la dispersión normativa, vacíos legislativos y una ausencia

de planificación normativa en la materia y la dificultad para acceder a la información jurídica.

Se considera que el cambio radical que implica la incorporación de los componentes del gobierno electrónico y del gobierno abierto en la administración pública, debe ser acompañado de marcos regulatorios eficientes, flexibles, que permitan una exitosa implementación de dichos elementos en pos de una gestión pública de calidad, asegurando, a la vez, los derechos y las garantías de los ciudadanos.

De la investigación surge que sería deseable extender los principios de Gobierno Abierto a los demás poderes, fomentando un Gobierno, Legislatura y Justicia Abierta, consolidando así el concepto de Estado Abierto. Este desarrollo resulta crucial dada la interconexión permanente entre los poderes, promoviendo así un Estado inteligente al servicio del ciudadano.

## **2) Infraestructura de datos**

Las evidencias recogidas en el diagnóstico señalan en términos generales que la gestión orientada por resultados y el uso de la información como recurso estratégico están débilmente posicionados. Prevalece una cultura organizacional basada en el modelo tradicional que focaliza en los procesos más que en los resultados de las actuaciones públicas. En tal sentido, la producción de información aparece principalmente asociada al registro y seguimiento de procedimientos administrativos, aún en aquellas áreas directamente vinculadas con el diseño y ejecución de políticas públicas.

La mayoría de las áreas carece de procedimientos estandarizados, sistemáticos y permanentes que establezcan criterios de uniformidad y mecanismos de control para garantizar la calidad y confiabilidad de los datos que producen. En muchas áreas existe una gestión “personalizada” de los datos.

La modalidad de registración de los datos es mayormente digital, sin embargo, el desarrollo de bases y *softwares* no responde a criterios homogéneos ni se sustenta en requisitos generales que garanticen la interoperatividad de los sistemas.

Los canales y circuitos de difusión interna de la información aparecen limitados a procedimientos informales y heterogéneos (diversidad de procedimientos,

instrumentos y soportes); mientras que la difusión externa de los datos es aún escasa y difusa. En consecuencia, la mayoría de las áreas carece de sistemas unificados y articulados de indicadores que posibiliten la evaluación integral de la gestión y la toma “informada” de decisiones.

No obstante los aspectos generales señalados se observan situaciones dispares al interior del ejecutivo provincial. En primer lugar se distinguen áreas que han avanzado sustancialmente en el proceso de planificación a partir de la definición de sus objetivos, acciones, metas e indicadores habiendo incluso elaborado sistemas de control de gestión basados en desarrollos informáticos específicos. En esta situación se encuentran el Ministerio de Seguridad y el Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía.

En segundo lugar, están aquellas áreas que se encuentran actualmente implementando procedimientos de reflexión estratégica para la formalización de objetivos, metas e indicadores y la introducción de herramientas tecnológicas. Estos procesos son heterogéneos al interior de las propias áreas no existiendo aún una visión integral a nivel ministerial. En esta situación podemos ubicar al Ministerio de Gobierno, Justicia y Trabajo y al Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes.

En cuanto al Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia, las Direcciones que integran la Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización del Estado son las que evidencian mayores capacidades y avances en el proceso de planificación. El Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes está actualmente avanzando en un proceso de reflexión estratégica que le permita mejorar la cantidad, calidad y oportunidad del dato y producir un sistema de indicadores que aporte una mirada integral y articulada sobre la gestión ministerial. La Subsecretaría de Deportes aparece como el área más débil en términos de capacidades técnicas e institucionales.

Finalmente, la Secretaría de Ambiente y Ordenamiento Territorial y la Secretaría de Servicios Públicos se presentan como las áreas menos consolidadas en lo que refiere a la planificación estratégica y la construcción de información.

Por su parte, el Ministerio de Hacienda y Finanzas no cuenta con mecanismos a nivel ministerial para la gestión integral de la información pero dado el carácter esencialmente técnico y administrativo del organismo, los indicadores que se elaboran refieren principalmente a los procedimientos que se realizan en las distintas

áreas. La Contaduría General de la Provincia y la Administración Tributaria Mendoza son áreas que funcionan de acuerdo con un marco estratégico consolidado al haber desarrollado sistemas de control de calidad que han obtenido certificación.

### **3) Infraestructura tecnológica.**

Luego del análisis exhaustivo de la información recogida, se observó que si bien más de la mitad de los servidores se encuentran centralizados, aún quedan gran cantidad de ellos operativamente aislados. Además, las condiciones edilicias y ambientales en muchos casos son consideradas precarias, deficientes y básicas. Una luz roja enciende la carga actual de los servidores que en su gran mayoría se encuentran en un uso superior al 70 % de su capacidad.

En materia de seguridad de acceso y monitoreo se observó una fuerte debilidad, ya que se carece de protocolos y tecnologías de control de acceso no autorizado a los data centers y/o servidores.

Frente a la creciente utilización de internet como herramienta de trabajo (el 90% de los Ministerios/dependencias posee conexión), más de la mitad de los encuestados refirió problemas de conectividad requiriendo mayor ancho de banda y mejor funcionamiento de los proveedores contratados.

Es positiva la relación entre cantidad de computadoras y número de usuarios, incluso hay casos como el Ministerio de Seguridad que la cantidad de PC es mayor al número de operarios.

Si bien la gran mayoría de las dependencias encuestadas posee un cableado y estructurado, el 59% afirma que no es suficiente para abarcar todos los espacios de la sede. En cuanto al análisis de la interconexión entre las dependencias y su sedes, la mitad de ellas refiere un alto porcentaje de interconexión y la otra mitad reflejan una demanda no satisfecha al momento.

Si bien se observa una clara motivación en cuanto a la incorporación de TIC'S a la gestión por parte de algunas áreas, existe una segmentación importante entre cada una de las iniciativas. En cada área se desarrollan proyectos de manera independiente al resto, que aunque cumplen sus funciones y le otorgan valor a la gestión, a su vez



generan diversos compartimentos de información que complejizan la accesibilidad de los ciudadanos y la articulación entre las áreas de gobierno.

Por otro lado, existe una gran demanda de capacitación y refuerzo de personal. En la Dirección de Informática y Telecomunicaciones en particular, se presenta un requerimiento expreso en cuanto a mayor capacitación, especialización y orientación de recursos para dar respuesta a demandas de mayor especificidad y complejidad informática con personal de los ministerios y evitar recurrir a contrataciones externas.

Los distintos ministerios y dependencias poseen un significativo potencial para llevar a cabo reformas orientadas hacia el gobierno abierto y electrónico, implementando en ese marco herramientas dirigidas al ciudadano y al mejoramiento de la gestión (sistema de gestión de turnos y trámites on line, gestión de reclamos, sistema de gestión del personal, entre otras). Este proceso requiere ser acompañado de campañas de difusión que contribuyan a la apropiación de estos medios por parte de los ciudadanos y al fortalecimiento de su vinculación con el Gobierno.

## **PRINCIPALES RECOMENDACIONES (resumen)**

- Realizar esfuerzos en reformas que aseguren el buen gobierno. Lo que acentúa los aspectos políticos y menos “técnicos” de estos procesos.
- Fortalecer el liderazgo político y la visión de largo plazo. Reforzar las capacidades de coordinación y recursos específicos de la Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización.
- Promover la obligatoriedad en la aplicación. A partir de normas legales y administrativas y mediante la aplicación de un sistema de incentivos.
- Garantizar la centralidad en el ciudadano.
- Implementar de proyectos emblemáticos, estratégicos y de alto impacto.
- Garantizar una excelente estrategia de difusión y comunicación.
- Generar de un Portal de Búsqueda de Información Jurídica.
- Sancionar de una Ley Marco de Modernización del Estado Provincial, que contemple: Gobierno Electrónico, Gobierno Abierto, Firma Digital, Interoperabilidad, Software Público, Apertura de Datos, Ciberseguridad, Protección de Datos Personales, Participación Ciudadana.

- Sancionar de una Ley de Procedimiento Administrativo Electrónico bajo los principios de la Smart Regulation.
- Crear un fuero contencioso-administrativo, para facilitar el acceso a la justicia y descongestionar la carga de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia.
- Sancionar una nueva Ley Orgánica Ministerial que contemple un organigrama, competencias y atribuciones compatibles con un diseño horizontal, colaborativo y en red.
- Poner en práctica un proceso gradual, integral y flexible que permita traducir las estrategias de cada área en objetivos operativos y acciones y, a partir de ello, formular metas e indicadores que permitan medirlas.
- Aplicar acciones orientadas a la sensibilización y difusión de las políticas de modernización de modo tal de lograr un cambio cultural de carácter gradual.
- Diseñar actividades de capacitación progresiva que aborden temas relativos a la gestión por resultados, la priorización de objetivos y la construcción de indicadores relevantes que cubran las distintas dimensiones que hacen al desempeño de la gestión (resultados y calidad).
- Fortalecer especialmente en los ministerios y secretarías las capacidades técnicas y el compromiso interno por la planificación y la evaluación.
- Tender a una estructura institucional al interior de los ministerios y secretarías para consolidar sistemas de información integrados.
- Recurrir a la capacidad instalada de los ministerios para el desarrollo de nuevos sistemas y herramientas, revalorizando las áreas de TICS y haciéndolas participes en los procesos de creación de políticas públicas.
- Desarrollar una política de fortalecimiento permanente de las áreas TICS, incluyendo mecanismos para la incorporación de personal; incentivar la carrera y la capacitación.
- Formular una política que fomente la utilización de Software Libre y Formatos Abiertos y Estándar en la Administración Pública.
- Realizar una actualización de las tecnologías existentes, especialmente en términos de seguridad, acceso a la información y apertura de datos.
- Reducir los servicios terciarizados incorporándolos paulatinamente a desarrollos propios con tecnologías open source.

- Centralizar los servidores para optimizar el manejo de los recursos e invertir en la interconexión de dependencias.
- Ampliar de ancho de banda de proveedores de internet e implementación de técnicas de control de tráfico (PRIO) con calidad de servicio (QoS).
- Mejorar el equipamiento activo en las dependencias críticas.
- Desarrollar un plan para reforzar la seguridad y la protección de la información y asegurar el acceso y la calidad de la información en todos los sectores del gobierno provincial.
- Adoptar tecnologías que permitan explotar la información existente en los distintos sectores (data warehouse, data mining, tableros de comando, sistemas de visualización de datos, etc.).

## **Parte 1 - Encuadre de la investigación.**

### **Capacidad estatal, modernización y gobierno abierto.**

Desde el retorno a la democracia, en Argentina, se dieron al menos tres grandes discusiones sobre el rol del Estado y la forma en que deben impulsarse los procesos de reforma. Sin embargo, a partir de la crisis del año 2001, el debate dejó de lado la preocupación central por el “tamaño” del Estado, para reflexionar de manera más profunda sobre la cuestión del incremento de las capacidades institucionales que posee para enfrentar las situaciones socialmente problematizadas.

Disponer o no de estas capacidades implica, en última instancia, profundas diferencias entre los Estados que intentan promover la democracia, el desarrollo económico sustentable y la igualdad de derechos. Ninguna democracia puede funcionar correctamente si el Estado carece de capacidad para supervisar el proceso de decisión democrática y poner sus resultados en práctica.

El Estado es imprescindible para asegurar los derechos básicos que hacen a la condición de ciudadanía, por lo tanto, que hacen a la consolidación de una democracia. Entendemos como capacidad, la aptitud de los actores estatales para formular objetivos y cumplir las tareas requeridas (Bertranou, 2015).

En los últimos 30 años se han desarrollado diversas estrategias de modernización administrativa y estatal, con diversos resultados, pero de los cuales puede observarse al menos los siguientes elementos (Acuña, 2008):

- 1- Los gobiernos no tienen menores sino mayores funciones. A su vez, la naturaleza de sus funciones ha cambiado significativamente.
- 2- Ha cambiado el modo de intervención del gobierno, acentuando la función reguladora.
- 3- El gasto público no ha disminuido.
- 4- La presión creciente sobre el gasto público sigue especialmente en el campo de la educación, la salud y los servicios públicos.

Las experiencias de modernización (especialmente en los países de la OCDE) han mostrado que si bien se puede y debe mejorar la eficiencia y eficacia de nuestras dinámicas administrativas, eso no asegura un mejor gobierno. Hay una especificidad que deriva del rol y la autonomía de la política, que brinda tanto riesgos como oportunidades (Acuña, 2008: 1). Por ello, al encarar la estrategia de modernización hay que definir un marco de relación entre la lógica técnica y la lógica política. Es la única forma de sostener la implementación de estas reformas.

Por otra parte, nuestra región sufre la ausencia de estrategias propias en sus políticas públicas de incorporación de las TICs. En muchos casos, sus políticas constituyen meras réplicas de las recetas de organismos internacionales. Mientras tanto, la sociedad se apropia de las TICs como puede, dando indicios de sus potencialidades interactivas, generadoras de cambios entre el Estado y la sociedad.

Según estudios de la CEPAL y de otras instituciones, las principales fallas en los procesos de incorporación de tecnología en la administración pública, se deben a una serie de patrones negativos que operan en contra: 1) el encapsulamiento de la información; 2) la cooptación de lógicas políticas y burocráticas ajenas al interés general; 3) programas desarticulados y con escaso consenso; 4) falta de recursos materiales; 5) falta de habilidades de gestión de proyectos y administración del riesgo; 6) falta de liderazgo y apropiación del proyecto; 7) poco conocimiento de la industria IT local y de lo que realmente puede proveer; 8) presupuestos mal definidos; 9) pocas iniciativas para segmentar los proyectos en tamaños más manejables; 10) arquitectura tecnológica mal definida; 11) falta de vínculo entre el proyecto y las prioridades estratégicas de la institución; 12) rigideces institucionales y normativas, entre otros.

La implementación de esta propuesta de asistencia técnica busca enfrentar tres problemas básicos: la necesidad de fortalecimiento del estado; la necesidad de una estrategia apropiada de incorporación de tecnología en el sector público y; el desarrollo de mecanismos institucionales que garanticen políticas de gobierno abierto. Hasta ahora, no existen políticas continuadas donde la incorporación de

tecnologías se conecte con la transformación de los procesos burocráticos y mucho menos con las reingenierías institucionales que abran la gestión de gobierno a los ciudadanos.

No es posible mejorar la capacidad estatal sin comprender los desafíos y potencialidades que brindan las nuevas tecnologías, y no es posible incorporar tecnología en Estados sin capacidades. Se trata entonces de una estrategia de modernización que posee una visión sistémica e integral, que a su vez está segmentada y se rige por principios de flexibilidad y adaptación.

Tal como enseñan las experiencias europeas, debemos trabajar asumiendo que estos procesos no solamente son dinámicos, sino que deben ser guiados por objetivos adaptables a las contingencias. Por las características del Estado y la política, cualquier estrategia, una vez iniciada enfrentará eventos inesperados. La planificación estratégica del proceso de modernización es fundamental como un punto de partida. Pero tan importante como esa planificación es contar con estructuras y capacidad de adaptabilidad, lo que demanda una “flexibilidad estratégica” al momento de la planificación (Acuña, 2008: 2).

### **Esquema de trabajo y productos incluidos.**

El trabajo que se realizó en el marco del Proyecto financiado por el CFI, consistió en el desarrollo de un marco analítico y un relevamiento diagnóstico sobre la infraestructura de datos, tecnológica y normativa de la administración centralizada. Estudio imprescindible para realizar una correcta planificación, programación de actividades y presupuesto de la estrategia de modernización.

Este esquema de organización y propuesta de trabajo obedece a la concepción de que la incorporación de las nuevas aplicaciones, productos, servicios, y recursos que generan la ciencia y la tecnología, no deben ser aplicados como innovaciones sectoriales en el gobierno. Si no que se requiere una evaluación profunda de la situación del Estado; acompañada de otros procesos de planificación, reforma y

adaptación, que faciliten innovaciones verdaderamente estratégicas que impacten en el alcance de las políticas públicas y, por ende, en la calidad de vida de los ciudadanos y la calidad de la democracia.

El enfoque propuesto en el proyecto se ajusta a los parámetros de máxima innovación en el sector público, produciendo novedades que generen respuestas efectivas a necesidades y demandas. Se estimula el diseño de nuevos modelos de gestión que acompañan las apropiaciones sociales y contemplen la naturaleza volátil de los procesos de masificación tecnológica. La solución apela entonces a resolver la fragmentación de las estructuras burocráticas, aprovechando el proceso de desarrollo del gobierno orientado a los ciudadanos (G2C).

El objetivo general del proyecto ha sido brindar asesoramiento técnico al gobierno de la provincia de Mendoza con la intención de alcanzar un Estado al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios, regulaciones y bienes. Por ello, se definieron como objetivos específicos:

- Realizar un análisis de la disponibilidad de datos de buena calidad en términos de relevancia, confiabilidad, oportunidad, claridad y compatibilidad.
- Realizar un análisis de la disponibilidad de recursos tecnológicos acordes (computadoras, sistemas, redes) compatibles con las necesidades actuales y futuras.
- Realizar un análisis de la disponibilidad de un marco legal y normativo adecuado para los nuevos procesos y diseños

A continuación se presentan los principales hallazgos del relevamiento, estructurados en los tres grandes bloques de indagación: Infraestructura normativa, Infraestructura de datos e Infraestructura tecnológica.

## **Parte 2. Principales Resultados.**

### **A. INFRAESTRUCTURA NORMATIVA.**

Se realizó un diagnóstico preciso de la situación normativa provincial en materia de fortalecimiento de la capacidad institucional y modernización del Estado, con el objeto de efectuar recomendaciones para la correcta implementación de dicho proceso.

En consecuencia, se revisaron los anteriores procesos de modernización en la provincia, con el fin de capitalizar las experiencias recientes en la materia. Asimismo, se efectuó un pormenorizado relevamiento de normativa provincial, nacional e internacional. A su vez, se evaluaron otros casos nacionales, provinciales y municipales que se posicionan como referentes en temas de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto, con el objetivo de identificar buenas prácticas en tales temáticas. Finalmente, se celebraron entrevistas tanto con altos funcionarios a cargo del Plan de Modernización del Estado Provincial, como con funcionarios de las reparticiones públicas en donde ya se encuentra implementado el sistema de gestión documental electrónica.

Se analizó el desarrollo legislativo en la Unión Europea de los principios de la “smart regulation” (“buena regulación” o “regulación inteligente”) consistente en un marco jurídico de calidad, que logre simultáneamente tanto el cumplimiento de objetivos regulatorios propuestos como la generación de incentivos para dinamizar la actividad económica, la simplificación de procesos y la reducción de cargas administrativas. Entre sus principios figuran el de necesidad, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, seguridad jurídica, transparencia, estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera.

Esta modalidad eficiente de elaboración normativa requiere tanto de una planificación *ex ante*, como de una evaluación *ex post*, analizando el impacto de las



normas en forma continua, si los objetivos propuestos se van cumpliendo, si los costos o cargas son adecuados a los fines propuestos, etc.

Los principios de la “Smart Regulation” se condicen con los lineamientos de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008), cuando advierte que “será tarea permanente de (...) las administraciones públicas la mejora de la calidad en la elaboración de las normas y el análisis de impacto normativo, la agilización y simplificación de los trámites administrativos (...)”.

Se considera que el cambio radical que implica la incorporación de los componentes del gobierno electrónico y del gobierno abierto en la administración pública, debe ser acompañado de marcos regulatorios eficientes, flexibles, que permitan una exitosa implementación de dichos elementos en pos de una gestión pública de calidad, asegurando, a la vez, los derechos y las garantías de los ciudadanos.

## **1. PROCESOS PREVIOS DE MODERNIZACIÓN.**

En 1996, el Decreto Provincial N° 889 crea el Programa de Información al Ciudadano, relacionado con la necesidad de transparencia fiscal, constituyéndose en el primer intento de establecer un Gobierno Abierto.

El Plan Provincial “Hacia el Gobierno Digital” (2003-2005) transita desde el concepto de **atención al cliente** hacia el de **gestión para el ciudadano**. Las acciones se sustentan en dos ejes principales: e-government y la sociedad de la información y el conocimiento, para garantizar igualdad de oportunidades en el acceso y uso de nuevas tecnologías.

El Plan Operativo Anual del año 2009 constituye una continuidad del plan anterior, reforzando la jerarquización de la función pública, para lo cual se incluye la capacitación del personal de la administración pública a través de la Escuela de Gobierno y Administración (EGA), creada en 2008. Asimismo, implica una apertura del gobierno a la ciudadanía de forma más amplia, incluyendo términos de subsidiaridad,

asociatividad, transparencia, receptividad y sensibilidad hacia las necesidades y demandas de la comunidad.

La Ley provincial N° 8762/14, ratifica el Decreto N° 842/14, el cual valida el Convenio Marco de Cooperación y Asistencia Técnica -de fecha 28 de abril de 2014- celebrado entre la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación y el gobernador de la provincia. El objeto del convenio se centra en promover, en el marco de la Ley N° 25.506, el intercambio y cooperación vinculados a la digitalización de los procedimientos administrativos, la utilización de firma digital y otros servicios de certificación, la capacitación y la realización de encuentros técnico-informáticos.

### **Plan de Modernización del Estado Nacional y Provincial**

En 2016 se emprende el Plan de Modernización del Estado Provincial, mediante la articulación entre la Subsecretaría de Gestión Administrativa de la Secretaría de Modernización- Ministerio de Modernización de la Nación- y la Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización del Estado, dependiente del Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia del Estado provincial.

Los ejes de este proyecto importan un cambio cultural y un nuevo modelo de relación entre ciudadanos y gobierno respecto a los planes anteriores. Promueve como principios de la gestión pública la transparencia, la participación y la colaboración de la ciudadanía en la rendición de cuentas y en la mejora de la calidad de los servicios públicos, con el objeto de avanzar hacia una administración pública digital, despapelizada, eficiente, que permita ahorrar costos a los ciudadanos y al Estado.

El gobierno provincial, en mayo de 2016, suscribe un Acuerdo Marco de Cooperación con el Ministerio de Modernización de la Nación a través del Decreto N° 982/16. Dicho Acuerdo se encuadra en el Decreto Nacional N° 434/16, norma que aprueba el Plan de Modernización del Estado Nacional, cuyo objetivo primordial es constituir una administración pública al servicio del ciudadano. Además, las partes se

comprometen a la celebración de convenios específicos para el logro de objetivos fijados en cada caso.

A partir de dicho Acuerdo Marco, se celebra el Convenio Específico de Cooperación y Asistencia Técnica N°1 –instrumentado por el Decreto Provincial N° 1790/16- que establece la incorporación de sistemas informáticos de gestión gubernamental, de compras electrónicas y la tramitación a distancia. En el considerando 4° y en la Cláusula Quinta del Anexo, la provincia se compromete a actualizar la normativa para otorgar validez jurídica a las tramitaciones electrónicas.

Otro avance fundamental del gobierno provincial en la materia, se concreta a través del Decreto N° 378/17, en el cual se formaliza la adhesión al Plan de Modernización del Estado Nacional, junto a la creación del Portal de Datos Abiertos, lo que posibilitará la publicidad, la transparencia de la gestión pública y el afianzamiento de la relación entre los ciudadanos y el Estado, facilitando los controles del accionar público y estimulando la eficiencia y la efectividad de las administraciones.

Recientemente, se celebró el Compromiso Federal para la Modernización del Estado, suscripto por el Poder Ejecutivo Nacional, el Ministerio de Modernización de la Nación y numerosas provincias. Se basa en cinco ejes principales: la desburocratización del Estado (simplificando trámites); la jerarquización del empleo público; la transparencia en la gestión, innovación y participación ciudadana; la gestión por resultados y la calidad de los servicios y políticas públicas; y la incorporación de infraestructura tecnológica.

Esta sucesión de compromisos, cooperaciones y articulaciones demuestran una manifiesta voluntad política –tanto a nivel nacional como provincial- de desarrollar componentes tanto del gobierno electrónico como del gobierno abierto.

## **2. GOBIERNO ELECTRÓNICO**

En las últimas décadas, se ha profundizado el concepto, alcance y componentes del Gobierno Electrónico a nivel internacional. Barnes Vázquez (2009) señala la íntima relación existente entre el gobierno electrónico y el procedimiento administrativo electrónico, enfatizando el carácter excepcional que el Derecho Administrativo reviste como transformador económico y social.

A nivel regional, la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2007) consagra el derecho del ciudadano a relacionarse electrónicamente con las Administraciones Públicas, reconocimiento que implica la obligación estatal de poner a disposición del administrado los mecanismos necesarios para el pleno ejercicio de tal derecho.

Barnes Vázquez advierte que las modificaciones realizadas en diferentes jurisdicciones en materia de procedimiento administrativo electrónico se han limitado a normas de naturaleza procedimental. Por el contrario, entiende que se deberían realizar reformas más profundas o de fondo, que regulen un nuevo modelo de procedimiento integrador, flexible, horizontal, colaborativo y en red, propuesta coherente con los criterios establecidos en la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016).

## **2.1 Experiencias comparadas**

A la luz de estas recomendaciones, se analizan jurisdicciones que han avanzado positivamente en las adaptaciones normativas en materia de procedimiento administrativo electrónico, como por ejemplo las desarrolladas en España, Colombia y Uruguay.

España se erige como obligada referencia, toda vez que reformó integralmente su Ley de Procedimiento Administrativo (Ley 30/1992) a través de las sanciones de la Ley 11/2007 de *Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos*; la Ley 39/2015 de *Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas* (derogatoria de la Ley 11/2007); y la Ley 40/2015 del *Régimen Jurídico del Sector Público*.

A través de estas normas se consagra explícitamente el derecho de los ciudadanos a relacionarse electrónicamente con las Administraciones Públicas, tal como reconociera la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.

A partir de tal consagración legal, dichas normas establecen la libertad del ciudadano de elegir la vía de comunicación por la cual desea relacionarse con la Administración Pública; la importancia de la protección de los datos de carácter personal; el seguimiento on line del expediente; la adaptación de los procedimientos a los cambios tecnológicos; la necesidad de fijar una sede electrónica administrativa; la tramitación del expediente electrónico; la disponibilidad de puntos de acceso electrónico públicos en las oficinas administrativas; la validez del documento electrónico; la creación de Registros Electrónicos –para la recepción y remisión de documentos electrónicos-; la regulación del Archivo Electrónico Único –a fin de garantizar la conservación de documentos electrónicos-; la transformación del expediente en soporte papel al soporte digital; los Esquemas Nacionales de Interoperabilidad y Seguridad; la creación de la figura del Defensor del Usuario, responsable de garantizar los derechos de los administrados en sus relaciones electrónicas con las Administraciones, entre otras novedades.

La Ley 39/2015 dispone la obligación de las reparticiones públicas de contar con un Archivo Electrónico Único -que conserve los documentos referidos a expedientes ya finalizados-, disposición aplicable a los dos años desde la entrada en vigencia de la Ley, plazo concebido para ser utilizado por las Administraciones para digitalizar todos los expedientes en soporte papel, a fin de evitar la coexistencia de un archivo manual y otro electrónico, con la consiguiente afectación a la seguridad jurídica.

Coherente con este criterio de gradualidad, la Ley N° 1.437 de Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo de Colombia (2011), dispone que “...el gobierno nacional establecerá los estándares y protocolos que deberán cumplir las autoridades para incorporar en *forma gradual* la aplicación de

medios electrónicos en los procedimientos administrativos” (artículo 64). Bajo ese mismo criterio, el 2º párrafo del artículo 186 dispone de un plazo de cinco años para la plena operatividad del expediente judicial electrónico.

Estas regulaciones resultan coincidentes con los criterios que esboza la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, que señala que “los Estados tendrán en cuenta los problemas del tránsito de los sistemas actuales (...) a un sistema integral de gobierno electrónico, y tomarán las medidas necesarias para afrontarlos y resolverlos” (punto 19). Asimismo, indica que “los Estados deberán prever que el derecho de los ciudadanos a emplear medios electrónicos exige un tiempo de preparación de las Administraciones Públicas (...)” (punto 20).

Resulta oportuno recordar la estrategia adoptada por el Gobierno de C.A.B.A. en la implementación del proceso de modernización de la gestión pública, emprendida en 2008. Clusellas, Martelli y Martelo (2014) describen la aplicación gradual y escalable del Sistema de Administración de Documentos Electrónicos (SADE), el cual no se ejecutó con todos sus módulos desde el inicio, sino que se fue priorizando – fundándose en criterios operativos - la implementación de algunos de sus componentes en forma sucesiva. De esta forma, se logra la positiva adopción por parte de empleados y funcionarios públicos del sistema de gestión documental, minimizando las resistencias al cambio.

Dicha estrategia modular es congruente con otra recomendación de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, que señala que “Los Estados deberán asumir compromisos de calendarios en que concreten fechas *de implantación sucesiva* de aquellos servicios que prioritariamente consideren se deben comenzar a prestarse y atenderse por medios electrónicos hasta completar el proceso de implantación de la Administración electrónica” (punto 21).

En el caso de Uruguay, donde se adopta la Ley española como fuente, María José Viega (2014) aclara que en la elaboración del Decreto N° 276/2013 de Procedimiento Administrativo Electrónico no se contempló una modificación artículo

por artículo del Decreto anterior N° 500/1991 para la adaptación a las nuevas herramientas digitales. Por el contrario, se evaluó previamente las nuevas tecnologías para luego rediseñar un procedimiento administrativo electrónico que optimizara las potencialidades de las TICS en las relaciones entre la Administración y el ciudadano.

Para facilitar la comparación de estos antecedentes normativos, se confecciona el siguiente cuadro comparativo:

**Tabla Nro. 1. Comparación de normas (España, Colombia y Uruguay)**

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO ELECTRÓNICO	ESPAÑA – LEY 39/2015	COLOMBIA – LEY 1.437 (2011)	URUGUAY – DECRETO N° 276/2013
Expediente Electrónico	Art 70	Art. 59	Art. 16
Sede Electrónica	Art. 43	Art. 60	Art. 28
Firma Electrónica	Arts. 9 a 11	Ley 527 de 1999	Art. 18
Registros Electrónicos	Art. 16 – Registro Electrónico de Apoderamientos (art. 6)	Art. 54	No lo regula
Notificación Electrónica	Arts. 41-43	Art. 56	Arts. 28/29
Copias Electrónicas	Art. 27	No lo regula	Arts. 22/23/24
Archivo Electrónico Único	Art. 17	Art. 58	Art. 25
Adaptación Gradual	Disposición Final 7° - 3 años	Art. 64 y art. 186 – 5 años	No lo regula

**Fuente:** elaboración propia a partir de las normas consultadas.

## **2.2 Diagnóstico nacional y provincial**

A nivel nacional, El Decreto N° 378/2005 resulta la normativa que más ha profundizado en materia de gobierno electrónico, al fijar como objetivo del “Plan Nacional de Gobierno Electrónico” el uso intensivo de TICS por parte del Estado Nacional para mejorar la relación con los ciudadanos; aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión y los servicios públicos; incrementar la transparencia y la participación.

El actual Poder Ejecutivo Nacional adopta estos lineamientos y desarrolla aún más los componentes del gobierno electrónico, aprovechando las buenas prácticas ya existentes, en especial, la experiencia recorrida por esta misma administración cuando estuvo a cargo del Gobierno de C.A.B.A.. La creación del Ministerio de Modernización de la Nación y el Decreto N° 434/2016 que establece el Plan de Modernización del Estado Nacional son evidencias de los progresos en la materia.

A nivel provincial, se detecta una voluntad política positiva para el desarrollo de políticas públicas en Gobierno Electrónico. La creación tanto del Comité de Modernización como de la Comisión Reformadora de las Leyes de Procedimiento Administrativo N° 3.909 y Código Procesal Administrativo N° 3.918, resultan coherentes con el principio de apertura y participación que deben prevalecer en estos procesos.

No obstante, no se advierte una regulación sistémica ni planificada en el dictado de las normativas específicas. Se recomienda fuertemente la elaboración de una ley u otra norma de jerarquía superior que imprima al Plan de Modernización del Estado Provincial el carácter de política de Estado, que trascienda los posibles cambios de gestión, que permita disponer de los recursos suficientes y establezca plazos razonables para la progresiva implementación del mismo.

En este sentido, Abarca Montero (2013) entiende que “ (...) si no contamos con un articulado único para la administración general, me temo que el gobierno electrónico llegará de manera desigual a los organismos públicos en razón de sus capacidades presupuestarias y de iniciativa de sus funcionarios, provocándose inequidades en el propio seno de la administración”. Asimismo, “...dejar el tratamiento del procedimiento electrónico al articulado de leyes regulatorias de cuestiones específicas o de organismos en particular, provocará problemas de coordinación entre las oficinas públicas, la cual redundará en una carencia de seguridad jurídica en desmedro del ciudadano”.



Estos extremos fácticos se verificaron a raíz de las entrevistas celebradas en el marco del presente proyecto a funcionarios de la Dirección de Personas Jurídicas, de la Subsecretaría de Trabajo y Empleo y de la Dirección de Defensa del Consumidor, organismos pilotos en la implementación del Expediente Electrónico.

Los funcionarios advierten sobre los obstáculos que se presentan como consecuencia de una implementación no gradual ni coordinada del sistema de gestión documental: duplicidad de archivos (electrónico y manual), incompatibilidad entre el sistema Mesas Web y el sistema GDE (dificultad para el usuario de realizar el seguimiento del expediente) , ausencia de una visión sobre la funcionalidad de cada repartición, escasa capacitación del personal, falta de insumos para su aplicación plena: scanners, computadoras para todo el personal, tokens que permitan a los funcionarios la implementación de la firma digital, dispositivos móviles para que los inspectores que deben realizar inspecciones *in situ* puedan visualizar el expediente electrónico, entre otras. Asimismo, se detectaron diferentes grados de avance en cada una de las reparticiones, en especial entre las que recibieron capacitaciones *in situ* y las que sólo recibieron capacitaciones grupales fuera de los lugares de trabajo.

Analizando la regulación provincial, se identifican vacíos legislativos, inconsistencias y reiteraciones debido a la dispersión normativa en la materia. Por ejemplo, en los considerandos del Decreto N° 1756/16 se urge el dictado de decretos reglamentarios de la Ley N° 7.234 -de Adhesión a la Ley Nacional N° 25.506 de Firma Digital- y de la Ley N° 8.762 –ratificatoria del Convenio de Cooperación con la Nación- cuando, de hecho, ya fueron sancionados esos decretos reglamentarios, a través del Decreto N° 1.974/2013 –reglamentario de la Ley N° 7.234- y del Decreto N° 842/2014 ratificado por Ley N° 8.762.

Otro ejemplo lo constituye la Ley N° 8.959 que autoriza el uso, entre otras herramientas digitales, de la firma electrónica y digital en el ámbito de la administración pública provincial y del Poder Judicial de la provincia. Sin embargo, dicha habilitación ya estaba autorizada por Ley N° 7.234 –en el ámbito de la administración pública provincial- y por el Decreto N° 1.974/2013, el cual invitaba a los

Poderes Legislativo y Judicial a celebrar convenios para la implementación de la misma.

A su vez, cabe remarcar que si bien en los considerandos del Decreto N° 537/2016 se fomenta una “amplia participación ciudadana”, en su parte dispositiva el artículo 6° de dicha normativa contempla que la Comisión Reformadora “*podrá* someter a Consulta Pública (...) los borradores del anteproyecto (...)”. A la luz de los principios rectores en la materia, se verifica que dicho precepto no solamente no obliga a la Comisión Reformadora a la celebración de la Consulta Pública, sino que ella se realizaría eventualmente con el anteproyecto ya redactado, restringiendo la participación ciudadana a las últimas fases de la reforma.

Estas ambigüedades normativas resultan síntomas de la falta de consolidación de un debate legislativo en la materia, y los avances realizados en gestiones anteriores no fueron incorporados en la actualidad.

### **2.3 Recomendaciones**

Se considera que una vía para disminuir las resistencias al cambio que puede generar el actual Plan de Modernización del Estado Provincial, consiste en incrementar la participación tanto a los empleados y funcionarios públicos –auténticos motores y conocedores de la gestión interna- como a las universidades, colegios profesionales, organizaciones de la sociedad civil, sindicatos y ciudadanía en general en la formulación, seguimiento y evaluación de las normas y planes que se elaboren. De esta manera, a través del empoderamiento de la ciudadanía se permite a ésta vislumbrar los desafíos y retos de este proceso, y de esta forma alcanzar niveles de consenso que brinden sustentabilidad a la política pública.

Un ejemplo cercano de resistencia al cambio lo constituye la creación de los Tribunales de Gestión Judicial Asociada I-II en el Poder Judicial de la provincia, proceso que resultó judicializado por los sectores que se opusieron a dichas reformas, a pesar

de las manifiestas ventajas –actualmente visibles- que la eficientización de la oficina judicial ofrece.

En consecuencia, se recomienda a la Comisión Reformadora el dictado de una ley de Procedimiento Administrativo Electrónico que englobe todos los componentes del Gobierno Electrónico y las buenas prácticas analizadas anteriormente, en un marco jurídico inteligente, flexible e integral, bajo los principios de la “Smart Regulation”.

Normativa que contemple un uso apropiado de las nuevas tecnologías para las diversas funcionalidades de cada repartición pública; la simplificación administrativa; una intensa colaboración interadministrativa (a fin de mejorar la prestación conjunta de los servicios públicos y que el ciudadano no deba aportar datos o información que ya obre en poder de la administración); la reducción de plazos y costos; la validez y garantías del expediente electrónico; la racionalización de las cargas administrativas; la creación de los mecanismos necesarios para que el administrado pueda presentar todo escrito en forma digital (a fin de lograr una auténtica despapelización); la trazabilidad del expediente electrónico y las sanciones para el funcionario ante el eventual incumplimiento de los plazos; la simplificación del agotamiento de la vía administrativa; la creación de un fuero contencioso-administrativo, con el objeto de facilitar el acceso a la justicia al administrado y de descongestionar la carga de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia; una seguridad informática que se refuerce constantemente bajo los principios de la adaptabilidad tecnológica; una estricta protección de los datos de carácter personal que obren en bases de datos públicos y privados; la conservación de todas las garantías del administrado; y una verdadera y oportuna participación ciudadana en todas las etapas de la formación de políticas públicas, tal como lo establece el artículo 5º, inciso e) del Decreto provincial N° 1.756/2016.

### **3. GOBIERNO ABIERTO**

El Estado argentino se incorpora en el año 2012 a la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) y suscribe la Declaración de Gobierno Abierto junto al compromiso de sostener los principios de un gobierno abierto y transparente.

En este marco, surge el I Plan de Acción de la República Argentina - Abril 2013 a 2015- cuyo fin perseguido consiste en la optimización de los recursos tecnológicos disponibles así como también en la mejora en la relación Estado-ciudadanía. Las políticas implementadas se vinculan con lo desarrollado en la "Estrategia Argentina Digital" -Decreto N° 512/09- así como también se proponen compromisos relacionados con el fortalecimiento de medidas de gobierno electrónico, transparencia, acceso a la información pública y participación ciudadana.

El II Plan de Acción -2015 a 2017- busca el afianzamiento de la relación Estado-sociedad civil, meta planteada en el anterior plan. El objetivo es generar una estrategia que permita alcanzar mayores niveles de inclusión social e impulsar la participación colaborativa por medio del trabajo en red, es decir, donde las tecnologías digitales constituyan el canal por el cual llevarlos a cabo.

Cabe resaltar que dentro del eje de transparencia, innovación y participación ciudadana, el flamante Compromiso Federal de Modernización del Estado persigue la elaboración de un plan de acción de políticas de gobierno abierto por provincia, orientados por los procesos de la Alianza de Gobierno Abierto. Resulta una interesante oportunidad para consolidar los principios que en la materia se vienen desarrollando en la provincia.

El Plan de Modernización del Estado Nacional instrumentado por Decreto N° 434/2016 - ratificado por Decreto provincial N° 378/17 -, refiere en su Eje N° 4 al componente de Gobierno Abierto e Innovación Pública, estableciendo que "junto a la eficiencia de los servicios prestados por el Estado debe promoverse la más amplia participación posible de la comunidad en la evaluación y el control de los programas del Estado y de las instituciones públicas (...)".

### **3.1 Transparencia**

El derecho de acceso a la información pública constituye un elemento esencial en materia de Gobierno Abierto, toda vez que reviste un carácter instrumental al posibilitar el ejercicio de otros derechos. Gregorio Montero (2015) señala esta importancia por cuanto el ciudadano tiene el derecho no sólo de recibir la información de forma completa, abierta, oportuna, de fácil acceso y gratuita, sino de reutilizarla para intervenir en la gestión pública de forma colaborativa y cualificada. Su reconocimiento legal y jurisprudencial genera la consecuente obligación estatal de instrumentar un sistema administrativo que facilite a cualquiera la identificación y el acceso a la información solicitada.

Su fundamentación se deriva del sistema republicano de gobierno, ya que permite el cumplimiento de ambos principios: el de publicidad de los actos de gobierno y el de responsabilidad de los funcionarios públicos (artículos 1º, 33, 41, 42, 43 y 75 inciso 22 de la Constitución Nacional; artículo 36 de la Constitución Provincial).

El derecho de acceso a la información pública es consagrado por Ley Nacional N° 27.275 (2016) y reglamentada por Decreto N° 206/17. Con esta sanción, Argentina abandona la lista de países que junto con Bolivia, Venezuela y Cuba no cuentan con regulación en materia de acceso a la información pública, y se adecúa de esta manera a las recomendaciones de la Ley Modelo Interamericana de Derecho de Acceso a la Información Pública de la Organización de Estados Americanos (OEA).

La Ley también recoge los criterios del fallo de la Corte Interamericana de Derechos Humanos en *Claude Reyes vs. Chile* (2006), el cual reconoció formalmente el derecho de acceso a la información como parte del derecho fundamental a la libertad de pensamiento y de expresión -contenido en el artículo 13 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos-, en su doble aspecto, tanto como derecho individual de toda persona como obligación positiva del Estado para garantizar su efectivo ejercicio (párrafo 77º).

Cabe señalar que la Ley N° 27.275 amplía la legitimación pasiva respecto al Decreto N° 1.172/03 (vigente hasta Septiembre de 2017), incorporando al Poder Legislativo y Judicial, postura adoptada por el actual proyecto de ley mendocino.

Distinta es la situación en la provincia de Mendoza, la que se encuentra dentro de las ocho provincias de la Argentina que aún no legisla en materia de acceso a la información pública. Sin embargo, a nivel municipal, algunos departamentos se han adelantado a la labor de la Legislatura provincial y ya cuentan con normativa. Entre ellos se destacan la Municipalidad de Guaymallén -Ordenanza N° 6060/02-, San Rafael -Ordenanza N° 7913/05-, Ciudad de Mendoza -Ordenanza N° 3660-1713/06-, y más recientemente Godoy Cruz -Ordenanza N° 6.595/16-.

Desde la reforma constitucional de 1994, se presentaron once proyectos sobre este tema. El más reciente, redactado por los legisladores Daniela García y Ernesto Mancinelli, expediente N° 67.616/16, es coincidente con los principios y supuestos contenidos tanto en la ley nacional como el modelo interamericano. Sin embargo, se observan también algunas diferencias que se plasmarán en el siguiente cuadro:

**Tabla Nro. 2. Comparación entre el Proyecto de Ley de Acceso a la Información Pública de Mendoza, la Ley Nacional N° 27.275 y el Modelo Interamericano de la OEA**

	<b>Proyecto Expte. N°67616/16</b>	<b>Ley N° 27.275</b>	<b>Modelo OEA</b>
<b>Plazo de entrega de información</b>	Plazo perentorio de 15 días hábiles, prorrogables por única vez y previo dictamen fundado por otros 15 días.	Plazo no mayor 15 días hábiles, prorrogables excepcionalmente por otros 15 días.	Plazo máximo de 20 días hábiles, prorrogables por otros 20 días.
<b>Autoridad de Aplicación</b>	<b>Comisión Provincial de Acceso a la Información Pública y Transparencia</b> , compuesta por <b>tres directores</b> , designados con acuerdo del Honorable Senado a propuesta del Ejecutivo. <b>No señala requisitos ni incompatibilidades de los miembros.</b>	<b>Agencia de Acceso a la Información Pública.</b> Establece el procedimiento de selección del Director por el Ejecutivo previa audiencia pública, requisitos e incompatibilidades.	<b>Comisión de Información:</b> cuerpo colegiado de <b>cinco miembros</b> . Participación en su selección del Ejecutivo, de la Legislatura a través de mayoría calificada y, en lo posible del público.

<b>Recursos ante denegatoria</b>	<p><b>Vía administrativa:</b> ante la Comisión, dentro del plazo de cuarenta 40 días hábiles.</p> <p><b>Vía judicial:</b> Contra las resoluciones de la Comisión procederá lo establecido en el artículo 144 inciso 5) de la Constitución de Mendoza y en el artículo 1° de la Ley N° 3918, dando intervención a Suprema Corte de Justicia de Mendoza.</p>	<p><b>Vía administrativa:</b> ante la Agencia de Acceso a la Información Pública o el órgano que corresponda según el legitimado pasivo.</p> <p><b>Vía Judicial:</b> ante los tribunales de primera instancia en lo contencioso administrativo federal por <b>vía de amparo</b>, deberá ser interpuesto dentro de 40 días hábiles. En ningún caso podrá ser exigido el agotamiento de la vía administrativa.</p>	<p><b>Vía administrativa:</b> ante el sujeto obligado (opcional) y ante la Comisión de Información dentro de un plazo no mayor a 60 días,</p> <p><b>Vía judicial:</b> ante el rechazo de la Comisión de Información dentro de 60 días</p>
----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las normativas consultadas.

Analizando lo anteriormente expuesto, pueden realizarse algunas observaciones al proyecto de Ley provincial. La primera se relaciona con la omisión en su texto de la prescindencia de patrocinio letrado para realizar la solicitud. Asimismo, el artículo 8° establece que la propia Comisión será la responsable de fijar las sanciones, criterio que debería ser modificado para que sea la propia Ley la que fija las sanciones, reduciendo el margen de discrecionalidad de la Comisión.

Ni en el proyecto ni en la Ley N° 27.275 está contemplada la notificación a terceros interesados, recomendada por la Carta Modelo. El proyecto de Ley Provincial tampoco incluye la recomendación de la Carta Modelo en cuanto a la no aplicación de las excepciones a las denegatorias de solicitud en caso de graves violaciones de derechos humanos o de delitos de lesa humanidad. El proyecto no adopta los estándares internacionales en cuanto a la selección, composición y requisitos de los miembros de la autoridad de aplicación.

Por el contrario, ambos textos legales confieren una ventaja a favor del solicitante por sobre lo establecido por la ley de la OEA en materia de regulación de plazos para la respuesta de los sujetos obligados, reduciendo los tiempos de respuesta logrando así una mejor adecuación al principio de celeridad que regula la materia.

En materia de recursos, puede observarse que el mecanismo adoptado por el proyecto provincial puede resultar más gravoso para el solicitante respecto a la Ley N° 27.275, en la medida en que para poder utilizar la vía judicial es necesario primero agotar la vía administrativa para luego recurrir a la Suprema Corte de Justicia a través de la acción procesal administrativa (A.P.A). Esta remisión al Código Procesal Administrativo (Ley N° 3918) implica, en primer lugar, un posible conflicto normativo ya que en su artículo 1° establece como presupuesto para el ejercicio de la A.P.A. la existencia de derecho subjetivo o interés legítimo, requisito que no es necesario acreditar para el ejercicio del derecho de acceso a la información pública, agravado por el hecho de requerir patrocinio letrado en su artículo 14.

A su vez, la A.P.A. se estructura como un proceso ordinario, resultando incompatible con el principio de oportunidad y celeridad, principio que sí es garantizado a través de la acción de amparo en los tribunales contencioso-administrativos que consagra la Ley Nacional.

En este sentido, la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el fallo *Claude Reyes v. Chile* señala que “El Estado debe garantizar que, ante la denegatoria de información bajo el control estatal, exista un *recurso judicial sencillo, rápido y efectivo* (...) *En este ámbito, dicho recurso debe ser sencillo y rápido, tomando en cuenta que la celeridad en la entrega de la información es indispensable en esta materia*” (Párrafo 137°, la cursiva es nuestra).

Vinculada también con la transparencia, encontramos a nivel nacional la Ley N° 25.188 de Ética Pública (1999), modificada por Ley N° 26.857 de 2013; el Decreto N° 152/97, el cual crea la Oficina Nacional de Ética Pública; el Decreto N° 41/99 que establece el Código de Ética de la Función Pública; y la Ley N° 25.233 que da origen a la Oficina Anticorrupción, bajo la jurisdicción de la Procuración General de la Nación.

De esta manera, el Estado nacional desarrolla los compromisos asumidos en la Convención Interamericana Contra la Corrupción (CICC), ratificada por Ley N° 24.759, al adoptar una serie de obligaciones respecto de la implementación de políticas



adecuadas para la prevención y el combate de la corrupción, así como de generación de políticas públicas orientadas a la buena gestión y a la transparencia. Adhiriendo a este compromiso se enrolan la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Ley N° 4895), la provincia de Santa Fe (Ley N° 13.230) y la provincia de Santa Cruz (Ley N° 3325).

Al igual que en materia de Acceso a la Información Pública, Mendoza se encuentra dentro de la lista de provincias argentinas que tienen como asignatura pendiente la regulación de la Ética en la Función Pública. Desde la sanción de la Ley N° 25.188, se presentaron sin éxito nueve proyectos para replicar esa legislación federal en la provincia. El último de ellos, expediente N° 67.823, tiene sanción del Senado provincial.

Sin embargo la provincia cuenta desde el año 2015 con un Régimen de Presentación de Declaración Jurada Patrimonial en la Función Pública regulada por Decreto N° 1789, dando un paso adelante en la materia, el cual establece un criterio amplio para la determinación de los sujetos obligados, instituye como autoridad de aplicación a la Fiscalía de Estado y crea el Registro de Declaraciones Juradas Patrimoniales en la Función Pública con el objeto de darles publicidad y ponerlas en conocimiento de los ciudadanos, activando los mecanismos de contralor a través de su publicación en la página web de la Fiscalía, siguiendo los preceptos de la Ley N° 26.857 que establece el carácter público y de libre accesibilidad de las declaraciones juradas.

El Proyecto de Ética Pública está redactado siguiendo los preceptos de la Ley Nacional, contiene varias similitudes pero también permite destacar algunas disposiciones que no se encuentran en la normativa nacional, como las contenidas en el apartado referido al comportamiento ético de los funcionarios. El artículo 4° inciso 5° establece que el funcionario debe fundar sus actos y mostrar la mayor transparencia en las decisiones adoptadas, actuar conforme al principio republicano de publicidad de los actos de gobierno y al derecho que tiene la sociedad de estar informada.

Otra ventaja que reviste el Proyecto de Ética Pública está dada por la referencia a la Ley provincial N° 4.418, ya que al instituir como autoridad de aplicación al Fiscal de Investigaciones Administrativas solicita la modificación del artículo 4° de la mencionada ley, estableciendo que el nombramiento del Fiscal de Investigaciones Administrativas corresponderá al Poder Ejecutivo mediando acuerdo del Senado y añadiendo que será enjuiciable ante el Jury, consolidando un contrapeso al gobierno de turno y permitiendo mayor transparencia y objetividad tanto en su elección como en el cumplimiento de sus funciones a través de un posible Jury. Asimismo, pone a cargo de la Comisión de Legislación y Asuntos Constitucionales de la Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de Mendoza el seguimiento de la aplicación de la ley y de la autoridad de aplicación, fortaleciendo la idea de contralor.

Sin embargo, cabe remarcar que existe una contradicción normativa entre el artículo 17 del Proyecto, que regula el acceso a la información consagrando el carácter público de las declaraciones juradas y permitiendo que sean consultadas por cualquier persona con la sola condición de identificarse, con lo dispuesto en el Proyecto presentado por García y Mancinelli, en cuanto éste establece dentro de los derechos del solicitante la presentación de pedidos de forma anónima.

Los portales de datos abiertos cumplen un rol fundamental en la publicidad de las Declaraciones Juradas a través de las páginas web de las distintas autoridades, el acceso a la información y las políticas de transparencia activa.

En Mendoza se lanzó recientemente el Portal de Datos Abiertos de la Provincia, a través de la sanción del Decreto N° 378/17, el cual concentrará, facilitará y fomentará la búsqueda, descubrimiento, acceso, redistribución y reutilización de la información del sector público de la Provincia, además de promover la colaboración, transparencia, participación e innovación. De esta manera, Mendoza se adecúa al Decreto Nacional N° 117/16 que da origen al Plan Nacional de Apertura de Datos.

Se avanza así en el proceso de fortalecimiento del Gobierno Abierto provincial y en el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la apertura, donde

Mendoza se encontraba ubicada a la zaga respecto de las jurisdicciones más avanzadas en la materia, como el caso de Misiones y en la Provincia de Buenos Aires, Mercedes y Bahía Blanca.

Este último municipio cuenta con la creación de la Agencia de Innovación y Gobierno Abierto (Decreto N° 1073/12) y también con la Ordenanza N° 18.260/15 que, según entienden Prince y Jolías (2015), establece la obligatoriedad de continuar con las políticas públicas de Gobierno Abierto implementadas durante próximas gestiones municipales. Compromiso que sería conveniente asumiera la Provincia de Mendoza.

No obstante, conviene capitalizar la experiencia de Bahía Blanca en materia de Datos Abiertos en su totalidad. En 2011, frente a la política de transparencia activa que publicaba progresivamente información en el Portal de Datos del Municipio, el Sindicato de Trabajadores Municipales judicializa un conflicto ante la publicación de los sueldos de los empleados municipales con individualización de nombre y apellido de cada trabajador, esgrimiendo el argumento que dicha divulgación afectaba el ámbito privado de los empleados.

En consecuencia, el Concejo Deliberante decidió respaldar la propuesta del Sindicato a través de la Ordenanza N° 16.792/2012, que establece la posibilidad de publicar la escala salarial pero sin individualizar los sueldos de cada empleado municipal. Esta experiencia permite anticipar posibles resistencias y conflictos en la transparencia activa que se emprende en la provincia.

También vinculado con la transparencia y la publicidad de los actos de gobierno, se advierte la experiencia en Mendoza del uso obligatorio del Catálogo Electrónico de Oferta Permanente de Bienes y Servicios de consumo habitual y/o periódico, estipulado por el artículo 30 de la Ley de Contabilidad N° 3799 para la Administración Central de la Provincia y sus organismos descentralizados, cuentas especiales y otros entes comprendidos en la Ley de Presupuesto Provincial, a través de la Licitación Pública de Convenio Marco. Esta modalidad obliga a consultar y contratar

por intermedio del Catálogo antes de proceder a llamar a una Licitación Pública, Privada o Contratación Directa.

Esta experiencia ha sido evaluada positivamente por los funcionarios del gobierno, debido a la mayor transparencia, celeridad y eficacia en materia de compras públicas.

### **3.2 Colaboración**

A nivel regional, Brasil se posiciona como referente en materia de Software Libre con la creación del Portal del Software Público Brasileño lanzado en 2007, el cual ha sido replicado por el Proyecto Software Público Internacional (SPI) con apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

En diciembre de 2009 el CLAD firmó un memorándum de entendimiento con el PNUD para impulsar de manera decidida la utilización del modelo del Software Público en Iberoamérica, por considerar que resulta una herramienta que se encuentra alineada con los conceptos y recomendaciones expresados en la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2007).

Al igual que varios países de la región, Argentina no cuenta con regulación en materia de Software Público. No obstante, en julio de 2010 formaliza su ingreso al SPI y suscribe el Modelo Iberoamericano de Software Público para el Gobierno Electrónico.

En 2011, mediante Resolución N° 754/2011 de la Jefatura de Gabinete de la Nación, se crea la Unidad de Software Público (USOP) con la finalidad de promover la instalación de un software libre en el marco de la estrategia general de la Subsecretaría de Tecnologías de Gestión de fortalecer al Estado mediante la innovación y la incorporación de nuevas TICs.

Tras ese objetivo, la Resolución de marras también establece la creación del Registro Nacional de Software Público (RNSP), a fin de realizar un inventario del software disponible en el Estado buscando desarrollar un repositorio de software que proveerá de un conjunto de herramientas para compartir y desarrollar de manera colaborativa.

Cabe destacar que existen provincias que sí contienen regulaciones al respecto como Santa Fe (Ley N° 13.139) y Río Negro (Ley N° 4.747), y otras que se encuentran en un estado avanzado, como Tucumán en lo referido al sistema de gestión de salud (implementando, entre otros, el Sistema de Gestión Hospitalaria –SGH- ) y Chaco con el sistema de plataforma de Georreferenciación, provincia con la cual la Administración Tributaria de Mendoza (A.T.M.) firmó recientemente un Convenio Marco de Cooperación a fin de implementar el software bajo la administración de IDE Mendoza (Infraestructura de Datos Espaciales de Mendoza, creada por Decreto N° 276/15).

La Provincia de Chaco confiere el derecho de uso del sistema informático y la posibilidad de desarrollos posteriores, y Mendoza se compromete por su parte a remitir las modificaciones y mejoras del sistema informático que se desarrollen con motivo de optimizar la herramienta. De esta forma, se avanza colaborativamente al intercambiar aplicaciones y desarrollos entre diferentes jurisdicciones.

A nivel provincial, de acuerdo a lo extraído en las entrevistas con funcionarios locales, se advierte que no ha sido objeto de análisis ni prioridad dentro de la agenda el dictado de normativa en materia de Software Público.

Sin embargo, sí se encuentran trabajando a nivel municipal con el objetivo de generar un Acta Compromiso, mediante el cual los distintos municipios se comprometen a transferir software de tipo abierto que adquieran o que ellos mismos generen, así como también de las reformas que les introduzcan, propiciando un ambiente colaborativo, el que podría transformarse en el puntapié inicial para un desarrollo normativo posterior.

### **3.3 Participación ciudadana**

Con la reforma constitucional en 1994, se incorporan dos herramientas de la llamada democracia directa, la consulta popular y la iniciativa popular, que junto con otros mecanismos como las audiencias públicas y los presupuestos participativos constituyen mecanismos de participación ciudadana.

A nivel nacional, cabe destacar la sanción del Decreto N° 1.172/03, que aprueba los Reglamentos Generales de: Audiencias Públicas para el Poder Ejecutivo Nacional, para la Elaboración Participativa de Normas, y de Reuniones Abiertas de los Entes Reguladores de los Servicios Públicos. En 2007, se crea la Red Argentina de Presupuesto Participativo, siendo Rosario una de las ciudades precursoras en ejecutar el Presupuesto Participativo a partir del año 2002. Asimismo, el Estado Nacional ha suscripto la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009), asumiendo el compromiso de estimular la democracia participativa y la inclusión social.

La Ley española 39/2015 impone la consideración de los principios de “Smart Regulation” en los procesos de iniciativa legislativa y potestad reglamentaria de las Administraciones. Dicha ley encomienda a cada una de las reparticiones públicas la elaboración de un *Plan Normativo Anual*, a fin de realizar una adecuada planificación normativa junto a su publicación en el Portal de Transparencia respectivo, y se fomenta la participación ciudadana en el procedimiento de elaboración de normas con rango de ley y reglamentos, a fin de recabar la opinión informada de los ciudadanos y organizaciones eventualmente afectados por la norma a dictarse.

Cabe recordar que la Provincia de Santa Fe, a través del dictado del Decreto N° 4.174/15, también contempla la participación ciudadana en la elaboración de actos administrativos de alcance general con contenido normativo y para la formulación de proyectos de ley, mecanismo que debiera ser incorporado en el proyecto de ley que desarrolla la Comisión Reformadora en nuestra provincia.

A nivel provincial, el artículo 5 inciso e) del Decreto N° 1756/16 menciona dentro de los principios rectores del Plan Estratégico de Modernización del Estado Provincial el fortalecimiento de la democracia mediante la participación de la ciudadanía en la gestión pública.

Una de las experiencias más positivas en la provincia se relaciona con los Presupuestos Participativos, posicionándose los municipios de Godoy Cruz, Capital, Maipú y Junín como los principales referentes en la materia, adheridos a la Red Argentina de Presupuesto Participativo. No obstante, se advierte como obstáculo para su consolidación en la provincia la falta de conocimiento y difusión del mecanismo en la ciudadanía en general, hecho que impacta negativamente en los municipios, determinando la escasa participación de los ciudadanos en las asambleas territoriales.

### **3.4 Recomendaciones**

A la luz de todo lo expuesto, se advierte el compromiso asumido por la Provincia de Mendoza de acompañar el Plan de Modernización del Estado Nacional. Para cumplir exitosamente esta tarea, es menester contar con un marco legal adecuado que permita el desarrollo y fortalecimiento de las estructuras que componen el Gobierno Abierto. En consecuencia, resulta imperiosa la sanción de las leyes de Acceso a la Información Pública y de Ética en Ejercicio de la Función Pública.

Respecto a la primera, es primordial contar con su reconocimiento expreso, máxime teniendo en cuenta su carácter instrumental, presupuesto para el ejercicio de otros derechos, como el de fiscalización de la gestión pública y el de participación ciudadana. A su vez, este derecho debe ser reglamentado considerando los principios y estándares internacionales que rigen en la materia, y la mencionada jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, en particular en lo referente a los recursos.

Siguiendo este criterio, sería conveniente incluir la posibilidad de recurrir judicialmente empleando una vía más expedita como el amparo y la creación de un fuero contencioso-administrativo a nivel provincial para facilitar el acceso a la justicia y evitar la congestión de la Sala Administrativa de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia.

En materia de Ética Pública, si bien se cuenta con un régimen de presentación de declaraciones juradas, es necesario establecer un Código de Ética para los funcionarios que permita establecer pautas claras respecto de sus deberes, reglas de comportamiento ético, incompatibilidades y sanciones.

En este orden de ideas, también sería recomendable la sanción de una ley con el objeto de promover la utilización del Software Libre en la administración pública para acompañar este proceso de consolidación de apertura del gobierno, ya que no pueden pensarse aisladamente sino que tiene que resultar de una consideración integral de los mismos para garantizar su eficacia, sobre todo teniendo en cuenta que, a decir de Gregorio Montero (2015) "(...) se trata en definitiva de construir y consolidar el Estado moderno desde sus cláusulas Social, Democrática, de Derecho y de Justicia."

#### **4. GARANTÍAS Y PROTECCIÓN DE DERECHOS**

En el marco de la implementación de las TICs en la Administración Pública, resulta fundamental centrarse en la protección de datos personales que los ciudadanos brindan para el desarrollo del gobierno electrónico y del gobierno abierto, ya que la recopilación masiva de datos requiere de una especial y rigurosa tutela de los mismos a fin de evitar abusos e intromisiones en la privacidad e intimidad de las personas.

En este sentido, resulta interesante la mención del artículo 18.4 de la Constitución española, precepto que establece que "La ley limitará el uso de la informática para garantizar el honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos y el pleno ejercicio de sus derechos".



Sin embargo, la implementación de las TICs en la gestión pública resulta una tendencia positiva e irreversible. Indudablemente surgirán nuevos conflictos jurídicos que actualmente no se pueden prever, por lo que la legislación debe ser lo suficientemente flexible para regular prontamente los conflictos que vayan surgiendo como consecuencia del vertiginoso crecimiento tecnológico.

Asimismo, se considera que a mayor informatización mayor deberá ser la protección de los derechos del ciudadano y de la infraestructura tecnológica que permitirá el avance del gobierno electrónico. En consecuencia, resulta esencial que dicho proceso sea acompañado de la elaboración de normas de seguridad informática que se rijan por el principio de adecuación tecnológica, para la protección de los sistemas informáticos ante eventuales ataques cibernéticos.

#### **4.1 Protección de Datos Personales**

La Ley Nacional N° 25.326 de Protección de Datos Personales busca garantizar el derecho al honor, a la privacidad y a la intimidad de las personas y el acceso a la información que pueda registrarse sobre ellas. “El bien jurídico subyacente es la autodeterminación informativa que consiste en el derecho que toda persona tiene a controlar la información que le concierne, sea íntima o no, para preservar de este modo y en último extremo, la propia identidad, su dignidad y libertad” (Tanús, 2002).

La autodeterminación informativa permite decidir sobre la difusión y utilización de datos personales; garantiza al individuo el control de sus datos, a través de las herramientas jurídicas que brinda la ley. Con los avances tecnológicos y la modernización del Estado se presenta un nuevo panorama, donde el ciudadano y sus datos forman parte de este escenario. En consecuencia, resulta urgente la adaptación de vías procedimentales y judiciales a estos cambios, ya que en última instancia constituyen los canales de resolución de los conflictos que se susciten.

A nivel nacional, una posible vulneración indirecta a la Ley N° 25.326 lo configura la política de Términos y Condiciones de los Activos Digitales del “Perfil Ciudadano Digital”, por cuanto el usuario al aceptar tales condiciones autoriza al Gobierno Nacional a recabar información on-line sobre su ubicación física, entre otros elementos, resultando una intromisión en la privacidad e intimidad de los ciudadanos, al acceder el Gobierno a datos sensibles cuya divulgación se encuentra protegida por ley.

La Ley N° 25.326 consagra los principios de pertinencia; de finalidad, utilización no abusiva; de exactitud; derecho al olvido; de legalidad; de publicidad; de control; de seguridad; de defensa de los datos sensibles; del consentimiento libre, informado y expreso del titular de los datos. Para el efectivo cumplimiento de dichos principios, resulta imprescindible que los ciudadanos conozcan los derechos que les asisten como titulares de los datos y los deberes que les corresponden, tanto como titular de los datos como responsables de bases de datos personales.

A nivel nacional, por medio de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales se han generado capacitaciones virtuales sobre temas referidos a la protección de bases de datos personales, tutela de datos personales y robo de identidad.

En este sentido, resulta crucial la generación de espacios de interacción y diálogo que posibiliten un debate amplio sobre la afectación de las TICs en los datos personales. La Unión Europea lo materializa por medio del Reglamento General de Protección de Datos, dictado por el Parlamento Europeo y el Consejo de Europa el 27 de abril de 2016, cuya vigencia será a partir del año 2018. Sería primordial generar tales espacios tanto a nivel nacional como provincial.

Asimismo, constituye una obligación estatal brindar accesibilidad a los distintos grupos en situación de vulnerabilidad, para disminuir la brecha digital y promover una auténtica inclusión digital en el marco de la cultura de gobierno

electrónico, toda vez que estos grupos son los que mayor protección del Estado requieren para promover su inclusión social.

Si bien ya existe normativa constitucional (artículo 43) y nacional para la protección de datos personales, atento al desarrollo de la informatización de los datos, su utilización y reutilización centralizada por organismos estatales, es esencial tanto la sanción de una normativa provincial en la materia como la difusión y sensibilización de los múltiples actores involucrados para formar ciudadanos con espíritu crítico.

#### **4.2 Seguridad informática**

La Dirección Nacional de Protección de Datos Personales sancionó la Disposición 11/06, donde se establecen las medidas de seguridad -nivel básico, medio y crítico- para el tratamiento y conservación de los datos personales contenidos en archivos, registros, bancos y bases de datos públicos y privados, así como también las pautas aplicables a los archivos no informatizados (registros manuales).

Desde el gobierno nacional se llevan a cabo acciones como las modificaciones en el Código Penal –Ley N° 26.388- para la punición de conductas en donde la tecnología sea el objeto o medio para la comisión de ilícitos; la actualización de la disposición 11/06, bajo un nuevo formato de condiciones de aplicabilidad; la aprobación del Protocolo General de Actuación para las Fuerzas Policiales y de Seguridad en la Investigación y Proceso de Recolección de Pruebas en Ciberdelitos (2016); el desarrollo de políticas de seguridad acordes al dinamismo de las TICs por parte de la Subsecretaría de Tecnología y Ciberseguridad, en el ámbito del Ministerio de Modernización de la Nación.

Estas políticas tienden a garantizar la confidencialidad, confiabilidad, disponibilidad e integridad de la información contenida en los bancos de datos respectivos.

Donde la seguridad informática cumple también un papel fundamental es en la protección de las Infraestructuras Críticas, las que son definidas por la Ley española 8/2011 como el conjunto de recursos, servicios, tecnologías de la información y redes, que en el caso de sufrir un ataque, causarían un gran impacto en la seguridad, tanto física como económica, de los ciudadanos o en el buen funcionamiento del gobierno de la Nación.

Se desarrolla la protección desde un enfoque global, donde se tenga en cuenta las amenazas físicas como las cibernéticas, el análisis de los riesgos, y la adopción de las medidas y planes para minimizar los riesgos a las infraestructuras críticas.

La Resolución JGM N° 580/11 crea el Programa Nacional de Infraestructuras Críticas de Información y Ciberseguridad (ICIC), cuyos objetivos consisten tanto en elevar los umbrales de protección de los sistemas informáticos en el ámbito del Sector Público Nacional como el monitoreo y ejecución de acciones periódicas que se brindan en modo de capacitaciones sobre ciberseguridad industrial.

Resulta clave que los ciudadanos sean conscientes de los riesgos que involucra que la información sensible circule por Internet, ante el aumento del robo de identidad y el fraude a través de las redes sociales, correo electrónico, la banca electrónica y deformaciones de sitios webs.

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es pionera al crear BA-CSIRT, primer centro de Latinoamérica orientado al ciudadano, enfocado en ofrecer servicios de prevención y educación en aspectos que involucren el uso de la tecnología; capacitación y concientización de la comunidad; publicación de avisos sobre vulnerabilidades de software y hardware, información sobre códigos y contenidos maliciosos; para que el ciudadano esté siempre informado y protegido.

Con la reciente implementación del plan de modernización en la provincia, no existe normativa específica sobre seguridad informática de los datos que se están comenzando a almacenar. Lo pertinente sería el desarrollo de políticas referidas a esta

temática antes que se produzcan ilícitos que afecten los derechos de los ciudadanos, reforzando la protección de los datos almacenados en servidores o repositorios.

En consecuencia, se recomienda tanto la designación de una agencia u oficina a cargo del desarrollo de políticas en la materia, como la elaboración de normativa que contemple la seguridad informática como proceso dinámico en donde se prevengan riesgos cibernéticos a mediano y largo plazo.

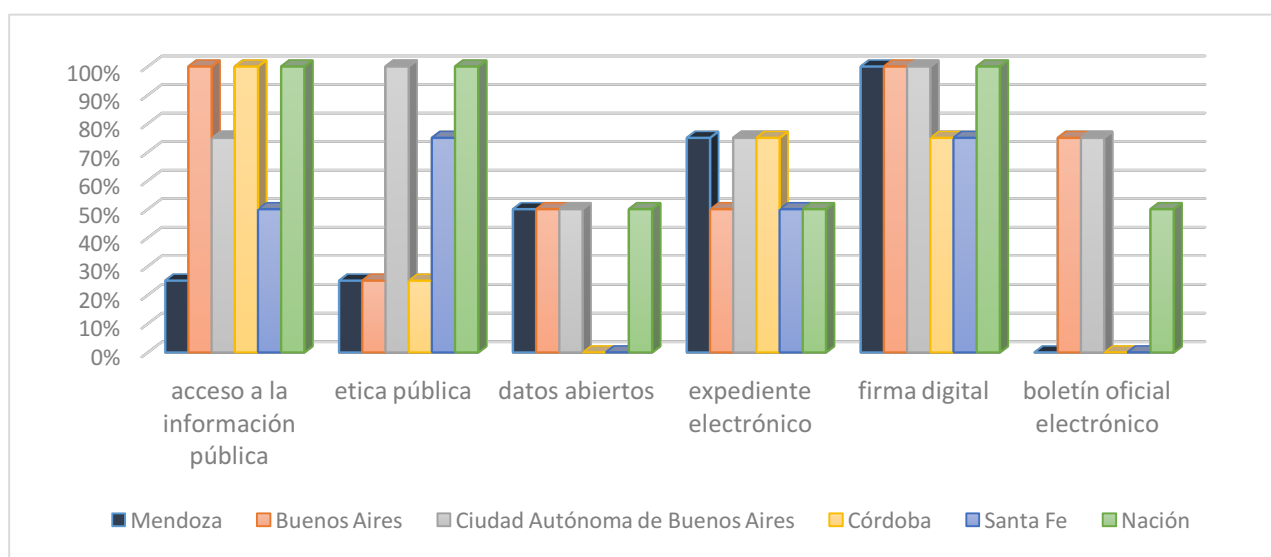
## **5. CONCLUSIONES**

De conformidad con todo lo desarrollado a lo largo del presente trabajo, se detectan elementos positivos que pueden contribuir a una implementación exitosa del proceso de modernización del Estado provincial: una voluntad política clara y una adecuada articulación Nación-provincia.

No obstante, cabe remarcar algunos aspectos a mejorar, como por ejemplo, la dispersión normativa, vacíos legislativos y una ausencia de planificación normativa en la materia -implementando cambios sin el debido respaldo legal- y la dificultad para acceder a la información jurídica, afectando la transparencia que debe prevalecer en este proceso.

En este sentido, resulta procedente la generación de un Portal de Búsqueda de Información Jurídica en la provincia que permita identificar fácilmente la normativa deseada, sus antecedentes y aquellas normas que a su vez la modifican, para de esta manera evitar vacíos legislativos, prevenir reiteraciones jurídicas y transparentar el proceso de Modernización en su faceta normativa. Se puede replicar el formato amigable, práctico y accesible del Portal InfoLEG (Información Legislativa y documental).

**Gráfico Nro. 1. Modernización en las principales provincias analizadas.**



**Fuente:** elaboración propia a partir de normas consultadas (ver Anexo I).

El gráfico persigue la comparación de la situación normativa provincial respecto a las principales jurisdicciones del país. Para ello, se eligieron componentes esenciales del Gobierno Electrónico y del Gobierno Abierto, asignándose un valor a cada situación: existencia de Ley y decreto reglamentario (100%); existencia de Ley sin reglamentación (75%); existencia de Decreto (50%); existencia de proyecto de ley (25%); ausencia normativa (0%).

Dicho gráfico permite visualizar los aspectos positivos en la provincia a nivel normativo: Expediente Electrónico –donde se recomienda la sanción de un decreto reglamentario- y Firma Digital; como así también los componentes que adolecen de su debida reglamentación: Acceso a la Información Pública, Ética Pública, Datos Abiertos y Boletín Oficial Electrónico.

**Tabla Nro. 3. Normativa utilizada en la comparación interjurisdiccional**

<b>Componente</b>	<b>Mendoza</b>	<b>Buenos Aires</b>	<b>C.A.B.A.</b>	<b>Córdoba</b>	<b>Santa Fe</b>	<b>Nación</b>
<b>Acceso Información Pública</b>	PROYECTO DE LEY N° 67.616/16	LEY N° 12.475/00 – DECRETO REGLAMENTARIO N° 2.549/04	LEY N° 104/98	LEY N° 8.803/99	DECRETO N° 692/09	LEY N° 27.275 – DECRETO REGLAMENTARIO N° 206/17
<b>Ética Pública</b>	PROYECTO DE LEY N° 67.823/17	PROYECTO DE LEY EXPTE D-1035/12-13	LEY N° 4.895/13 – DECRETO REGLAMENTARIO N° 435/14	PROYECTO DE LEY	LEY N° 13.230/11	LEY N° 25.188 – DECRETO REGLAMENTARIO N° 164/99
<b>Datos Abiertos</b>	DECRETO N° 378/17	DECRETO N° 805/16	DECRETO N° 478/13	NO REGULA	NO REGULA	DECRETO N° 117/16
<b>Expediente Electrónico</b>	LEY N° 8959/17	DECRETO N° 1018/16	LEY N° 4.735/13	LEY N° 10.019/12	DECRETO N° 4.174/15	DECRETO N° 561/16
<b>Firma Digital</b>	LEY N° 7.234/04 – DECRETO REGLAMENTARIO N° 1.974/13	LEY N° 13.666/07 – DECRETO REGLAMENTARIO N° 305/12	LEY N° 2.751/08 – DECRETO REGLAMENTARIO N° 2.075/08	Ley N° 9401/07	LEY N° 1.249/05	LEY N° 25.506/01 – DECRETO REGLAMENTARIO N° 2.628/02
<b>Boletín Oficial Electrónico</b>	NO LO REGULA	LEY N° 14.828/16	LEY N° 2.739/08	NO LO REGULA	NO LO REGULA	DECRETO N° 207/16

**Fuente:** elaboración propia

Resulta recomendable la sanción de una Ley Marco de Modernización del Estado Provincial, que contemple todos los componentes constitutivos del Gobierno Electrónico, Gobierno Abierto, Firma Digital, Interoperabilidad interadministrativa (a través de la estandarización normativa), Software Público, Apertura de Datos, Ciberseguridad, Protección de Datos Personales, Participación Ciudadana en la elaboración de normas, entre otros. Sería procedente que en su elaboración se

fomentara una amplia participación ciudadana con el objeto de alcanzar consensos que minimicen las resistencias al cambio y logren sustentabilidad política al proceso.

Que dicha Ley Marco otorgue una posición jerárquica superior que la que reviste la actual autoridad de aplicación, de conformidad con la recomendación de la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, cuando señala que es necesario que exista un “(...) ente responsable (...) que cuente con el necesario mandato institucional (...) y los recursos necesarios (...) que se ubique en un nivel superior de la estructura gubernamental” (Capítulo IV, punto B), tal como se ha diseñado en C.A.B.A. y en la Nación, con la creación de sendos Ministerios de Modernización.

Dicha Ley Marco deberá revestir al plan de Modernización del carácter de política pública que trascienda los cambios de gobierno, toda vez que dicho proceso debe pensarse a mediano y largo plazo. En este sentido, la Ley Marco regulará los criterios de gradualidad e implementación sucesiva, que junto a una necesaria capacitación de los funcionarios y empleados, permita a las reparticiones públicas adaptarse positivamente a los cambios culturales, organizacionales y jurídicos.

A su vez, esta Ley diseñará un mecanismo ágil para la sanción de normas específicas que deberán regular los potenciales conflictos jurídicos y técnicos que surjan a lo largo del proceso.

Asimismo, resulta fundamental entender que la incorporación de las TICs en la Administración Pública plantea un rediseño radical del Derecho Administrativo, siendo el procedimiento administrativo un instituto que debe evaluarse en forma integral para avanzar hacia el procedimiento administrativo electrónico.

Capitalizando las buenas prácticas analizadas en la materia, pero considerando las especificidades propias de la provincia y las funcionalidades que cada repartición pública cumple en el sector público provincial, la sanción de una Ley de Procedimiento Administrativo Electrónico debe perseguir, simultáneamente, una simplificación registral y documental que dinamice el procedimiento, y a la vez, resguarde todas las



garantías del procedimiento administrativo convencional y los derechos de los administrados.

En este sentido, se propone la creación de un fuero contencioso-administrativo (como existen a nivel federal, C.A.B.A., provincia de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Neuquén), instancia decisiva para facilitar el acceso a la justicia de los administrados y para descongestionar la carga de trabajo de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia.

Asimismo, se recomienda la sanción de una nueva Ley Orgánica Ministerial que contemple un organigrama, competencias y atribuciones compatibles con un diseño horizontal, colaborativo y en red, características esenciales para el desarrollo de los componentes del Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto.

Cabe recordar que tanto el Gobierno Electrónico como el Gobierno Abierto no son fines en sí mismos, sino que constituyen los medios necesarios para garantizar el derecho del ciudadano a una buena administración. Por consiguiente, el fin último radica en eficientizar la gestión pública con el objeto de lograr una transformación económica y social. La consideración de los grupos vulnerables constituye un deber de la administración, ya que en última instancia son estos grupos los que mayor protección requieren del Estado para su auténtica inclusión social.

En este sentido, conviene resaltar que en la adopción de los principios de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto no alcanza con su mera consagración legal, sino que requiere de una postura activa por parte del Estado para consagrar tales derechos en su máxima expresión. En esta tesitura se ubican las políticas de participación ciudadana de la ciudad de Toronto (Canadá), en donde el gobierno municipal destina considerables recursos para fomentar metodologías, campañas de sensibilización y capacitación ciudadana para reforzar el involucramiento ciudadano en la gestión municipal.

Finalmente, sería deseable extender los principios de Gobierno Abierto a los demás poderes, fomentando un Gobierno, Legislatura y Justicia Abierta, consolidando así el concepto de Estado Abierto. Este desarrollo resulta crucial dada la interconexión permanente entre los poderes, promoviendo así un Estado inteligente al servicio del ciudadano.

## **B. INFRAESTRUCTURA DE DATOS.**

La Modernización del Estado es un proceso que busca transformar las estructuras administrativas para aumentar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos con el objetivo último de garantizar mejores condiciones de vida a la población (Asinelli et al., 2008). En la base de ese proceso se encuentra la preocupación por dar respuesta a un entorno cada vez más complejo y dinámico que exige reevaluar el papel del Estado y mejorar el desempeño de las instituciones públicas.

Para llevar a la práctica la estrategia de reforma del Estado se ha impulsado la implantación de un modelo de gestión caracterizado por un mayor énfasis en los resultados producidos que en los insumos o en el proceso para conseguirlos, y en una mayor atención al punto de vista de los destinatarios de los servicios que a los empleados o productores.

Este modelo conlleva la preocupación por identificar claramente los objetivos a lograr con el uso de los recursos, así como establecer metas e indicadores de desempeño que posibiliten evaluar el cumplimiento de dichas metas (Bonefoy, Armijo, 2005).

La medición del desempeño de la gestión pública es, por tanto, parte de un proceso más amplio de planificación, que implica preguntarse cuál es la misión (quiénes somos, qué hacemos y para quiénes), establecer los objetivos estratégicos (dónde queremos ir, qué resultados queremos lograr), definir las estrategias (cómo podemos llegar hacia allá) y, finalmente, preguntarse si se ha logrado el desempeño esperado (a través de la relación entre metas e indicadores) (Armijo, 2011).

Actualmente, existen diferentes sistemas de control de gestión orientados a integrar la planificación estratégica y la evaluación de desempeño. El tablero de control o cuadro de mando integral, es una metodología que desarrollaron R. Kaplan

y D. Norton (1999) y que permite traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La preparación de estos instrumentos requiere como paso previo contar con un diagnóstico que aporte un panorama sobre el proceso de planificación estratégica desarrollado por cada una de las áreas que componen la organización y sobre las características de los sistemas de información asociados a esa estrategia.

Para analizar ese segundo componente nos valemos del concepto de **indicadores de desempeño** propuesto por Bonefoy y Armijo (2005) que los definen como “medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución.” En relación con las organizaciones públicas, los indicadores deben estar focalizados y orientados a “medir aquellos aspectos claves” de la gestión, lo cual implica la necesidad de tener claridad sobre cuáles son los “objetivos o propósitos” y no todos, sino aquellos más relevantes que se relacionan con los productos estratégicos, dirigidos a los usuarios externos.

Teniendo en cuenta el objetivo de los indicadores de desempeño en el ámbito público los autores proponen la siguiente tipología:

- 1) Indicadores que entreguen información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos:
  - **Indicadores de insumos:** miden los recursos, físicos, humanos y/o financieros, utilizados en la producción de los bienes y servicios generados por las instituciones.
  - **Indicadores de procesos:** miden el desempeño de las actividades o procedimientos vinculados con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios.

- **Indicadores de productos:** miden los bienes y servicios producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Estos bienes y servicios son resultado de una combinación específica de insumos.
  - **Indicadores de resultado final o impacto:** miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios.
- 2) Indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía.

Con base en esos lineamientos conceptuales se realizó el presente diagnóstico que tuvo como propósito “identificar y describir la disponibilidad y uso de información para el seguimiento de la gestión en cada una de las áreas involucradas y analizar la calidad de la misma en términos de relevancia, confiabilidad, oportunidad y compatibilidad”. Se pretende con ello aportar insumos para la elaboración de un sistema de información a nivel ministerial (tablero de gestión) que permita hacer un seguimiento formal de la gestión del Gobierno Provincial y guiar la toma de decisiones.

## **1. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

El estudio realizado alcanzó las siguientes áreas del Ejecutivo Provincial: Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia; Ministerio de Seguridad; Ministerio de Hacienda y Finanzas; Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía; Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes; Dirección General de Escuelas, Secretaría de Servicios Públicos y Secretaría de Ambiente y Ordenamiento Territorial.

La estrategia metodológica implementada supuso el desarrollo de las siguientes etapas:

**ETAPA 1: Diseño y validación de los instrumentos de recolección de información:**  
Se delimitaron los ejes analíticos y se confeccionaron dos instrumentos de recolección

de datos (en Anexo): a) Una guía semiestructurada de entrevista, organizada en dos módulos, uno referido a la planificación estratégica y otro a las características generales de la información disponible en cada área, y b) Una planilla para la descripción de los indicadores de gestión utilizados. Los instrumentos fueron validados con el equipo de trabajo de la Dirección de Políticas Públicas e Innovación (DPPI).

**ETAPA 2: Relevamiento de la información:** Esta instancia se desarrolló en coordinación con la DPPI, responsable de facilitar el acceso a las distintas áreas involucradas. En todos los casos se realizaron contactos previos (personales, telefónicos y/o vía correo electrónico) con los referentes para informar acerca del proyecto y establecer la agenda de trabajo. En ese primer contacto se hizo entrega de una síntesis del proyecto y de los instrumentos a aplicar.

El relevamiento de la información, a cargo del equipo de la UNCuyo, consistió en la realización de entrevistas a informantes clave de las áreas involucradas (Ministerios, Secretarías, Subsecretarías y Direcciones según correspondiera) instancia que, en algunos casos, implicó más de un encuentro. Una vez concluida la entrevista, los becarios procedieron a describir la planilla de indicadores y a explicar las pautas para su llenado. Se entregó a cada informante la planilla en formato Excel y se realizó luego una intensa tarea de seguimiento para guiar la carga de la planilla y garantizar su devolución en tiempo y forma. Cabe destacar la existencia de importantes dificultades en el proceso de coordinación de agendas con los funcionarios y técnicos, situación que motivó la extensión de la etapa de relevamiento más allá de los tiempos inicialmente establecidos en el cronograma del proyecto.

Se realizaron un total de 28 entrevistas y se recibieron 14 planillas de indicadores.

**ETAPA 3: Sistematización de datos:** Para organizar la información obtenida de las entrevistas se confeccionó una matriz de doble entrada en la que se sintetizaron los ejes centrales. Asimismo se revisaron y compilaron las planillas de indicadores provistas por los referentes de cada área.

**ETAPA 4: Análisis de la información:** Se procedió a la descripción e interpretación de la información recolectada (información documental, entrevistas y planillas de indicadores) a los fines de discutir y elaborar resultados y recomendaciones acordes con los propósitos del estudio.

## **2. RESULTADOS POR ÁREA**

En este apartado se describen los resultados alcanzados para cada una de las áreas relevadas y que refieren a los siguientes aspectos: situación relativa al proceso de planificación estratégica –avances y formalización-, disponibilidad de información para el seguimiento de la gestión -uso, mecanismos y procedimientos- y características de los indicadores disponibles.

### **2.1 Ministerio de Seguridad**

<b>Referentes entrevistados</b>			
<b>Área</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha de Entrevista</b>
Jefatura de Gabinete	Hugo Sánchez	Jefe de Gabinete	20_03_2017
Subdirección de Gestión y Análisis de Información	Carolina Appiolaza	Subdirectora	04_05_2017

El Ministerio de Seguridad tiene por competencia general “la planificación, coordinación, organización, ejecución y control de la política de seguridad pública de la Provincia, en orden a la protección de la vida, la libertad, los derechos y los bienes de los habitantes de la Provincia” (Ley 8830/2015, Art. 12).

El **organigrama** del área consta de: la Jefatura de Gabinete -de la que depende la Subdirección de Gestión y Análisis de la Información-, la Subsecretaría de Relaciones Institucionales y tres direcciones generales: de Administración, de Policía y del Servicio Penitenciario.

De acuerdo con el relevamiento realizado, el Ministerio de Seguridad evidencia un notable avance en cuanto al **proceso de planificación estratégica**. Ha definido objetivos, metas e indicadores de seguimiento aunque los mismos no se encuentran sistematizados en un documento formal. En el caso de la Subdirección de Gestión y Análisis de Información esos elementos han sido plasmados en la resolución de creación del área que data de febrero de 2016.

En cuanto a la información disponible, a inicios de la actual gestión se elaboró un diagnóstico que permitió identificar las debilidades existentes y, en vinculación con los lineamientos estratégicos, se decidió desarrollar un sistema provincial de estadísticas de criminalidad, que integra datos provenientes del Ministerio con datos de otras áreas de gobierno. De este modo, se generó una **base de datos relacional** alojada en el servidor de informática del Ministerio, lo cual conllevó el desarrollo de un *software* propio a través del cual se han implementado aplicaciones vinculadas a la herramienta *Power bi* para comunicar y visualizar los datos. Dicha herramienta posibilita un rápido acceso a la información relevante para la gestión, el sistema contempla: 1) 31 indicadores sobre delitos estandarizados a nivel nacional y contruidos en base a información provista por las Comisarías y el Ministerio Público Fiscal. Los indicadores son relevados mensualmente y remitidos a nación para la conformación del Sistema Nacional de Información Criminal, 2) Sistema de Alerta Temprana: que integra indicadores referidos a delitos puntuales con otras variables para el análisis y 3) Resultados de la Encuesta Provincial de Victimización.

El Ministerio dispone de tres **subáreas** específicas abocadas a la gestión coordinada de la información: Dirección de Informática y Comunicaciones, Dirección General de Administración y Subdirección de Gestión y Análisis de Información. Ésta



última es la encargada de consolidar los datos provenientes de las distintas fuentes, normalizarlos, estandarizarlos y producir las estadísticas.

Los **insumos** a partir de los cuales se construyen los indicadores que componen el tablero tienen un carácter principalmente registral y provienen de los dispositivos de control y seguimiento que implementa el propio Ministerio a través de las comisarías, el Ministerio Público Fiscal y el Área de Investigación de la Policía. Estos datos se actualizan diariamente en el sistema permitiendo el procesamiento de reportes semanales, mensuales y anuales. Asimismo, la Encuesta Provincial de Victimización, aplicada por primera vez en el año 2016 en coordinación con la DEIE, provee datos al Sistema Provincial de Estadísticas Oficiales de Criminalidad. Con la DEIE se está trabajando también en la construcción de información a partir de bases censales y en la generación de cartografía digital. Aún resta integrar al sistema los datos correspondientes al Servicio Penitenciario Provincial.

La información que se produce en el área es considerada adecuada para el seguimiento de las acciones que despliega el Ministerio, principalmente a partir de los procedimientos de mejora e integración que se han aplicado desde el inicio de la actual gestión, pero resulta aún insuficiente. Las principales **dificultades** que se señalan refieren a: la falta de articulación y calidad de la información proveniente de áreas externas al Ministerio; los errores u omisiones en la carga de datos (por ej. en el caso de las denuncias); la escasez de personal calificado, especialmente en lo que refiere al uso de tecnologías de la información; la inexistencia de un sistema integrado de estadísticas a nivel provincial que comprenda diferentes dimensiones (educación, salud, seguridad, etc). De manera específica se hizo mención al vacío estadístico entre los años 2008 y 2015, período en el que se interrumpió el envío de información al sistema nacional, lo que ha implicado la realización de tareas de reconstrucción de series.

En cuanto a la **planilla de indicadores** aportada por los referentes, la misma contiene un conjunto de variables que refieren a la incidencia de los sucesos sobre los cuales acciona el Ministerio (muertes por lesiones de tránsito, suicidios y diferentes

tipos de delitos). La periodicidad, alcance y serie temporal varían según el tipo de medida pero, en términos generales, se trata de indicadores anualizados y actualizados al año 2016 y con una desagregación que alcanza el nivel departamental. La modalidad de registro es en todos los casos digital. En la planilla se incorporó además un detalle de los indicadores referidos a actividad delictiva y las medidas derivadas de la Encuesta Provincial de Victimización.

Por tanto, los indicadores aportados se limitan a cuantificar el **impacto o resultados finales** de las políticas de seguridad implementadas por el área. Si bien a través de las entrevistas y el análisis del *software* se advirtió la existencia de indicadores referidos a otros aspectos de la gestión como los **recursos o insumos** (humanos, materiales y financieros) de que dispone el organismo, o los **bienes y servicios** generados por el Ministerio y sus reparticiones (ej. cantidad de controles realizados) los mismos no fueron mencionados en la planilla.

## **2.2 Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía**

Referente entrevistada			
Área	Nombre	Cargo	Fecha de Entrevista
Dirección General de Control de Gestión	Ma. Teresa Badui	Directora	21_02_2017

El Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía, tiene por competencia general “la formulación de las políticas y la ejecución de las acciones de gobierno para la industrialización del sector productivo, la corrección de asimetrías de la economía provincial, la diversificación de su matriz productiva, la promoción, desarrollo y control de las actividades productivas promoviendo la búsqueda de mercados para la producción provincial, la búsqueda del financiamiento para el desarrollo armónico sustentable, equilibrado y equitativo de los distintos sectores y regiones económicas

de la Provincia así como la coordinación de las políticas tendientes a su consolidación como un destino turístico de calidad” (Ley 833/2015, Art. 15).

El **organigrama** del área consta de la Jefatura de Gabinete, cuatro direcciones dependientes del Ministro: Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas, Dirección General de Administración, Dirección de Asuntos Jurídicos y Dirección General de Control de Gestión, y cinco Subsecretarías: de Agricultura y Ganadería, de Industria y Comercio, de Energía y Minería, de Infraestructura y de Infraestructura Social Básica.

En su actual gestión el Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía ha llevado a cabo un profundo proceso de reflexión estratégica impulsado inicialmente por el anterior Ministro (Lic. Enrique Vaquié) y coordinado por la Dirección General de Control de Gestión (DGCG). Ese proceso supuso la implementación de una dinámica participativa para la definición de objetivos específicos, metas y acciones estratégicas, vinculando dichos elementos a la creación de un **sistema general de control de gestión** plasmado en un “tablero de mando” que tiene por objetivo “brindar información oportuna y gerencial para la toma de decisiones”. Para llevar a cabo esa tarea se capacitó en una primera instancia a los subsecretarios y directores y luego se realizaron capacitaciones específicas en cada una de las subsecretarías.

El sistema de información ha sido desarrollado por personal del propio ministerio, disponen de acceso abierto al mismo el Ministro y la Directora General de Control de Gestión. Actualmente los referentes de las subsecretarías se encuentran avanzando en la carga de objetivos, metas e indicadores. La DGCG es la responsable de revisar y modelar los datos producidos por las distintas áreas. Una vez finalizada la instancia de definición y consolidación de indicadores se dispondrán mecanismos de difusión externa de los datos.

Según señaló la referente entrevistada, los **insumos** de información básica para la construcción de los indicadores de gestión provienen de diferentes áreas del

Ministerio y de otros organismos dependientes del mismo como el ISCAMEN, el IPV, entre otros.

Las principales **dificultades** relativas a la producción y uso de información para el seguimiento y control de la gestión que se mencionaron refieren a la falta de capacidad institucional para valorar la utilidad de los datos y generar información fiable orientada a la toma de decisiones.

En cuanto a los **indicadores** para el seguimiento de la gestión, si bien no se obtuvo la planilla solicitada, la referente posibilitó el acceso a los reportes de salida del sistema de control de gestión del Ministerio. Al analizar dichos reportes obtuvimos que, los mismos contienen medidas relativas a las siguientes dimensiones: Personal según área por tipo de relación laboral, Ejecución Presupuestaria según área y rubro, Detalle de Fideicomisos, Detalle de Saldos contenidos en el Plan de Cuentas según SIDICO, Detalle de Obras de Infraestructura Social Básica, Estado de Proyectos Presentados por Municipio. De esta manera, el sistema incluye distintos tipos de indicadores (de insumos, de procesos y de productos) que refieren a los recursos y actuaciones de las distintas áreas del ministerio. Al menos a partir del material al que se pudo acceder, no se visualizan medidas que refieran a los resultados finales o impactos de las políticas desplegadas por el área.

### **2.3 Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia**

<b>Referentes entrevistados</b>			
<b>Área</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha de Entrevista</b>
Coordinación de Gabinete	Carlos Segura	Jefe de Gabinete	20_03_2017
<b>SUBSECRETARÍA DE JUSTICIA Y RELACIONES INSTITUCIONALES</b>			

Dirección de Defensa al Consumidor	Mónica Lucero de Nofal	Directora	03_04_2017
<b>SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO</b>			
Dirección de Políticas Públicas e Innovación	Rubén Zavi	Director	03_04_2017
Dirección General de Recursos Humanos	Érica Rojas	Directora	23_02_2017
Dirección de Informática y Comunicaciones	Víctor Correas	Director	03_04_2017
<b>SUBSECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA</b>			
Subdirección de Registro Único de Propiedades Inmuebles del Estado (RUPI)	Oscar Villanueva	Subdirector	28_03_2017

El Ministerio de Gobierno, Justicia y Trabajo, tiene por competencia general “la coordinación y ejecución de las políticas del trabajo, de la actividad política y de las relaciones institucionales del Poder Ejecutivo Provincial, y su vinculación con el Poder Judicial, el despacho administrativo de todos los asuntos del Gobernador de la Provincia y la planificación y diseño de las políticas de gestión pública.” (Ley 833/2015, Art. 11).

El **organigrama** del área se compone de: la Coordinación de Gabinete, el Cuerpo Paritario Central, la Dirección General de Administración y cuatro subsecretarías: de Justicia y Relaciones Institucionales; de Trabajo y Empleo; de Gestión Pública y Modernización del Estado y Legal y Técnica.

La estrategia para la recolección de datos en el Ministerio de Gobierno, Justicia y Trabajo estuvo signada por la inexistencia de un ámbito que centralice la producción y gestión de la información a nivel ministerial. Esto conllevó un primer contacto con la Coordinación de Gabinete lo que permitió obtener un panorama de los lineamientos estratégicos del organismo para realizar luego una serie de entrevistas a referentes de las distintas áreas que conforman el Ministerio.

Según relató el Jefe de Gabinete, al inicio de la actual gestión se trabajó en un proceso de reestructuración que tuvo el propósito de "achicar" algunas áreas ociosas o al menos de "poca utilidad" a los fines propuestos. Señaló además que las principales **líneas estratégicas** que orientan las acciones del Ministerio son: la modernización del Estado, el reordenamiento de los bienes muebles e inmuebles, la agilización de los mecanismos de administración de justicia, el fortalecimiento de las relaciones con instituciones de la sociedad civil, la lucha contra el trabajo infantil, la protección del trabajo doméstico, el abordaje de los conflictos laborales, la ampliación de los procesos y ámbitos de mediación en defensa de los derechos del trabajador, la registración de instituciones, el reconocimiento y defensa de los derechos de usuarios y consumidores, la formación del personal del Estado y la reforma electoral y constitucional.

El Jefe de Gabinete hizo mención a los ejes de gestión, refiriéndose además a la implementación de nuevas herramientas vinculadas a los procesos administrativos (Expediente Electrónico), pero no aludió a la disponibilidad y uso de información para el seguimiento y control de la gestión. Esto refleja la carencia de circuitos o flujos formales, permanentes y sistematizados de producción de datos que orienten la toma de decisiones.

A nivel ministerial se cuenta con información dispersa y heterogénea proveniente de distintas áreas del propio organismo y de otras reparticiones gubernamentales como el ANSES, la DEIE y las direcciones de recursos humanos de los demás ministerios, información solicitada según necesidades y requerimientos puntuales de cada una de las áreas.

Por su parte, la Directora General de Recursos Humanos indicó que, las cuatro subsecretarías que componen el Ministerio han definido, a través de un proceso participativo, sus objetivos generales y se encuentran actualmente trabajando en la formulación de metas para luego construir indicadores que permitan medir y dar seguimiento a las acciones que desarrollan.

No obstante ese panorama general, según los resultados del diagnóstico las distintas áreas que integran las subsecretarías muestran situaciones diversas en relación con el proceso de planificación y construcción de información.

- **Subsecretaría de Justicia y Relaciones Institucionales**

Se relevó de manera completa la Dirección de Defensa al Consumidor. En el caso de la Dirección de Personas Jurídicas, si bien no fue posible realizar entrevista, los referentes del área hicieron entrega de la planilla de indicadores. En cuanto a la Dirección de Registro del Estado Civil y Capacidad de las Personas no se realizó entrevista ni se obtuvo la planilla de indicadores.

La **Dirección de Defensa al Consumidor** ha definido objetivos estratégicos a partir de la realización de un análisis FODA que incluyó la participación de todo el personal del organismo. La gestión está enmarcada en dos ejes principales: la protección de los consumidores bajo el amparo de la Ley 24.240 y la educación en el consumo. La Dirección ha sido incorporada al programa de expediente electrónico y ha formalizado una serie de procedimientos administrativos de actuación.

La **información disponible** en el área refiere principalmente a actuaciones administrativas en base al sistema MESAS y actualmente se encuentran en proceso de elaboración de indicadores derivados del sistema de expediente electrónico.

Se destacan como principales **dificultades** en la producción de información el déficit en cuanto al equipamiento informático y las escasas habilidades y conocimientos por parte del personal en el manejo de herramientas informáticas.

La **planilla de indicadores** aportada desde el área contiene tres medidas: Porcentaje de denuncias solucionadas en instancia conciliatoria sobre el total de denuncias ingresadas, Evolución anual de la cantidad de denuncias y Cantidad de denuncias rechazadas en relación con la cantidad de denuncias ingresadas por ventanilla única. Todas las medidas son de frecuencia semestral y alcance provincial y están actualizadas a 2017. Se trata de indicadores de distinto tipo que, al menos en una primera instancia, resultarían insuficientes para evaluar de manera integral las acciones del área. Se observan además ciertas imprecisiones en la definición de las dimensiones y de las propias medidas.

La **Dirección de Personas Jurídicas** hizo entrega de una planilla de indicadores que contiene 7 medidas construidas a partir de datos provistos por el sistema MESAS, las mismas cuantifican procedimientos administrativos que se realizan en el área.

- **Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización del Estado**

Se abordaron las tres direcciones que integran la Subsecretaría: Dirección de Políticas Públicas e Innovación (DPPI), Dirección General de Recursos Humanos (DGRH) y Dirección de Informática y Comunicaciones (DIC).

La **DPPI** tiene por objetivo “avanzar hacia la generación de políticas públicas transversales que contemplen, entre otras cosas, la transformación y modernización del Estado, la transparencia en la gestión, el acceso de los ciudadanos a la información



pública y, a través de tecnología e innovación, promover la participación ciudadana”. El área ha definido ejes estratégicos que se enmarcan en el Plan Nacional de Modernización del Estado al cual adhirió la Provincia en marzo de 2017. Se ha avanzado además en la conformación del Comité de Modernización para la elaboración del Plan Provincial de Modernización del Estado.

En virtud de lo anterior, desde la DPPI se están desarrollando acciones tendientes a la implementación de mecanismos que faciliten al ciudadano un mejor acceso a los procedimientos y la información pública (Gobierno Abierto, Expediente Electrónico, Boletín Electrónico, etc.) y se está avanzando en iniciativas vinculadas a la “gestión por resultados” relativa al planeamiento estratégico y el control de la gestión.

Según indicó el Director del área la **información de que dispone** para evaluar el cumplimiento de objetivos se deriva del seguimiento permanente a través del programa de Expediente Electrónico complementado con otros sistemas como el TICKET que brinda información sobre la cantidad de demandas total y por ministerio, y el Portal de Datos Abiertos, que incluye un conjunto de indicadores de acceso público. La DPPI utiliza información principalmente registral originada en actos o procedimientos administrativos ejecutados por distintas reparticiones del gobierno provincial.

La Dirección no cuenta con un **área específica** encargada de centralizar y gestionar la información para el seguimiento de las acciones que desarrolla. Los datos que se utilizan se encuentran dispersos entre la propia DPPI y la DIC, estando los flujos, insumos y reportes pactados o coordinados de manera personal.

Entre las principales **dificultades** relativas a la producción de información se señalan las demoras en la carga de datos y la necesidad de ajustarse a marcos normativos para la solicitud de datos.

La **planilla de indicadores** aportada incluye cuatro medidas referidas a las siguientes dimensiones: Sistema de Consulta Pública, Despapelización del Estado,

Datos Abiertos y Datos Espaciales. Se trata, en general, de indicadores que apuntan a observar resultados ligados al proceso de modernización de la administración pública provincial. Algunas de las medidas tienen una periodicidad diaria y otras mensual y su cobertura espacial refiere al nivel provincial. Todas se encuentran registradas digitalmente y contienen valores para los últimos dos o tres años de gestión.

Cabe señalar la ausencia de indicadores relativos a otros aspectos de la gestión de la DPPI como los insumos (humanos, materiales y/o financieros) de que dispone el área o las actividades desarrolladas para el logro de los objetivos propuestos (ej. capacitaciones realizadas).

La **DGRH** tiene por objetivo mejorar y estandarizar procesos y definir otros estableciendo criterios homogéneos para la gestión de los recursos humanos del Estado. En relación con ese propósito las acciones del área están centradas en los siguientes ejes: Concursos, Moratoria Previsional, Sistema de Gestión de RRHH (nueva versión META-4), Capacitación y formación de los funcionarios (elaboración de un plan anual).

La información de que dispone actualmente la DGRH se encuentra dispersa y los **insumos** son aportados por distintas áreas de la Subsecretaría y otras reparticiones del Estado Provincial (principalmente las 17 Direcciones de Recursos Humanos). Los **procedimientos** de captación de esa información son heterogéneos utilizándose distintos canales de circulación como: correo electrónico, memos, comunicación telefónica, y diferentes soportes: papel, archivo de texto, planilla de cálculos, etc. Se apunta a que en el futuro los datos sean centralizados por la Dirección de Políticas Públicas e Innovación que, a través de la administración de la web, podrá ir gestionando la información y estableciendo criterios para su publicación.

Actualmente la **difusión** de la información tiene un carácter principalmente interno (Portal del Empleado Público) aunque también se publican algunos datos vía web (Gobierno Abierto).

La falta de información completa y homogénea, la disparidad temporal de los datos y la escasa articulación entre áreas son señaladas como los **obstáculos** más relevantes en la producción de información adecuada y suficiente para la gestión de la DGRH.

La **planilla de indicadores** presentada por la referente del área contiene siete medidas referidas a cinco dimensiones: jubilaciones ordinarias, jubilaciones por moratoria previsional, planta de personal, concursos y capacitación. Dichas dimensiones muestran una estrecha articulación con los ejes centrales de la Dirección. Algunos son indicadores de diagnóstico útiles para establecer la planificación del área (ej. Proporción de Agentes a capacitar respecto a la totalidad de los Agentes del Estado Provincial) y otros se orientan a medir productos y resultados. Se trata en todos los casos de medidas anualizadas que alcanzan una cobertura provincial y refieren al período 2015 -2016. Al igual que en el caso anterior destaca la ausencia de indicadores que permitan medir de manera integral las distintas dimensiones asociadas al desempeño de la gestión del área.

La **DIC** tiene por objetivos “definir y coordinar las políticas tecnológicas del Gobierno Provincial y proporcionar a los distintos organismos del estado servicios tecnológicos de calidad”. En la actual gestión la Dirección fue incorporada a la Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización del Estado agregándose el objetivo de “promocionar la aplicación de tecnologías orientadas a la mejora de los servicios a los ciudadanos”. Al inicio de la gestión se realizaron reuniones de área en las que se aplicó la metodología de análisis FODA cuyos resultados sirvieron de insumo para la elaboración de un plan de trabajo o guía orientadora sistematizada en un documento de uso interno.

La DIC **dispone** de datos relativos a los distintos servicios que están en operación, sin embargo, dichos datos no se encuentran sistematizados o consolidados en un conjunto articulado de indicadores. Para obtener la información de base se consulta al responsable de cada área. Por otro lado, están los indicadores referidos al desarrollo de proyectos (ej. expediente electrónico) esas medidas tampoco se

encuentran sistematizadas de modo tal que las áreas de gestión (responsables del sistema) puedan dar seguimiento a sus acciones.

La información que utiliza la DIC está **centralizada** y se basa en procedimientos transaccionales y fuentes registrales. La periodicidad de la información que se produce es variable por cuanto, al tratarse de un área soporte, los datos se elaboran en función de la demanda de los usuarios.

Quienes se desempeñan en el área tienen individualmente claros los indicadores y los van produciendo pero no de manera articulada, sistemática y objetiva. Las bases de datos se van generando a partir de mecanismos de registro de procesos administrativos. Para la construcción de indicadores se utiliza un *software* de inteligencia de negocios y se ha desarrollado un prototipo para la elaboración de medidas derivadas del sistema de "Expediente Electrónico".

La **difusión** de la información al interior de la Dirección responde a mecanismos informales mientras que la difusión externa se realiza a través del Portal de Datos Abiertos.

En cuanto a las **dificultades** en la elaboración de información para el seguimiento de la gestión se mencionan: la ausencia de diagnósticos claros y precisos (por ejemplo, en relación con la conectividad) y las limitaciones del personal para trabajar según el modelo de gestión orientada por objetivos, resultando complejo que cada uno organice su trabajo en términos de indicadores y que esté dispuesto a medir su propio desempeño.

- **Subsecretaría Legal y Técnica**

Se relevó la **Subdirección de Registro Único de Propiedades Inmuebles del Estado (RUPI)** que tiene por función "mantener actualizada la base de datos digital de los inmuebles que forman parte del patrimonio provincial y de esa forma conocer la distribución geográfica, la localización, el estado de ocupación y de uso y la

disponibilidad de dichos inmuebles. También se encarga de asesorar técnica y administrativamente a las distintas reparticiones sobre el uso racional de los inmuebles y de impartir dictamen sobre cualquier trámite referido a los inmuebles del Estado provincial”. Según señaló el Subdirector del área, las acciones estratégicas vinculadas a esa función se van definiendo en conjunto con el equipo de gestión.

La base de **datos de que dispone** el organismo les permite obtener información para dar seguimiento a los procedimientos administrativos que desarrollan, sin embargo, no se hace alusión a la elaboración de indicadores que posibiliten evaluar la gestión. Actualmente se está trabajando en un proyecto interministerial que apunta a obtener una base de datos unificada a partir de la integración de las bases de la DAABO (Ministerio de Hacienda y Finanzas), la Agencia de Desarrollo Territorial (Secretaría de Ambiente y Ordenamiento Territorial) y el RUPI.

Los flujos de información tanto al interior del RUPI como con otros organismos responden a mecanismos informales, indicándose como principal **obstáculo** en la producción de datos los problemas de comunicación y articulación entre las distintas áreas.

La **planilla de indicadores** aportada contiene un único ítem que se define como “Intervención en la compra, venta y alquileres de bienes inmuebles, remates bienes muebles. Con el objeto de ordenar y racionalizar gastos en el Estado Provincial”. En los términos en que está expresado no reúne las condiciones de un indicador de desempeño.

- **Subsecretaría de Trabajo y Empleo**

Ante el requerimiento de información relativa al presente estudio, desde la Subsecretaría sólo se hizo entrega del listado de metas e indicadores que el organismo presenta obligatoriamente en el marco de la Ley de Responsabilidad Fiscal. Se trata de un conjunto aislado de 36 medidas referidas a los procedimientos administrativos que llevan a cabo las distintas áreas de la Subsecretaría. El listado carece de indicadores

referidos a los recursos, productos y resultados de la gestión resultando insuficientes para evaluar el desempeño de la misma.

En síntesis, según el estudio realizado, el Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia no cuenta con un conjunto sistematizado de indicadores de desempeño coherentemente articulado en función de los objetivos estratégicos que guían su accionar. Si bien algunos de los referentes entrevistados expresaron que se está actualmente avanzando en un proceso de planificación estratégica para la definición de objetivos, metas e indicadores, este proceso muestra ciertas heterogeneidades al interior de las distintas áreas que componen el organismo, siendo las Direcciones que integran la Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización del Estado las que evidencian mayores capacidades y avances en este proceso. En términos generales, no existen flujos estables y formalizados de datos, la información de que disponen las áreas relevadas refiere principalmente a indicadores relativos a los procedimientos administrativos que realizan, pero no se elaboran medidas que permitan evaluar el desempeño integral de cada área.

#### **2.4 Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes**

<b>Referentes entrevistados</b>			
<b>Área</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha de Entrevista</b>
Coordinación de Gabinete	Rodolfo Montero	Jefe de Gabinete	24_04_2017
<b>SUBSECRETARÍA DE AMINISTRACIÓN Y CONTROL</b>			
Dirección General de Planificación y Control	Cecilia Cejas	Directora	19_04_2017

<b>SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL</b>			
Subdirección de Planificación Social, Informática y Sistemas	Mariano Affronti	Subdirector	22_03_2017
<b>SUBSECRETARÍA DE DEPORTES</b>			
Subdirección de Recursos Humanos	Marisa Vila	Subdirectora	06_04_2017
Dirección de Alto Rendimiento y Deporte Federado	Rodrigo Araya	Director	10_04_2017

El Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes, tiene por competencia general “crear las condiciones necesarias para la promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación de la salud, con la participación responsable de todos los sectores involucrados, a fin de proporcionar cobertura integral accesible a toda la población. Promover las condiciones que permitan a los habitantes de la Provincia, a la familia y a cada uno de sus miembros alcanzar su realización, removiendo obstáculos que impidan o dificulten una correcta integración social, promoviendo el esfuerzo propio y la acción solidaria, en un marco de derechos y equidad territorial, en orden a la preservación de la libertad, la vida y el patrimonio de los habitantes, sus derechos y garantías, bajo la plena vigencia de las instituciones del sistema democrático. Fomentar, apoyar y controlar el desarrollo de las prácticas deportivas en la Provincia de Mendoza.” (Ley 833/2015, Art. 17).

El **organigrama** del área consta de: la Jefatura de Gabinete, la Dirección de Asuntos Jurídicos y cuatro subsecretarías: de Salud, de Desarrollo Social, de Deportes y de Administración y Control.

Dadas las características que presenta el Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes -envergadura de sus áreas y dinámica de la gestión en cada una de ellas-, el relevamiento de información se llevó a cabo tomando como unidades de referencia las subsecretarías que lo componen.

- **Subsecretaría de Salud**

Los ejes estratégicos fueron definidos a partir del diagnóstico realizado a inicios de la actual gestión. Si bien se han planteado objetivos y metas, los mismos no se encuentran sistematizados y plasmados en un documento formal.

El área **dispone** de un gran cúmulo de datos de registro diario y sistematización mensual cuyo procesamiento está a cargo de tres **áreas específicas** que trabajan articuladamente en la gestión de la información: la Dirección de Planificación y Control, la Subdirección de Informática y el Departamento de Bioestadística.

En relación con los **procedimientos** de captación y procesamiento de la información, la Subsecretaría cuenta con un repositorio de datos denominado Infosalud en el que se cargan las planillas aportadas por los efectores sanitarios (hospitales y centros de salud), esos datos nutren el cuadro de mando utilizado para la gestión global de salud. Por su parte, los turnos y agendas de los profesionales se gestionan a través del programa SAMEP que reporta directamente a Infosalud. El Departamento de Bioestadística posee un referente en cada efector que tiene la función de facilitar y capacitar para la carga de datos.

En la actualidad el **cuadro de mando** de que dispone la Subsecretaría está plasmado en una planilla de cálculos y tiene como unidad de análisis el efector, pero se están poniendo a prueba distintas herramientas para generar un tablero a nivel ministerial que permita contar con información más transparente y acorde a los distintos niveles. El Ministerio ha adquirido, con financiamiento del BID, un sistema adaptado a los hospitales a través del que se pretende unificar toda la información



Internamente la información se difunde de manera directa a los directores regionales mientras que la difusión externa se realiza a través de la página de Infosalud.

Según señalan los referentes entrevistados, los datos disponibles no resultan adecuados ni suficientes para el seguimiento de la gestión y la toma de decisiones dado que no es posible, a partir de ellos, analizar aspectos como producción (o productividad), costos y calidad de los bienes y servicios que ofrece el Ministerio. Por otra parte, se indican un conjunto de **dificultades** en la producción de la información vinculadas a la complejidad del propio sistema de salud y a la cantidad y heterogeneidad de agentes que intervienen en la elaboración de los datos. De manera específica, se señalan aspectos como: la disparidad de criterios en la captación de información; la falta de oportunidad del dato; la dispersión, superposición y falta de articulación en la compilación de información (existen diversos instrumentos que solicitan los mismos datos), problemas de confiabilidad y escasa claridad en cuanto a las funciones y responsabilidades de los distintos agentes en la carga de los datos, etc.

La **planilla de indicadores** proporcionada por los referentes describe un total de 24 medidas para las que no se especifican las correspondientes dimensiones lo cual da cuenta del escaso grado de articulación entre los componentes de información. Se incorporan en el listado indicadores de insumo, proceso, producto y resultado de diferente relevancia y cuya periodicidad es mensual y/o anual, su cobertura provincial y las series de tiempo son de amplio rango ya que comprenden el período 1991-2016. Todas las medidas se encuentran registradas digitalmente. Para la construcción de los indicadores se utilizan insumos provenientes de los diferentes sistemas que gestiona el Ministerio: Infosalud, SIDICO, Meta4 y datos elaborados por la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas.

En síntesis, el conjunto de indicadores aportados por la Subsecretaría de Salud refleja la heterogeneidad y falta de articulación de la información que sirve de base a la gestión. Sin embargo, cabe destacar que el área está actualmente avanzando en un proceso de reflexión estratégica que le permita mejorar la cantidad, calidad y

oportunidad del dato y producir un sistema de indicadores que aporte una mirada integral y articulada sobre la gestión ministerial.

- **Subsecretaría de Desarrollo Social**

La Subsecretaría de Desarrollo Social posee un área específica abocada a la sistematización y procesamiento de información, la Subdirección de Planificación Social, Informática y Sistemas. Se trata de un área técnica que tiene por misión “brindar tecnologías de gestión social para la planificación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos sociales, destinados a fortalecer los procesos de toma de decisiones de la Subsecretaría de Desarrollo Social”.

La información se encuentra **centralizada** en las bases de datos gestionadas por el área y los **insumos** para su construcción provienen de fuentes del propio organismo (ej. Ficha APROS –Alta Programas Sociales-) y de fuentes secundarias elaboradas por otras reparticiones del Gobierno Provincial como la DEIE.

En lo relativo a los **procedimientos** de construcción de la información se destaca el Sistema APROS orientado a identificar y caracterizar los hogares y miembros titulares o postulantes de prestaciones sociales con el propósito de “producir información social que permita conocer en profundidad las situaciones de vulneración de derechos sociales de hogares; para orientar los abordajes a realizar en el marco de las políticas de Desarrollo Social”. El registro en el sistema APROS se realiza a través de una ficha papel que luego es cargada digitalmente.

La Subdirección se encuentra además desarrollando, en conjunto con la Dirección de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, el soporte digital del Legajo Único del Niño, Niña y Adolescente que actualmente se registra en una ficha - papel.

El área se ocupa también de habilitar los pagos de los programas sociales, lo cual se imputa al Sistema Contable. Los datos producidos se utilizan luego para

elaborar informes (por período, por programa, por tipo de prestación, etc.) a demanda de los decisores políticos (informes gerenciales).

En cuanto a la **difusión** de los datos, una parte de la información que genera el área se encuentra publicada en la página oficial del organismo a través del Atlas Social, herramienta digital multimedia que permite visualizar espacialmente los distintos actores sociales que intervienen en el Sistema de Protección y Promoción de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. El Atlas se nutre de las bases de datos provistas por diferentes Ministerios. En cuanto a los informes gerenciales, el acceso a los mismos está reservado a los funcionarios (vía intranet).

La información disponible es considerada adecuada y suficiente para el seguimiento de los objetivos planteados. Las principales **dificultades** para la producción de datos se vinculan con el déficit de equipamiento tecnológico y la calidad del servicio de conectividad y con las debilidades de las distintas áreas proveedoras de información en la construcción y uso de indicadores.

La **planilla de indicadores** provista por el área incluye 7 medidas que apuntan a medir el nivel de cobertura de las prestaciones brindadas por la subsecretaría (indicadores de producto). Se trata de indicadores sistematizados mensualmente pero anualizados para su tratamiento. Están actualizados al año 2017 y alcanzan una cobertura provincial. Todas las medidas se encuentran registradas digitalmente. No se contemplan indicadores referidos a otras dimensiones de la gestión de la Subsecretaría como los insumos, procesos y resultados finales o impactos.

- **Subsecretaría de Deportes**

Al inicio de la gestión se llevó a cabo un trabajo colaborativo para la definición de la visión estratégica y los objetivos específicos del área, dichos elementos no han sido sistematizados y formalizados en un documento. La Subsecretaría de Deportes implementa un esquema operativo basado en la gestión “por programas” en base a los cuales se establecen los propósitos específicos y se diseñan las acciones a

desarrollar. Cabe destacar que la Subsecretaría no posee en su organigrama la figura de Jefe de Gabinete, por lo que la visión integral de la gestión recae de manera exclusiva en el subsecretario

El organismo dispone de un **área específica** de control de gestión además de la Dirección de Administración, ambas abocadas principalmente al seguimiento de procesos administrativos.

La información estrictamente técnica se encuentra **centralizada** pero el resto está dispersa. Cada programa tiene asignado un responsable que se encarga del seguimiento y evaluación del mismo reportando los resultados a la correspondiente dirección. La información vinculada a la gestión de los programas que desarrolla el área se registra mayormente en soporte papel. Actualmente están llevando a cabo un proceso de digitalización de los datos y construcción de indicadores.

Los problemas de comunicación interna y la falta de digitalización y sistematización de la información a partir de la aplicación de nuevas tecnologías son señalados como los principales **obstáculos** para la elaboración de medidas que permitan dar seguimiento a la gestión del área.

Los referentes de la Subsecretaría de Deportes hicieron entrega de dos **planillas de indicadores**, una corresponde a la Subdirección de Recursos Humanos y contiene 3 indicadores de ausentismo (según motivo) elaborados a partir de los datos que aporta el reloj biométrico. La segunda planilla corresponde a la Dirección de Deporte Social y Comunitario y describe un total de 9 indicadores que refieren a la cantidad de participantes / beneficiarios de los programas que desarrolla el área (indicadores de producto), se trata de medidas básicas construidas a partir de datos de registro cargados de manera digital en una base de datos, tienen alcance provincial y corresponden al período 2016-2017. No se obtuvo planilla de indicadores de la Dirección de Alto Rendimiento y Deporte Federado.

Según pudo observarse, los indicadores aportados resultan insuficientes para un seguimiento integral de la gestión ya que no incorporan medidas relativas a los diferentes componentes que hacen al desempeño del área (recursos, procesos, resultados o impactos). Los datos disponibles se caracterizan por su heterogeneidad y falta de articulación no existiendo criterios y normas uniformes para la captación y procesamiento de la información.

## **2.5 Dirección General de Escuelas**

<b>Referentes entrevistados</b>			
<b>Área</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha de Entrevista</b>
Dirección General de Administración	Gabriel Sciola	Director	29_03_2017
Subsecretaría de Gestión Administrativa	Viviana Navarta	Asesora Pedagógica	05_04_2017

La Dirección General de Escuelas tiene por objetivo general “Proveer, administrar y coordinar educación gratuita en todos los niveles, en los establecimientos de su bajo su jurisdicción, y arbitrar los medios para la instalación y desarrollo de Institutos de Educación Privada en todos los niveles del sistema, en el marco de la política educativa provincial y de la legislación vigente”.

Las áreas que integran el **organigrama** de la DGE son: el Consejo General de Educación, el Honorable Consejo Administrativo de la Enseñanza Pública (Art. 212 – Constitución Provincial), la Jefatura de Gabinete, la Dirección General de Administración, la Dirección de Asuntos Jurídicos y dos subsecretarías: de Gestión Educativa y de Planeamiento y Evaluación de la Calidad Educativa.

Los lineamientos estratégicos del área están definidos normativamente y están siendo actualmente revisados a los fines de reformularlos y sistematizarlos en un documento.

La **Dirección General de Administración (DGA)** es el área encargada de elaborar y sistematizar los datos relativos a la administración y gestión de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros asignados al sector, en orden a asegurar una correcta aplicación de las políticas educativas y la prestación del servicio educativo provincial.

Después de un período de análisis y diagnóstico de la información disponible, que se encontraba incompleta y dispersa, la DGA está actualmente avanzando en la definición y elaboración de un conjunto de indicadores que serán procesados y visualizado a través del SIGA (Sistema de Información para la Gestión Administrativa) que gestiona la Dirección de Tecnologías de la Información dependiente de la DGA. Cabe destacar que la carga de datos en el sistema es realizada por cada directivo de escuela, es decir, el/la director/a es la fuente única de información quedando a su voluntad y criterio el registro de los datos que informa. No se aplica un esquema de penalizaciones ni incentivos por el incumplimiento o cumplimiento de la tarea (en el pasado se otorgaba un monto fijo dinerario), en consecuencia, tampoco existen controles que permitan verificar la confiabilidad y calidad de los datos.

Otro de los sistemas de que dispone el área es el de Infraestructura Escolar (S.I.E.), ámbito de consulta para todos los organismos involucrados en el control, planificación y la toma de decisiones relacionadas a la política educativa de la infraestructura escolar. El SIE cuenta con información sobre planes de obra de Escuelas Públicas. La información surge en forma coordinada entre la Dirección de Planeamiento de la Infraestructura Escolar y las áreas pedagógicas.

Según indica el referente entrevistado, los datos actualmente disponibles en el área resultan adecuados y suficientes para el seguimiento de la gestión aunque resta avanzar en la construcción de indicadores asociados a los objetivos estratégicos.

Como principal **obstáculo** en la elaboración de información se señalan las restricciones presupuestarias para implementar los sistemas tecnológicos adecuados e incentivar a los directivos escolares para la carga de datos.

La **planilla de indicadores** brindada por la DGA contiene 14 medidas básicas que hacen referencia a la gestión de los recursos del área: cantidad de alumnos por escuelas y por docente según variables relevantes (tipo de gestión, departamento, ámbito) cargos, liquidaciones, horas cátedra, etc. Los insumos provienen del SIGA (carga virtual) y del Ministerio de Hacienda. Los datos aportados por el SIGA tienen una frecuencia mensual y la serie de tiempo abarca los años 2016-2017. La información que proviene de Hacienda también es de periodicidad mensual pero la serie cubre el período 2004 -2017, dicha información refiere a liquidaciones de sueldos y comprenden su desagregación por conceptos y su clasificación por escuela y ámbito

En cuanto a la **Subsecretaría de Gestión Educativa** la misma dispone de un documento que sintetiza las acciones que se desarrollan pero en el mismo no se explicitan metas e indicadores estratégicos para el seguimiento de esas acciones.

La información que se utiliza para la gestión del área está basada en estadísticas aportadas por las direcciones de línea y, si bien está centralizada, la estructura organizacional no contempla un **área específica** para la sistematización y producción de dicha información. La periodicidad de los datos es trimestral (reportes de direcciones de línea) y son registrados de manera digital. Los indicadores de gestión se elaboran y ajustan con el consejo de directores de línea. La referente no hizo entrega de la planilla de indicadores.

En relación con la **Subsecretaría de Planeamiento y Evaluación de la Calidad Educativa**, si bien se realizaron todas las gestiones necesarias, por razones de agenda no fue posible aplicar la entrevista ni obtener la planilla de indicadores.

A partir de la información recabada, no se observa a nivel de la DGE en su conjunto la existencia de un área específica que tenga la función de centralizar la

producción y difusión de información para el control y seguimiento integral de la gestión del área. La Subdirección de Estadísticas e Investigación Educativa (S.E.I.E.) dependiente de la Subsecretaría de Planeamiento y Evaluación de la Calidad Educativa no aparece visualizada en el organigrama ampliado de la DGE ni fue mencionada por los referentes entrevistados.

## **2.6 Ministerio Hacienda y Finanzas**

<b>Referentes entrevistados</b>			
<b>Área</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha de Entrevista</b>
Jefatura de Gabinete	Andrea Molina	Jefa de Gabinete	17_03_2017
Dirección General de Administración	Elsa Fuligna	Subdirectora de Servicios Administrativos	24_02_2017
Agencia Tributaria Mendoza	Leonardo Saumel	Director Área Técnico Jurídica	11_04_2017
<b>SUBSECRETARÍA DE HACIENDA</b>			
Contaduría General de la Provincia	Graciela Navarrete		19_04_2017
Dirección General de Presupuesto	Paula Alasino	Directora	16_03_2017
<b>AGENCIA DE FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO</b>			
	Noelia De la Rosa	Coordinación Administrativa,	22_02_2017



Unidad de Financiamiento Internacional		Contable y Financiera	
	Pablo Stalloca	Coordinación Legal y Técnica	22_02_2017
Dirección General de la Deuda Pública	Víctor Fayad	Director	12_04_2017

El Ministerio de Hacienda y Finanzas, tiene por competencia general “todo lo referido a la administración financiera y tributaria del Estado.” (Ley 833/2015, Art. 13).

El **organigrama** del área está conformado por: la Jefatura de Gabinete, la Asesoría de Gabinete, la Subsecretaría de Hacienda, la Agencia de Financiamiento para el Desarrollo, el Tribunal Administrativo Fiscal, la Dirección General de Administración, la Dirección de Asuntos Legales y la Dirección General de Contrataciones Públicas y Gestión de Bienes.

Según indicó la Jefa de Gabinete, a nivel ministerial se dispone de un gran volumen de información pero, dada la envergadura y la complejidad organizativa del Ministerio, resulta dificultoso hacer un seguimiento específico de cada uno de los procesos. La información que producen las distintas áreas y que reportan a la Jefatura de Gabinete no responde a criterios uniformes ni está articulada, presentándose en distintos formatos: Procesador de textos (.doc), planilla de cálculos (.xls), tablero de mando, etc. con lo cual no es posible identificar los puntos críticos de cada proceso.

En virtud del panorama descripto, el trabajo operativo implicó el abordaje secuencial de las distintas áreas que componen el Ministerio de Hacienda y Finanzas. Las tareas de relevamiento fueron realizadas con el acompañamiento del Sr. Federico Arce (Asesor de Gabinete) quien fue facilitando los contactos y organizando la agenda de trabajo.

- **Subsecretaría de Hacienda**

Se aplicaron entrevistas a referentes de la Contaduría General de la Provincia y de la Dirección General de Presupuesto. Mientras que no fue posible concretar el relevamiento en la Tesorería General de la Provincia.

La **Contaduría General de la Provincia** fue la primera contaduría del país en certificar normas ISO (año 2005), por lo que la planificación estratégica del área se encuentra plasmada en el manual de calidad. En la actualidad se está llevando a cabo la actualización del sistema hacia la versión 2015.

En el marco de la política de calidad, el organismo cuenta con un Tablero de Control que contiene los objetivos estratégicos y operativos, metas e indicadores de cada área. Los objetivos operativos se corresponden con procesos que se encuentran departamentalizados. El tablero dispone de tres niveles de accesibilidad: 1. Director, 2. Subdirectores y 3. Personal.

En cuanto a los **procedimientos** de construcción de información, cada subdirector establece los objetivos y metas mensuales de su área y luego cada auditor carga los datos de los expedientes administrativos a medida que se van procesando. Los datos son actualizados de forma permanente. En base a esa información se producen estadísticas generales utilizadas por el contador general para obtener un panorama de la planificación de la Contaduría en su conjunto.

Los datos que se producen resultan **adecuados y suficientes** para el seguimiento de la gestión del área por cuanto son definidos por el responsable de cada proceso. El servidor es revisado de manera continua con el propósito de aplicar mejoras, actualmente se están sistematizando mecanismos para facilitar el acceso abierto a los datos. La referente no hizo entrega de la planilla de indicadores.

La **Dirección General de Presupuesto** es un área técnica que basa su gestión en los lineamientos establecidos en la Ley de Administración Financiera. No se ha

elaborado un documento que especifique los objetivos, metas e indicadores propios del área.

La información que se utiliza está basada en indicadores que se elaboran sistemáticamente en función de demandas y requerimientos específicos del área (desvíos entre el crédito votado y lo que efectivamente ingresa, ejecuciones presupuestarias, etc.). Al cierre de cada año se realiza, a través de una planilla de cálculos, una proyección de gastos y recursos a los fines de controlar los desvíos respecto de los parámetros inicialmente fijados.

Los **procedimientos** de producción de información están basados en el trabajo conjunto entre la dirección y los coordinadores asignados a las distintas jurisdicciones. Se utiliza como herramienta de consulta el *gxplore*r. Los datos se actualizan diariamente y se sistematizan mensualmente. El área no cuenta con un sistema propio para el procesamiento y gestión de la información. Los datos se comparten internamente a través de una carpeta de archivos. Utilizan además otras herramientas como el SIDICO (Sistema de Información Consolidada) y el tablero de mando de la Contaduría General.

En referencia a la **difusión** de la información, la Dirección publica en la página web del Ministerio el presupuesto anual por tomo (Provincia o Ministerio) y las Ejecuciones Presupuestarias Series Mensuales con Fondo de Infraestructura (con FIP), Fondo de Infraestructura (FIP) y sin Fondo de Infraestructura (sin FIP) desde el año 2009.

Los datos disponibles son considerados **adecuados y suficientes** dado el carácter técnico de las tareas que se realizan en el área. Sin embargo, no se hace mención a información que refiera al seguimiento y control de la gestión de la propia Dirección. No se entregó planilla de indicadores.

- **Agencia de Financiamiento para el Desarrollo,**

En el relevamiento se abordaron las dos áreas que componen la Agencia: la Unidad de Financiamiento Internacional (UFI) y la Dirección General de Deuda Pública.

La **UFI** tiene como misión “desarrollar la Administración Financiera y Registración Contable de los Programas de inversión y/o Desarrollo Institucional de la Provincia de Mendoza financiados con fuentes de origen Nacional e Internacional, y ejecutar dichos programas con intervención de las Unidades Técnicas de Ejecución que fueran propias de cada Programa”

La actual gestión del área ha establecido dos **ejes de acción** que no han sido formalizados en un documento: 1) la reducción de los plazos de los procesos administrativos y 2) la organización y actualización del inventario de expedientes con base en el sistema MESAS. En el marco de este proceso de ordenamiento administrativo se está impulsando un marco legal que regule la destrucción de piezas administrativas caducas o irrelevantes y se procederá luego a la elaboración de metas.

La UFI posee un plan de acción basado en los programas que desarrolla. De esta manera, la gestión se ajusta a las necesidades de cada programa, a sus objetivos y plazos. Cada programa tiene asignado un responsable que se encarga de registrar manualmente en la planilla de seguimiento de programas los datos solicitados. El organismo posee un **área específica** que tiene por función auditar los procedimientos aplicados en la aprobación y financiamiento de proyectos de acuerdo con el manual de procedimientos.

Por tanto, la información de que dispone la UFI es aquella que se deriva del seguimiento de los proyectos financiados (datos administrativos), sin embargo, no se han generado indicadores que permitan medir los objetivos estratégicos del área.

Los **mecanismos de difusión** interna de la información consisten en el uso compartido de una carpeta virtual por todo el personal del organismo, dicha carpeta contiene el organigrama, el manual de funciones y la planilla de seguimiento de proyectos.

Los referentes entrevistados señalan que los datos disponibles son adecuados y suficientes pero que su gestión podría mejorarse mediante el desarrollo de algún *software* específico y la capacitación del personal. No se aportó **planilla de indicadores**.

La **Dirección General de Deuda Pública** es un área técnica que tiene la responsabilidad de realizar el seguimiento de la Deuda Pública Provincial. Las tareas que ejecuta se rigen por la Ley de Administración Financiera.

Toda la información de que dispone el área se concentra en una base de datos y se publica a través de la página web oficial. Los insumos de información son producidos por la misma Dirección.

Los **procedimientos** administrativos se registran contra ejecución de cada una de las operaciones y se presentan trimestralmente por normativa y obligación del Tribunal de Cuentas. Todos los datos se encuentran en soporte digital y existe la intención de generar un *software* propio para su tratamiento y visualización. La producción de información no presenta mayores **dificultades** dado el carácter técnico y acotado de las tareas que se desarrollan en el área.

La **planilla de indicadores** describe 5 medidas orientadas a evaluar la eficiencia y calidad del endeudamiento provincial.

La **Dirección General de Administración** del Ministerio de Hacienda y Finanzas se rige de acuerdo con la misión, funciones y objetivos definidos normativamente en la Resolución N°540-H-09 que refiere a los procesos técnicos y administrativos.

La información de que dispone el área para el seguimiento de la gestión es la que se detalla en el cuadro de indicadores y metas exigidos por disposición legal (Ley de Responsabilidad Fiscal). Según señala la referente entrevistada, dicha planilla se

encuentra desactualizada ya que algunos de los indicadores que contiene son obsoletos por no corresponderse con los procedimientos que actualmente se aplican.

En relación con la metodología de elaboración de esos datos la Subdirectora de Servicios Administrativos es la encargada de solicitar la información a cada subdirección y realizar la carga de la planilla. Los datos se envían cuatrimestralmente y se suben a la página del Honorable Tribunal de Cuentas. La misma planilla anualizada se utiliza al inicio de cada período para proyectar metas. El área no implementa mecanismos de difusión interna de la información.

Según la referente los datos resultan suficientes pero existe la necesidad de reorganizar los procesos y la información en función de la nueva Ley de Administración.

La **planilla de indicadores** aportada menciona las 20 medidas contenidas en el cuadro solicitado por el Tribunal de Cuentas. Se trata de indicadores básicos que refieren a los procesos administrativos que desarrolla el área.

Finalmente, los lineamientos estratégicos de la **Administración Tributaria Mendoza (ATM)**, organismo dependiente del Ministerio de Hacienda y Finanzas, están establecidos en la Resolución General ATM N°14/13 y sus modificatorias. La ATM cuenta con una batería de instrumentos de planificación y gestión que se articulan al Sistema de Gestión de Calidad con certificación Normas ISO que coordina un **área específica**, la Dirección de Gestión de Calidad.

El Administrador General fue el responsable de definir el Plan Estratégico para los cuatro años de gestión y luego cada jefe de departamento, en conjunto con los directores de su área, definió las metas mensuales y las herramientas para medirlas. En la actual gestión se han especificado los indicadores buscando incorporar distintas dimensiones de análisis.

Asimismo, el organismo aprueba anualmente una resolución administrativa que contiene los objetivos particulares de cada departamento y los procedimientos para la medición mensual de esos objetivos y elabora Planes de Acción Semestrales que desarrolla cada unidad comprendida en la Resolución General ATM: Rentas, Catastro, Regalías, Administración, Asuntos Técnicos y Jurídicos, Tecnologías de la Información, Relaciones Institucionales y Áreas que dependen del Administrador General.

Los **insumos** para la construcción de indicadores de gestión son generados por el propio organismo a partir de la sistematización y registro de los procedimientos administrativos que desarrolla cada área.

En cuanto a los **procedimientos** para la compilación, sistematización y registración de datos existen circuitos estables de información en los que cada área completa mensualmente su planilla de seguimiento de metas y la remite al Departamento de Recursos Humanos que la deriva luego a la Dirección de Gestión de Calidad.

Un aspecto a destacar en relación con los procedimientos anteriores es la implementación de un **esquema de incentivos** que apunta a evaluar y premiar a los empleados del organismo con un fondo estímulo en función del cumplimiento de metas por área. Por tanto, los objetivos y metas estratégicos son difundidos a través del sistema de intranet y conocidos por todo el personal.

Según destaca el referente entrevistado, la información que se genera resulta adecuada pero aún insuficiente, un desafío pendiente es la elaboración de indicadores que permitan medir la “calidad” de los contenidos y acciones de cada área. En cuanto a las **dificultades** se señala la sobrecarga de tareas y la dificultad de cumplimiento de algunas actividades como consecuencia de la reducción de la planta de personal del organismo.

En relación con la **planilla de indicadores** los referentes entrevistados hicieron entrega de una copia de los Planes de Acción Semestrales de todas las unidades comprendidas en la resolución General de ATM. Dichos planes detallan las actividades o procedimientos a realizar por cada área, los recursos humanos y materiales destinados a cada actividad y la descripción de los indicadores para medir el cumplimiento de esas actividades, se explicitan además los valores estimados de los denominadores (valores de referencia) y las fórmulas aplicadas.

En resumen, de acuerdo con los resultados alcanzados, el Ministerio de Hacienda y Finanzas evidencia una situación heterogénea en cuanto a la disponibilidad y uso de información para el seguimiento de la gestión. No se han implementado a nivel ministerial normas y mecanismos para la construcción unificada de datos. En general, las áreas que componen el organismo cumplen funciones técnicas y administrativas, por lo que los indicadores que se elaboran refieren principalmente a los procedimientos implementados. La Contaduría General de la Provincia y la Administración Tributaria Mendoza son áreas que funcionan de acuerdo con un marco estratégico consolidado al haber desarrollado sistemas de control de calidad que han obtenido certificación.

## **2.7 Secretaría de Ambiente y Ordenamiento Territorial**

<b>Referente entrevistado</b>			
<b>Área</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha de Entrevista</b>
Jefatura de Gabinete	Eduardo Sosa	Jefe de Gabinete	16_03_2017

La Secretaría de Ambiente y Ordenamiento Territorial (SAyOT), tiene por competencia general “planificar, gestionar y ejecutar las políticas tendientes a promover un uso y explotación de la tierra y de los recursos naturales de Mendoza con



una función social y sustentable en términos ambientales, reforzando el rol del Estado como ordenador, regulador y promotor del bien común.” (Ley 833/2015, Art. 24).

El **organigrama** del área consta de: la Jefatura de Gabinete, la Unidad de Proyectos Especiales, la Asesoría Legal, la Dirección General de Administración, la Dirección de Protección Ambiental y la Dirección de Recursos Naturales Renovables.

La misión y funciones de la SAYOT están definidos normativamente en la Ley de Ministerios 8830/15 y en la Ley de Preservación del Medio Ambiente 5961/92. El organismo no ha impulsado un proceso de reflexión estratégica para la elaboración de objetivos, metas e indicadores. Las actuaciones que desarrolla se articulan en torno a temas considerados relevantes en cada momento, actualmente cambio climático y ordenamiento territorial.

El área dispone de información para el seguimiento de sus acciones y la toma de decisiones pero la misma se utiliza de manera informal y asistemática, primando la intuición y la improvisación. Dentro de la Agencia de Ordenamiento Territorial está el Sistema de Información Ambiental que compila información técnica, no de gestión. Existen varios sistemas de información incompletos y no integrados.

Por tanto, el área no dispone de circuitos formalizados y estables de información tanto al interior del propio organismo como en relación con otras reparticiones e instituciones. Los flujos cotidianos de información están sustentados principalmente en la comunicación oral y en la circulación de piezas administrativas. Los datos que se utilizan son gestionados por una única persona, el Jefe de Gabinete.

Según el referente entrevistado, la SAYOT en su conjunto muestra una fuerte debilidad en cuanto al proceso de planificación estratégica y la gestión de la información. Se señalan como principales **dificultades**, la falta de estandarización de los procedimientos administrativos, la falta de fluidez en los flujos de información y la ausencia de un área específicamente abocada a la sistematización y producción de datos para el seguimiento de la gestión.

No se hizo entrega de la **planilla de indicadores**.

## **2.8 Secretaría de Servicios Públicos**

Referentes entrevistados			
Área	Nombre	Cargo	Fecha de Entrevista
Coordinación de Gabinete	Jimena Latorre	Asesora	28_03_2017
Dirección de Administración	Cristian Munuera	Director	20_04_2017

La Secretaría de Servicios Públicos (SSP), tiene por competencia general “el planeamiento, la coordinación, la fiscalización y el contralor de la prestación de los servicios de transporte, energía, agua potable y saneamiento urbano y rural, sanitarios: concesiones materiales, técnicas.” (Ley 833/2015, Art. 26).

El **organigrama** del área consta de: la Coordinación de Gabinete, la Dirección Administrativa, la Dirección de Asuntos Legales y Fiscalización, la Dirección de Transporte, la Unidad Ejecutora de Seguridad Vial, la Dirección de Servicios Eléctricos, la Dirección de Planificación y Proyectos Especiales y la Empresa Provincial de Transportes de Mendoza E.I.

El relevamiento realizado puso en evidencia cierta falta de claridad en lo que refiere tanto a los lineamientos estratégicos del área como a la producción de información para el seguimiento de la gestión. Si bien cada una de las áreas que componen la Secretaría posee sus propios ejes de acción, los mismos no se encuentran formalmente explicitados ni articulados a nivel del organismos en su conjunto. La

planificación de las acciones se realiza en base a los programas y proyectos que ejecuta cada área (ej. Plan Integral de Transporte 2030).

De acuerdo con lo anterior, la SPP no ha puesto en marcha procedimientos o mecanismos sistemáticos y generales para la evaluación de sus objetivos y la medición de metas. Los datos que se utilizan son producidos en relación con cada área y cada programa (ej. solicitudes de inscripción, registros, etc.), pero no existen flujos estables y permanentes de información ni se elaboran indicadores de gestión.

En la Dirección de Transportes, que aparece como el área de mayor relevancia al interior del organismo, se está trabajando en el desarrollo de un *software* o tablero de comando en base a información generada a partir del sistema operativo de Red Bus. Asimismo, la Dirección de Administración está avanzando en la elaboración de proyectos vinculados al seguimiento en la prestación de los servicios públicos y en el desarrollo de distintos formatos de comunicación de las acciones.

Las principales **dificultades** que se señalan en relación con la producción de información refieren a: la disparidad en cuanto a la estructura de los soportes informáticos, la falta de capacitación del personal y la resistencia a implementar nuevas formas de trabajo, los costos para la implementación de nuevas tecnologías de la información y las rigideces administrativas.

Si bien a través de las entrevistas se pudo detectar la existencia de información sistematizada en las distintas áreas de la Secretaría (ej. registros, prestadores comunitarios (agua potable y saneamiento), padrones de servicio público eléctrico, seguimiento de altas y bajas para el pago de subsidios, habilitaciones técnicas de vehículos, etc.), no fue posible obtener la **planilla de indicadores**.

## **2.9 Secretaría de Cultura**

La Secretaría de Cultura, tiene por competencia general “la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la política cultural de la Provincia, articulando

los intereses de los distintos sectores de la sociedad desde una concepción pluralista y democrática, sustentándose en la reafirmación de la identidad mendocina, argentina y latinoamericana, con apertura a los demás pueblos del mundo y su integración en el Mercosur, preservando y valorizando el patrimonio histórico, artístico, cultural y natural.” (Ley 833/2015, Art. 23).

El **organigrama** del área consta de: la Asesoría de Gabinete, la Dirección General de Administración, la Dirección de Patrimonio Cultural y Museos, la Dirección de Comunicación e Información Cultural, la Dirección de Gestión Territorial, la Dirección de Actividades Artísticas y la Dirección de Producción Cultural y Vendimia.

Si bien se efectuaron reiterados contactos con referentes del área no fue posible acordar una agenda de trabajo para realizar el relevamiento.

### **3. CONSIDERACIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES**

Las evidencias recogidas en el presente diagnóstico señalan en términos generales que la gestión orientada por resultados y el uso de la información como recurso estratégico están débilmente posicionados. Prevalece una cultura organizacional basada en el modelo tradicional que focaliza en los procesos más que en los resultados de las actuaciones públicas. En tal sentido, la producción de información aparece principalmente asociada al registro y seguimiento de procedimientos administrativos, aún en aquellas áreas directamente vinculadas con el diseño y ejecución de políticas públicas.

La mayoría de las áreas carece de procedimientos estandarizados, sistemáticos y permanentes que establezcan criterios de uniformidad y mecanismos de control para garantizar la calidad y confiabilidad de los datos que producen. En muchas áreas existe una gestión “personalizada” de los datos.

La modalidad de registración de los datos es mayormente digital, sin embargo, el desarrollo de bases y *softwares* no responde a criterios homogéneos ni se sustenta en requisitos generales que garanticen la interoperatividad de los sistemas.

Los canales y circuitos de difusión interna de la información aparecen limitados a procedimientos informales y heterogéneos (diversidad de procedimientos, instrumentos y soportes); mientras que la difusión externa de los datos es aún escasa y difusa.

En consecuencia, la mayoría de las áreas carece de sistemas unificados y articulados de indicadores que posibiliten la evaluación integral de la gestión y la toma “informada” de decisiones.

No obstante los aspectos generales señalados se observan situaciones dispares al interior del ejecutivo provincial.

En primer lugar se distinguen áreas que han avanzado sustancialmente en el proceso de planificación a partir de la definición de sus objetivos, acciones, metas e indicadores habiendo incluso elaborado sistemas de control de gestión (Tablero o Cuadro de Mando) basados en desarrollos informáticos específicos. En esta situación se encuentran el Ministerio de Seguridad y el Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía.

El análisis de esas áreas sugiere que la puesta en marcha y consolidación de los procesos de reflexión estratégica y la consecuente implementación de mecanismos para el seguimiento de la gestión dependen, fundamentalmente, de una firme decisión política para llevarlos a cabo. En el caso del Ministerio de Seguridad, se observa la relevancia asignada al área en el actual esquema de gestión provincial lo cual ha implicado la asignación de recursos y el fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales del organismo. Asimismo, el proceso implementado por el Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía fue impulsado y conducido, desde sus inicios, por el entonces Ministro del área, el Lic. Enrique Vaquié.

En términos operativos las estrategias desarrolladas por esos ministerios han implicado: 1) La creación y consolidación de áreas específicas, dependientes del nivel ministerial, abocadas al control y seguimiento de la gestión. 2) La capacitación del personal en aspectos relacionados con la gestión por resultados y 3) La introducción gradual de herramientas administrativas modernas y adaptadas a las necesidades y requerimientos del área.

En segundo lugar, están aquellas áreas que se encuentran actualmente implementando procedimientos de reflexión estratégica para la formalización de objetivos, metas e indicadores y la introducción de herramientas tecnológicas. Estos procesos son heterogéneos al interior de las propias áreas no existiendo aún una visión integral a nivel ministerial. En esta situación podemos ubicar al Ministerio de Gobierno, Justicia y Trabajo y al Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes.

En cuanto al Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia, las Direcciones que integran la Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización del Estado son las que evidencian mayores capacidades y avances en el proceso de planificación. El Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes está actualmente avanzando en un proceso de reflexión estratégica que le permita mejorar la cantidad, calidad y oportunidad del dato y producir un sistema de indicadores que aporte una mirada integral y articulada sobre la gestión ministerial. La Subsecretaría de Deportes aparece como el área más débil en términos de capacidades técnicas e institucionales.

Finalmente, la Secretaría de Ambiente y Ordenamiento Territorial y la Secretaría de Servicios Públicos se presentan como las áreas menos consolidadas en lo que refiere a la planificación estratégica y la construcción de información.

Por su parte, el Ministerio de Hacienda y Finanzas no cuenta con mecanismos a nivel ministerial para la gestión integral de la información pero dado el carácter esencialmente técnico y administrativo del organismo, los indicadores que se elaboran refieren principalmente a los procedimientos que se realizan en las distintas

áreas. La Contaduría General de la Provincia y la Administración Tributaria Mendoza son áreas que funcionan de acuerdo con un marco estratégico consolidado al haber desarrollado sistemas de control de calidad que han obtenido certificación.

### **C. INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.**

En el presente apartado, se presenta la síntesis de los principales hallazgos surgidos del relevamiento respecto a la infraestructura tecnológica disponible y utilizada en distintos Ministerios y áreas del Gobierno de la Provincia de Mendoza.

El principal objetivo del relevamiento realizado durante los meses de febrero a mayo del año 2017, consistió en obtener la información necesaria de poder realizar un análisis y evaluación de la disponibilidad de recursos tecnológicos acordes (computadoras, sistemas, redes) y compatibles con las necesidades actuales y futuras, conforme a la implementación de estrategias de modernización del Estado.

A su vez, de manera adicional a la confección de este diagnóstico, se propuso llevar a cabo un análisis respecto a la posible existencia de una brecha entre la disponibilidad y oportunidad del uso de tecnologías.

Este relevamiento, se desarrolló mediante un trabajo en terreno, en el que participaron un total de tres personas con perfiles relacionados a programación y desarrollo, redes y telecomunicaciones. La metodología aplicada consistió en diferentes etapas: a) elaboración del instrumento de recogida de datos; b) validación con la Dirección General de Informática y Comunicaciones de la Provincia; c) reuniones de sensibilización con los referentes del Comité de Información Pública de la Provincia; d) entrevistas con equipos de la direcciones de informática de los ministerios y secretarías incluidos en el relevamiento; e) entrega y acompañamiento para el llenado del formulario; f) procesamiento de la información; g) validación con el equipo técnico de la Dirección general.

El instrumento de recolección de datos semi-estructurado, fue organizado a partir de las siguientes categorías:

#### **1. Infraestructura Servidores y Conectividad**



2. Integración de Recursos de Hardware y Áreas de Sistemas
3. Puestos de Trabajo de usuarios administrativos
4. Servicios de información ofrecidos a la comunidad

Las tareas se ejecutaron de forma centralizada con la Dirección General de Informática y Comunicaciones de la Provincia, la cual designó a personal de su equipo para colaborar con los relevamientos. Se recibieron formularios en los ministerios y secretarías según detalle de la Tabla Nro. 4.

**Tabla Nro. 4 – Áreas de gobierno relevadas en su infraestructura TI**

<b>Ministerio / Secretaría</b>	<b>Áreas alcanzadas</b>
Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía	Dirección de Informática
	Dirección Provincial de Ganadería
	Dirección de Asociativismo y Cooperativas
	Dirección de Hidrocarburos
	Dirección de Mantenimiento y Reparaciones
	Dirección Provincial de Minería
	Dirección de Agricultura y Contingencias Climáticas
	Dirección de Ampliación y Construcción
	Dirección de Hidráulica
	Dirección de Estadísticas e Investigaciones Socioeconómicas
	Dirección de Fiscalización y Control
Dirección General de Escuelas	Dirección de Informática
Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes	Subsecretaría de Desarrollo Social
	Dirección de Adultos Mayores
	Dirección de Atención Integral a las Personas con Discapacidad
	Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia
	Dirección de Responsabilidad Penal Juvenil
	Subsecretaría de Salud
	Dirección de informática
	Hospital Carillo
	Hospital Central
	Hospital Lagomaggiore
	Hospital Noti
	Hospital Perrupato

	Hospital Saporiti
	Hospital El Sauce
	Hospital Scarabelli
	Hospital Tagarelli
	Subsecretaria de Deportes
Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia	
Ministerio de Hacienda	Dirección de Informática
Ministerio de Seguridad	Dirección de Informática
Secretaria de Servicios Públicos	Dirección de Informática
Secretaría de Ambiente	Dirección de Informática

**Fuente:** elaboración propia.

A continuación se presentan los principales hallazgos del relevamiento.

## **1. PLANO DESCRIPTIVO DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA (SERVIDORES, CONECTIVIDAD Y TELEFONÍA)**

Uno de los ejes priorizados en este estudio es la infraestructura y equipamiento tecnológico con que cuenta el Gobierno de Mendoza. En este sentido y a modo de ordenar el presente informe, se trabajó sobre cuatro grandes grupos: servicios, conectividad WAN, conectividad LAN y telefonía. Además, se indagó a los entrevistados en materia de seguridad de cada uno de estos grupos.

Respecto a las condiciones edilicias y ambientales necesarias para el área de informática se desprende de las encuestas, el 47 % de los entrevistados considera que las condiciones de las instalaciones son precarias y deficientes. Por el contrario, sólo el 22% considera que son óptimas las condiciones del espacio físico donde funcionan los servidores, mientras que el 31% las calificó como básicas.

Esta calificación es respaldada por el escaso porcentaje de adecuación del datacenter con respecto a las normas expuestas en ANSI-TIA 942: Sólo el 8% denotan la existencia de Racks, el 13% afirma la existencia de Aire Acondicionado de precisión redundante y no se observa reporte de Aire Acondicionado de Precisión, Sensores de

Humedad y Monitoreo con comunicación. Asimismo, se destaca que el 79% de las instalaciones poseen Room cooling.

La centralización de servidores, su uso y densidad es un punto relevante que se observó a la hora de aplicar el instrumento de recolección de información: los datos relevados arrojaron que un 59% de los servidores se encuentran centralizados. Esta situación facilita la optimización de recursos operativos en cuanto al mantenimiento de los servidores, mejoras de downtime, sistemas de backups, planes de contingencia, etc. Eso implica disponer de condiciones de conectividad óptimas de las dependencias remotas que acceden a estos servidores.

Un ítem destacable es el uso creciente de sistemas de storage para el resguardo de la información en caso de fallos. En este marco, se observó que la mayor cantidad de dependencias utilizan un sistema de tipo NAS (42 %), mientras que un 23% usa DAS, un 11% SAN, un 2% algún servicio Cloud, y el 22% implementa otro tipo de servicios de almacenamiento.

En cuanto a la seguridad física y lógica analizada en los servidores, se denota una fuerte debilidad en los sistemas de seguridad de acceso y monitoreo, sólo el 45% posee algún tipo de protección mientras que el 55% de las dependencias/Ministerios no ha definido formalmente una política de seguridad. No obstante, el 61% posee algún plan de contingencia.

Además, de los datos vertidos en las encuestas se desprende que el 94% considera que posee más de dos aplicaciones críticas, aunque el 72 % realiza respaldos sobre dichas aplicaciones.

La confidencialidad de la información mediante la implementación de firma digital no está extendida en los procesos de estado, sólo el 9% dispone de dicha tecnología, pero hay un 77 % que piensa utilizarlo en un futuro próximo.

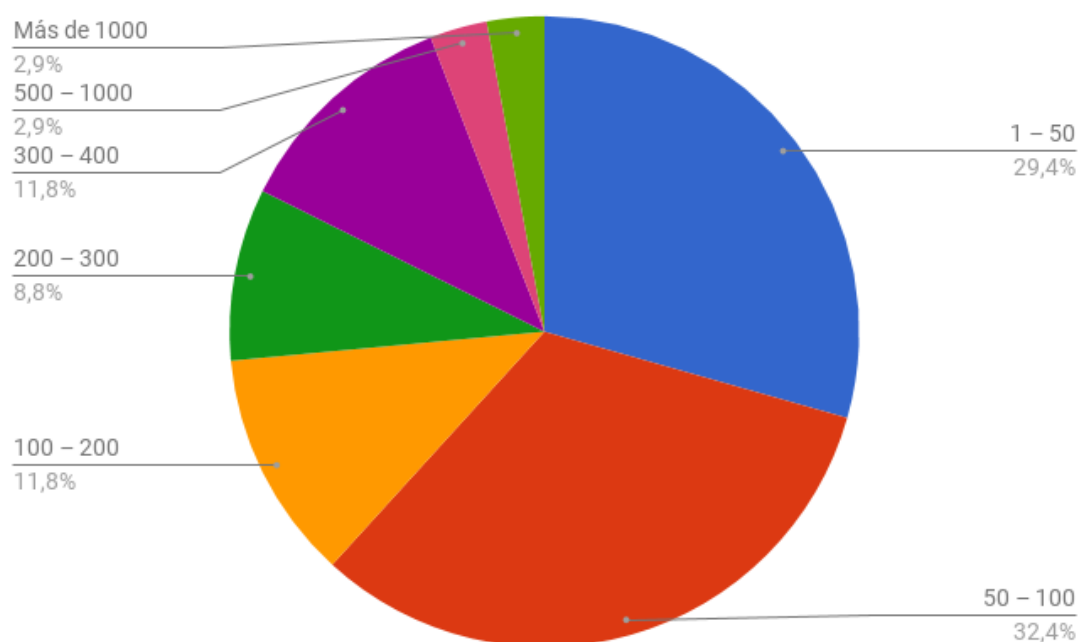
En el análisis de conectividad WAN, los datos arrojados por los encuestados sostienen que el 46% posee proveedores cuya prestación funciona correctamente, es decir que el 54% alega diferentes problemas a la hora de conectarse a internet. El mayor porcentaje de este último punto se lo lleva la necesidad de ampliar el ancho de banda (41%) y, en menor medida, solucionar los cortes de servicio (15%).

Más del 90% de las computadoras de los Ministerios/dependencias poseen acceso a internet, dato que corresponde a que la mayoría de los trabajadores (más del 90%) utilizan internet como herramienta para ejecutar sus tareas cotidianas.

Una conclusión a destacar en este contexto, es que el 73% de las dependencias gubernamentales implementa políticas de acceso a internet, siendo en la mayoría de los casos la tecnología de layer 7 (Proxy) la preferida (95%).

Analizando la infraestructura LAN se visualiza que la mayoría de las dependencias poseen un importante número de puestos de trabajo. Tal como se observa en el gráfico Nro. 2, la disposición de puestos de trabajo trae aparejado un gran esfuerzo para el mantenimiento, el cual no siempre está bien definido o no cuenta con políticas claras. Asociado al mantenimiento físico y lógico, tampoco se observaron políticas de licenciamiento y homogeneidad de sistemas operativos.

**Gráfico Nro. 2. Cantidad de computadoras por dependencia**



**Fuente:** elaboración propia.

Siguiendo con este análisis, se le consultó a los entrevistados la correspondencia entre cantidad de computadores y número de usuarios, los datos arrojados fueron que el 41% de las dependencias gubernamentales tienen una coincidencia 1:1 entre usuario y computadora, el 29% poseen dos usuarios para una computadora y sólo el 30% restante tiene más de tres usuarios por computadora.

Párrafo aparte merece el Ministerio de Seguridad, que informa la relación de un usuario por cada dos computadoras.

En cuanto a la consulta sobre cuál es la política de seguridad de acceso a la red, se puede decir que todas las áreas implementan algún tipo de tecnología para ello, siendo la más utilizada Access Controller (38%) seguida por Wifi Segura (23%).

Otro aspecto que revela el cuestionario muestra que 32 de las 34 dependencias relevadas posee cableado y estructurado. De éste grupo el 41% indica que esta infraestructura es suficiente para todos los espacios de la sede, mientras que el 59%

restante afirma que si bien no es suficiente, se realiza cableado nuevo según crecimiento y en menor medida utilizan tecnología Wireless para acceder a la red.

Respecto a la conectividad de los Ministerios/dependencias con sus sedes, sólo se informaron en los formularios de relevamiento 21 entidades gubernamentales. Aquí los datos obtenidos muestran que 11 de las dependencias consultadas afirmaron que entre el 80 y el 100% de sus sedes poseen interconectividad; cuatro informaron un porcentaje que se encuadra entre el 60 y el 80% y cinco de ellas están interconectadas entre un 0 y 20%.

Respecto a la tecnología telefónica utilizada, predominan los sistemas con central telefónica. Actualmente, los sistemas de telefonía en la mayoría de los ministerios está colapsada, sin tener posibilidad de hacer nuevas conexiones, por lo que es recomendable implementar una estrategia para reemplazarlas por sistemas más avanzados.

**Tabla Nro. 5 – Tecnología Telefónica utilizada.**

<b>Tipo de Tecnología</b>	<b>%</b>
Central telefónica	82
Servidor SIP	15
No tiene	3
No sabe	0

**Fuente:** elaboración propia.

A nivel interno, utilizando SIP cada teléfono puede conectarse a cualquier boca de Ethernet, compartiendo la red con las computadoras. No es necesario un nuevo cableado para teléfonos. Los teléfonos se configuran como extensiones y no importa el lugar donde lo conectemos al interior de la oficina. De esta forma, cada usuario tendrá su teléfono y el traslado es simple si existe una modificación de la ubicación física.

A nivel externo, las líneas que se conectan pueden ser de tipo IP (trunk SIP) para hacer **llamadas VoIP**, o pueden ser líneas RDSI, analógicas e, incluso, enlaces móviles.

Si se utiliza voz IP, conectando una ADSL o fibra es posible tener tantas líneas como ofrezca el operador, posibilitando múltiples numeraciones, virtualizar el servidor en la nube, o poder disponer de centros de trabajo o delegaciones en múltiples ubicaciones geográficas sin costes adicionales en telefonía.

## **2. PLANO DESCRIPTIVO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

### **a. Uso y Mantenimiento**

En este estudio también se abordaron distintos aspectos relacionados al personal y su vinculación con la disponibilidad de sus herramientas de trabajo, la computadora.

En primer lugar, se puede mencionar que casi la totalidad de los puestos de trabajo (92%) utilizan sistema operativo Windows en sus distintas versiones, lo cual plantea la posibilidad de establecer estrategias comunes de mantenimiento en todos los ministerios relevados, buscando reducir los tiempos empleados para el mismo. Esto último es importante ya que un dato llamativo es que más del 60% de los trabajos se realizan on-site, sin emplear estrategias de mantenimiento, asistencias remotas, etc.

Otro tema no menos importante y que afecta directamente los tiempos que se deben emplear en el mantenimiento, es la falta de una definición de uso general de antivirus, ya que el 70% de los puestos de trabajo no poseen un sistema antivirus estable y con las revisiones correspondientes. Si bien la mayoría de los puestos de trabajo son administrados por el personal IT de cada Ministerio, hay un porcentaje alto donde la administración es realizada por el personal que las utiliza, ya que más del 60% de los puestos de trabajo tienen permisos de administrador, por lo cual los usuarios pueden administrarlos en su totalidad.

Respecto al **uso y privacidad de los datos** se detectó que el 60% de las tareas que se realizan son ejecutadas desde los puestos de trabajo, pero la información generada en dichos procesos son almacenados mayormente en forma local, es decir, que no se cuenta con servidores de archivos comunes o almacenamientos remotos.

En cuanto al **acceso y uso de internet** se puede destacar que si bien más del 60% del personal utiliza internet para sus actividades diarias, cada uno de los ministerios ha incorporado la tecnología necesaria para lograr un uso responsable, es así que más del 80% de estos poseen políticas formuladas para administrar el uso, acceso y las velocidades de conexión.

Para finalizar esta sección es importante mencionar que existe un 42% de los puestos de trabajo fuera de algún tipo de dominio, esto es un elemento más que aumenta los tiempos y el esfuerzo necesario para el mantenimiento de los puestos de trabajo. Una mejor administración llevaría a restringir accesos a partes del sistema operativo, configurar el inicio de sesión o el horario de uso de los puestos de trabajo de un departamento.

## **b. Herramientas**

Otro de los temas abordados fue el determinar cuáles son las herramientas de trabajo más utilizadas en las tareas y actividades diarias, con el objetivo de proponer la implementación de políticas de capacitación continua sobre las mismas. La mayor parte de este tipo de capacitaciones se resuelve internamente con el personal que posee mayores conocimientos producto del uso de las herramientas a lo largo del tiempo.

Asimismo, no parece existir una práctica sostenida en el tiempo en cuanto a la realización de capacitaciones previas ante los inminentes cambios de versiones en las herramientas utilizadas cotidianamente.

Es así que del análisis realizado se desprenden tres herramientas predominantes en todos los Ministerios relevados. Dicha información se presenta en la Tabla Nro. 6.



**Tabla Nro. 6 Herramientas utilizadas con mayor frecuencia en las áreas relevadas**

Excel	97 %
Word	91 %
PowerPoint	85 %
Outlook	38 %
Access	35 %
Publisher	18 %
Visio Viewer	15 %
InfoPath	9 %
OneNote	9 %
SharePoint Workspace	3 %

**Fuente:** Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

### 3. PLANO DESCRIPTIVO DEL USO Y PRESENCIA DE INTERNET

Los Ministerios relevados, en su gran mayoría, se encuentra en un proceso de incorporación permanente de tecnologías<sup>1</sup> para brindar soluciones y mejores herramientas para la gestión. A partir de las entrevistas realizadas fue posible identificar grandes similitudes en las consideraciones que tienen los referentes sobre este tema, lo que brinda una perspectiva positiva para el desarrollo y fortalecimiento del proceso iniciado. Sin embargo, en la comparación de los distintos ministerios y áreas, se visualizó cierta disparidad en el nivel de desarrollo e implementación de TIC's de cada uno.

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, en el caso de ATM, uno de los ejes más consolidados ha consistido en la incorporación paulatina de funciones para realizar consultas de deuda a través de la página propia, además de la disponibilidad de descargas de boletos de tasas, multas y planes de pago junto al envío de facturas electrónicas, entre otras implementaciones. El fortalecimiento de este tipo de herramientas conduce a un doble efecto: por un lado, proporcionar facilidades para el contribuyente (las cuales incentivan el pago) y por el otro un consiguiente aumento en la recaudación.

Si bien el 70% de los Ministerios y áreas tienen una fuerte presencia en internet, existe un porcentaje considerable que no lo está. Sin embargo, el dato más relevante que se detectó y que es un denominador común a todos es que el 65% no ofrece servicios a la comunidad, sino que simplemente exponen información a nivel informativo, desde normativas hasta direcciones de correo, pero presentan una escasa capacidad de servicios. Otro dato que hace referencia a la dirección expuesta, es que solo el 23% de los sitios proveen descarga de formularios para la gestión.

Un factor importante a destacar es que, si bien el 70% los ministerios tiene una presencia en internet, casi ninguno incorpora herramientas para conocer la opinión de los usuarios, es decir, un lugar donde los ciudadanos puedan exponer las necesidades que tienen respecto al servicio que se está ofreciendo.

En términos generales, los referentes valoran positivamente la incorporación de tecnología y manifiestan que es fundamental para la mejora de los niveles de eficacia y eficiencia, a la vez que la asocian con la posibilidad de crecimiento de la gestión.

Otro de los aspectos abordados, indaga acerca de las necesidades en materia de redes sociales. Uno de los temas centrales que se presenta es el de la comunicación. De todos los Ministerios y áreas relevados sólo el 50% es consciente de la importancia que tiene el uso de las redes y de los elementos de uso masivo, no solo como herramientas de comunicación sino también como elementos colaborativos de trabajo. Sólo el 35% de ese 50% realiza un uso directo, trabajando en informatizar y vincular la información disponible para que todo el equipo comparta la visión de desarrollo y planificación estratégica del área.

Dentro del estudio también se indagó sobre el uso de herramientas para la comunicación tanto formal como informal, el análisis de las respuestas obtenidas indicó que si bien más del 75% tiene a su disposición alguno de los sistemas de correo oficiales proporcionados por las áreas de tecnología, el porcentaje de uso de estos servicios por parte del personal es en promedio de un 50%.

En coincidencia, las dependencias y ministerios que utilizan medios masivos, enfatizan la necesidad de incorporar herramientas de comunicación institucional hacia el interior de ellas, que sean superadoras del servicio de mensajería interno actual y que permita la socialización de la información entre las Secretarías, Direcciones, Subdirecciones y Departamentos.

#### **4. PLANO DESCRIPTIVO DE LAS ÁREAS DE SISTEMAS.**

Basándonos en el principio de gobierno de información, se considera que el primer eslabón necesario para lograr los objetivos deseados es hacer hincapié en los recursos que hacen a dicha gestión, es decir las áreas de tecnologías.

Entre los factores que se evaluaron se encuentra el uso de metodologías y herramientas de sistemas. Uno de los hallazgos es que, si bien las áreas de sistemas aplican metodologías de desarrollo para los nuevos requerimientos y utilizan tecnologías open source en su mayoría, no hay una unificación de criterios a nivel gobierno ni tampoco políticas claras para el uso de herramientas. En este sentido, el 55% de los ministerios elaboran los sistemas de gestión a través de éstas áreas, mientras que el resto tercerizan gran parte de los desarrollos. Uno de los motivos por el cual se produce esto último, es la gran cantidad de requerimientos que realizan las distintas dependencias y que sobrepasa las capacidades de las áreas de sistemas.

Otro de los factores relevantes en el diagnóstico realizado es la formación del personal de las áreas de sistemas. Los datos recabados indican que el 77% del personal está compuesto por ingenieros, técnicos y licenciados en áreas de sistemas, y sólo el 33% es personal idóneo.

Por otro lado, si bien el nivel de experiencia es de tipo medio-alto, cada una de las áreas exponen la misma situación: la capacitación es muy baja o nula, el crecimiento profesional que van adquiriendo a lo largo de los años es por el esfuerzo

propio, el 60% no recibe una capacitación formal y el otro 40% recibe capacitaciones cada uno o dos años.

A pesar del dato antes expuesto, el 90% de los problemas son resueltos con los recursos propios de cada área de sistemas, pero estas soluciones no siempre implican un desarrollo propio, ya que el 47% de la gestión interna es resuelta a partir de sistemas externos.

#### **4. RESUMEN DE PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

##### **Fortalezas**

- i. Las distintas áreas de gobierno han experimentado un proceso de crecimiento, mejoramiento e inversión en tecnología en el ámbito informático.
- ii. Capacidad tecnológica adecuada con oportunidad de ser mejorada y fortalecida.
- iii. Alto grado de valoración positiva de los referentes sobre la incorporación de tecnología en la gestión.
- iv. El Gobierno posee un significativo potencial para llevar a cabo reformas orientadas hacia el gobierno abierto y electrónico.
- v. Los ministerios tienen una planta de personal informático con un grado técnico medio/alto.
- vi. El uso de internet en los puestos de trabajo se encuentra bajo normas de uso y restricciones en casi todos los ministerios.
- vii. Cada uno de los ministerios relevados posee un alto grado de presencia institucional en Internet, ya sea dentro de la web de gobierno o en sitios propios. En dichos sitios se provee servicios de información general.

##### **Necesidades y debilidades**

- i. Alta heterogeneidad en la priorización de las áreas de TICS entre los distintos sectores del gobierno provincial.
- ii. Brecha significativa entre distintas áreas de gobierno en materia de infraestructura tecnológica, servicios y personal. Con repercusiones sobre el

- nivel de desarrollo e implementación de TICS, su visibilidad y oferta de servicios en la web.
- iii. Disparidad entre las áreas en cuanto a planes de innovación y desarrollo tecnológico. Segmentación de las iniciativas de incorporación de TICS a la gestión entre las distintas áreas.
  - iv. Falta de desarrollo e implementación de trámites electrónicos.
  - v. Mejorar la capacitación, especialización y orientación de recursos en el área de informática para dar respuesta a demandas de mayor complejidad.
  - vi. Los puestos de trabajo utilizados en los ministerios consumen una cantidad considerable de tiempo para su mantenimiento, debido a la falta de estrategias claras, el alto grado de vulnerabilidad que poseen y la administración descentralizada que poseen.
  - vii. Islas de datos con alto nivel de redundancia comprometiendo la calidad de la información. Gran parte de la información utilizada para la gestión diaria de los Ministerios es concentrada en los puestos de trabajo.
  - viii. Seguridad y confiabilidad de la información. No se adoptan procedimientos comunes para la seguridad de la información y son escasos los mecanismos que aseguran la confiabilidad del dato.
  - ix. Si bien los Ministerios y áreas dependientes tienen en su gran mayoría presencia en Internet, son pocos los sitios que poseen un lugar para que los usuarios puedan exponer el grado de satisfacción y las necesidades que tienen respecto a la información que se visualiza.
  - x. El uso de firma digital no está presente en casi ninguno de los Ministerios y tampoco existe una visión a futuro para la implementación de la misma.
  - xi. Dificultad para ejercer planes de carrera del personal TI dentro de la estructura organizativa de cada ministerio.
  - xii. Falta de una visión conjunta entre las distintas áreas de TICS.

## **5. CONCLUSIONES.**

Luego del análisis exhaustivo de las entrevistas realizadas, se observó que si bien más de la mitad de los servidores se encuentran centralizados, aún quedan gran

cantidad de ellos operativamente aislados. Además, las condiciones edilicias y ambientales en muchos casos son consideradas precarias, deficientes y básicas. Una luz roja enciende la carga actual de los servidores que en su gran mayoría se encuentran en un uso superior al 70 % de su capacidad.

En materia de seguridad de acceso y monitoreo se observó una fuerte debilidad, ya que se carece de protocolos y tecnologías de control de acceso no autorizado a los data centers y/o servidores.

Frente a la creciente utilización de internet como herramienta de trabajo (el 90% de los Ministerios/dependencias posee conexión), más de la mitad de los encuestados refirió problemas de conectividad requiriendo mayor ancho de banda y mejor funcionamiento de los proveedores contratados.

Es positiva la relación entre cantidad de computadoras y número de usuarios, incluso hay casos como el Ministerio de Seguridad que la cantidad de PC es mayor al número de operarios.

Si bien la gran mayoría de las dependencias encuestadas posee un cableado y estructurado, el 59% afirma que no es suficiente para abarcar todos los espacios de la sede.

En cuanto al análisis de la interconexión entre las dependencias y su sedes, la mitad de ellas refiere un alto porcentaje de interconexión y la otra mitad reflejan una demanda no satisfecha al momento.

Si bien se observa una clara motivación en cuanto a la incorporación de TIC'S a la gestión por parte de algunas áreas, existe una segmentación importante entre cada una de las iniciativas. En cada área se desarrollan proyectos de manera independiente al resto, que aunque cumplen sus funciones y le otorgan valor a la gestión, a su vez generan diversos compartimentos de información que complejizan la accesibilidad de los ciudadanos y la articulación entre las áreas de gobierno.

Por otro lado, existe una gran demanda de capacitación y refuerzo de personal. En la Dirección de Informática y Telecomunicaciones en particular, se presenta un requerimiento expreso en cuanto a mayor capacitación, especialización y orientación de recursos para dar respuesta a demandas de mayor especificidad y complejidad informática con personal de los ministerios y evitar recurrir a contrataciones externas.

A su vez, se considera importante fortalecer los programas de capacitación del personal, hacia el interior de las áreas de sistemas de los ministerios, en el uso de TIC's y herramientas para la gestión de la información.

Los distintos ministerios y dependencias poseen un significativo potencial para llevar a cabo reformas orientadas hacia el gobierno abierto y electrónico, implementando en ese marco herramientas dirigidas al ciudadano y al mejoramiento de la gestión (sistema de gestión de turnos y trámites on line, gestión de reclamos, sistema de gestión del personal, entre otras). Este proceso requiere ser acompañado de campañas de difusión que contribuyan a la apropiación de estos medios por parte de los ciudadanos y al fortalecimiento de su vinculación con el Gobierno.

Las áreas relevadas poseen una gran cantidad de recursos informáticos, los cuales deben ser administrados de una forma más eficiente y bajo políticas transversales, con el objetivo de alcanzar no sólo una reducción de costos, sino también la garantía de la calidad de los datos y la privacidad de los mismos, teniendo como eje orientador la centralización y disponibilidad de la información.

Para finalizar, existe una gran necesidad de fortalecer el uso de las herramientas ofimáticas en todas las áreas y dependencias de cada uno de los ministerios, ya que las mismas forman parte del trabajo cotidiano del personal. Realizar planes de capacitación en temas como éste contribuye a reforzar el crecimiento y desarrollo profesional del personal, y es un punto que debe ser atendido con prioridad.

## **Parte 3 - Balance general y recomendaciones para la estrategia de modernización.**

Los análisis precedentes denotan que, al interior de la estructura estatal provincial, los niveles de desarrollo tecnológico y de infraestructura de datos son muy heterogéneos, lo que hace difícil definir soluciones de carácter global. A su vez, los proyectos TICs dentro del sector público tienen características especiales, el Estado enfrenta grandes volúmenes transaccionales y de procedimientos, posee mayores restricciones legales e institucionales.

Para avanzar en los procesos de modernización del Estado se requiere valorar lo existente. Tan importante como identificar los problemas que se enfrentan, es identificar las fortalezas con las que se cuenta para encararlos. Esto contribuye no sólo a una mejor planificación e identificación de los recursos, sino también a la economía política del proceso de implementación. En términos políticos, valorar lo existente ayuda a fortalecer la base a partir de la cual se construyen alianzas con actores afectados por el proceso de cambio organizacional.

Una sociedad en permanente refundación institucional no puede sino sufrir devastación en sus capacidades estatales y en el diseño e implementación de políticas públicas (Acuña, 2008). La dinámica de inestabilidad da por resultado Estados cuyas estructuras apenas articulan los restos de las reiteradas y contradictorias reformas.

Por otra parte, los procesos de modernización a nivel mundial han mostrado que la imitación resulta de poco valor. Las mismas estrategias en contextos distintos llevan a resultados distintos. Por lo tanto se cuestiona la validez y se resalta el peligro de las recetas universales.

Otro punto remarcable de las experiencias de modernización consiste en la necesidad de contar con una visión sistémica a la hora de diseñar e implementar reformas estatales. El uso de la noción de sistema implica imputar un mínimo de



unidad y consistencia como para poder asumir condiciones de integración, coordinación y gobernabilidad.

Por ello, una prioridad de nuestra estrategia consiste en poder implementar una política de modernización que implique construir capacidades de información, comunicación, coordinación y gobierno que aseguren que los subsistemas fundamentales no estén aislados, casi totalmente autónomos de la influencia y gobierno de la autoridad estratégica competente. En una primera etapa (la alcanzada por el presente convenio), el acento estará puesto en determinar dónde se cuenta con unidad sistémica y dónde no. A partir de la identificación y la reconstrucción de la misma, la prioridad será, en la segunda etapa (no incluida en este convenio), reconstruir la capacidad de gobierno y coordinación dentro y entre estructuras.

Finalmente, es necesario destacar que el problema de la información es central en el desarrollo de toda estrategia de modernización. En los análisis de la experiencia europea se reconoce la dificultad para poder evaluar los resultados, sobre todo en relación a temas complejos. Pero en Argentina, no sólo existe un serio déficit de información al momento de evaluar un resultado, sino ya al momento de diseñar una política. El Estado no cuenta con información suficientemente desagregada o actualizada.

El desafío de información no es sólo para la toma de decisiones y diseño de políticas. También es un desafío relacionado con la importancia de la adaptación y el ajuste estratégico. Para actuar con “flexibilidad estratégica” o para adecuar la estrategia a aspectos cambiantes o desconocidos de la realidad, se necesita información no sólo desagregada y confiable, sino actualizada dinámicamente.

El objetivo general es alcanzar un Estado al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios, regulaciones y bienes. Para ello se sugieren como objetivos rectores, conforme a la normativa vigente:

- a. Orientar la administración al servicio de los ciudadanos, a través de una gestión

transparente y con canales efectivos de comunicación, participación y control ciudadano.

- b. Promover y fortalecer el uso de las nuevas Tecnologías de Información y de las Comunicaciones para responder con mayor celeridad y efectividad a las demandas de la sociedad.
- c. Mejorar el desempeño de la administración pública creando estructuras organizacionales simples y centradas en el servicio al ciudadano, articuladas con el planeamiento estratégico, el proceso de programación presupuestaria, la reingeniería de procesos, el monitoreo y la evaluación de la gestión y la rendición de cuentas por resultados.
- d. Profesionalizar y jerarquizar a la función pública a través del reconocimiento de la carrera administrativa, a partir del fortalecimiento de los sistemas de gestión de personal y de la ejecución sistemática de actividades de capacitación específicas a la función y aquellas orientadas a la creatividad e innovación.

### **Recomendaciones generales para garantizar el éxito de las reformas:**

En lo que se refiere al Estado, el proceso para impulsar cambios o hacer reformas no es nada sencillo. Entre las razones más comunes se puede mencionar: no todos están de acuerdo con los objetivos de la reforma; hay demasiados organismos implicados; las lógicas políticas y administrativas a veces confrontan; los mecanismos de planificación y coordinación dependen de múltiples actores; el proceso de toma de decisiones es complejo y lento.

En el marco de las reformas institucionales se destaca que hay cambios de primer nivel que conducen a incorporar herramientas o técnicas necesarias para facilitar las actividades organizacionales; y de segundo nivel, que apuntan a modificar prácticas de interacción cotidiana. Dichos cambios, dependen especialmente de la voluntad y capacidad política al interior del Estado.

Estos procesos de innovación deben hacer frente a fenómenos de resistencia al cambio que, según las circunstancias e intereses afectados, pueden ser más o menos

obstaculizadores. Por ello, es necesario prever una correcta estrategia de gestión del cambio y garantizar una serie de premisas adicionales para garantizar el éxito:

- Necesidad de realizar **esfuerzos en reformas que aseguren el buen gobierno**. Lo que acentúa los aspectos políticos y menos “técnicos” de estos procesos. Buenos gobiernos corrigen malas estrategias y errores de implementación. Malos gobiernos ni siquiera aseguran el mantenimiento de una buena estrategia.
- Fuerte **liderazgo político y visión de largo plazo**. Implementada bajo la conducción de un área con capacidades de coordinación y recursos específicos.
- Trabajar con una **lógica sistémica**. Identificando estructuras que cuentan con una lógica sistémica y aquellas que no; reconstruyendo la capacidad de gobierno y coordinación.
- Necesidad de **invertir en información**, para contar con información pertinente y confiable para la decisión, diseño, implementación, seguimiento, evaluación y reformulación de estrategias públicas.
- Promover la **obligatoriedad en la aplicación**. A partir de normas legales y administrativas y mediante la aplicación de un sistema de incentivos.
- Garantizar la **centralidad en el ciudadano**. Promoviendo tanto prácticas que tengan un efecto directo sobre los ciudadanos como acentuando enfoques participativos en las políticas públicas.
- Implementación de **proyectos emblemáticos, estratégicos y de alto impacto**. Acompañado de una correcta asignación de prioridades.
- Garantizar una excelente **estrategia de difusión y comunicación**. No solamente debe promoverse la comunicación al interior del Estado, sino también en la ciudadanía.

## **Infraestructura normativa.**

- Se recomienda la generación de un Portal de Búsqueda de Información Jurídica en la provincia que permita identificar fácilmente la normativa deseada, sus antecedentes y aquellas normas que a su vez la modifican. Esto colabora a evitar vacíos legislativos y prevenir reiteraciones jurídicas.
- Se sugiere la sanción de una Ley Marco de Modernización del Estado Provincial, que contemple todos los componentes constitutivos del Gobierno Electrónico, Gobierno Abierto, Firma Digital, Interoperabilidad interadministrativa (a través de la estandarización normativa), Software Público, Apertura de Datos, Ciberseguridad, Protección de Datos Personales, Participación Ciudadana en la elaboración de normas, entre otros.
- En su elaboración se sugiere una amplia participación ciudadana con el objeto de alcanzar consensos que minimicen las resistencias al cambio y logren sustentabilidad política al proceso.
- Se recomienda que dicha Ley Marco otorgue una posición jerárquica superior a la Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización, de conformidad con la recomendación de la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, cuando señala que es necesario que exista un “(...) ente responsable (...) que cuente con el necesario mandato institucional (...) y los recursos necesarios (...) que se ubique en un nivel superior de la estructura gubernamental” (Capítulo IV, punto B).
- Establecer criterios de gradualidad e implementación sucesiva, que junto a una capacitación de los funcionarios y empleados, permita a las reparticiones públicas adaptarse positivamente a los cambios culturales, organizacionales y jurídicos.
- La incorporación de las TICs en la Administración Pública plantea un rediseño radical del Derecho Administrativo, siendo el procedimiento administrativo un instituto que debe evaluarse en forma integral para avanzar hacia el procedimiento administrativo electrónico. La sanción de una Ley de Procedimiento Administrativo Electrónico debe perseguir, simultáneamente, una simplificación registral y documental que dinamice el procedimiento, y a la vez, resguarde todas las

garantías del procedimiento administrativo convencional y los derechos de los administrados.

- Se sugiere la creación de un fuero contencioso-administrativo (como existen a nivel federal, C.A.B.A., provincia de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Neuquén), instancia decisiva para facilitar el acceso a la justicia de los administrados y para descongestionar la carga de trabajo de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia.
- Asimismo, se recomienda la sanción de una nueva Ley Orgánica Ministerial que contemple un organigrama, competencias y atribuciones compatibles con un diseño horizontal, colaborativo y en red, características esenciales para el desarrollo de los componentes del Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto.
- Finalmente, sería deseable extender los principios de Gobierno Abierto a los demás poderes, fomentando un Gobierno, Legislatura y Justicia Abierta, consolidando así el concepto de Estado Abierto. Este desarrollo resulta crucial dada la interconexión permanente entre los poderes, promoviendo así un Estado inteligente al servicio del ciudadano.

### **Infraestructura de datos.**

A partir de los resultados alcanzados en este estudio se aportan algunas recomendaciones para el diseño de acciones futuras, se sugiere:

- Dotar de mayor jerarquía política e institucional al área encargada de implementar las estrategias relativas al Plan Provincial de Modernización del Estado. Ello, dado que la posibilidad de introducir cambios de primer orden (limitados a las herramientas o técnicas necesarias para mejorar las prácticas organizacionales) y de segundo orden (modificaciones de las pautas de conducta y prácticas de interacción cotidiana) dependen, de manera básica, de la voluntad política y del interés de los actores que controlan la estructura de poder
- Poner en práctica un proceso gradual, integral y flexible que permita traducir las estrategias de cada área en objetivos operativos y acciones para darles alcance y, a

partir de ello, formular metas e indicadores que permitan medirlas. Este proceso podría ser planificado y coordinado de manera conjunta con aquellas áreas que han logrado un mayor avance en relación con la planificación y la implementación de mecanismos de control y seguimiento de la gestión.

- Aplicar acciones orientadas a la sensibilización y difusión de las políticas de modernización de modo tal de lograr un cambio cultural de carácter gradual que permita pasar de una gestión tradicional basada en los procesos a una gestión orientada a resultados. Una adecuada estrategia de difusión permite mitigar la resistencia al cambio y sumar nuevos actores.
- Diseñar actividades de capacitación progresiva que aborden temas relativos a la gestión por resultados, la priorización de objetivos y la construcción de indicadores relevantes que cubran las distintas dimensiones que hacen al desempeño de la gestión (resultados y calidad). La introducción de herramientas administrativas modernas es condición necesaria pero no suficiente para lograr una modernización exitosa.
- Fortalecer especialmente en los ministerios y secretarías las capacidades técnicas y el compromiso interno por la planificación y la evaluación.
- Evaluar la implementación de mecanismos basados en la obligatoriedad en la aplicación de las políticas de modernización junto a la definición de un sistema de incentivos adecuados a los fines de imprimir mayor eficiencia a las acciones.
- Tender a una estructura institucional al interior de los ministerios y secretarías donde queden claros los siguientes aspectos:
  - Unidad responsable de la sistematización de información.
  - Rol de las diferentes áreas en el proceso.
  - Plazos para la entrega de reportes.
  - Consecuencias de la entrega de información.
  - Modos de formulación de objetivos estratégicos y desagregación de metas.
  - Qué cosas se deben medir, tipos de indicadores.

- Cómo medir la producción “intangible”.
- Cómo se construyen y dónde se alojan las bases de datos.
- Para la implementación del sistema de indicadores provincial se sugiere:
  - Priorizar los indicadores que den cuenta de los aspectos estratégicos de la gestión y por lo tanto evitar la tendencia a medirlo todo.
  - Buscar el apoyo de personas influyentes y claves dentro de los ministerios para que apoyen los procesos.
  - Procurar asociar el proceso de implementación con la resolución de algunas posibles insatisfacciones de los trabajadores.
  - Destacar las ventajas del nuevo sistema y no ocultar los inconvenientes.
  - Crear grupos de mejora en el marco de una política de calidad.
  - Evitar la definición de indicadores que generen incentivos negativos para la gestión diaria.
  - Evitar, el trade-off entre los resultados significativos y los controlables.
  - Comprobar que la información que se entrega sea la que utilizan los directivos y funcionarios para tomar decisiones.

### **Infraestructura tecnológica**

- Se recomienda el diseño de una política explícita del rol y estrategias de TI en el gobierno y su vinculación con la estrategia de modernización. Incluyendo el estudio de las tendencias y soluciones de gobierno electrónico para las políticas públicas, diagnósticos, coordinación de grupos de interés para identificar desafíos y propuestas; y una estrategia para la obtención recursos financieros.
- Movilizar al sector público y a la ciudadanía mediante el diseño de un plan comunicacional institucional interno y externo.
- Asegurar la incorporación permanente de tecnología para alcanzar un proceso de modernización sostenible en la gestión.

- Recurrir a la capacidad instalada de los ministerios para el desarrollo de nuevos sistemas y herramientas, revalorizando las áreas de TICS y haciéndolas participes en los procesos de creación de políticas públicas para lograr efectividad en la implementación de las mismas.
- Desarrollar una política de fortalecimiento permanente de las áreas TICS, incluyendo mecanismos para la incorporación de personal (convenios con universidades, institutos de formación técnica, etc); incentivando la carrera profesional e; implementando mecanismos para la capacitación y el perfeccionamiento del personal técnico.
- Se recomienda la formulación de una política que fomente la utilización de Software Libre y Formatos Abiertos y Estándar en la Administración Pública. Dicha práctica, (tal como lo expresa el Repositorio de Software Público del Gobierno de Chile) beneficia al Estado ya que permite disponer de aplicaciones que son validadas, testeadas y mejoradas por otros organismos similares, además de requerir una menor inversión en tiempo y costos.
  - Ahorros en costos asociados a desarrollo y levantamiento de procesos.
  - Ahorros en Horas Hombre.
  - Apadrinamiento de las soluciones por parte de instituciones gubernamentales
  - Conformación de comunidades de Software Público.
  - Participación talleres de capacitación, encuentros y seminarios.
  - Vinculación con la Comunidad Tecnológica Gubernamental.
  - Vincular la solicitud presupuestaria a los recursos existentes en Software Público
  - Apoyar a otras instituciones en caso de generar desarrollos y nuevos módulos a las aplicaciones disponibilizadas.
- En referencia a lo anterior, definir políticas comunes en cuanto a nuevos desarrollos, actualización de tecnologías existentes, seguridad, acceso a la



información y apertura de datos. Crear proyectos transversales al gobierno con la participación de las distintas áreas de TICS aunando esfuerzos y con objetivos y procedimientos comunes.

- Reducir los servicios terciarizados incorporándolos paulatinamente a desarrollos propios con tecnologías que permitan escalabilidad, adaptabilidad y crecimiento constante (open source).
- Centralización de servidores para optimizar el manejo de los recursos, acción que además mitigará las falencias en las condiciones ambientales de los nodos descentralizados.
- Fuerte inversión en interconexión de dependencias que sirvan como soporte estratégico a la centralización de servidores.
- Actualización de hardware de servidores.
- Actualización de hardware de estaciones de trabajo.
- Actualizaciones en licencias de software de sistemas operativos de servidores, aplicaciones de ofimática y antivirus.
- Ampliación de ancho de banda de proveedores de internet y de implementación de técnicas de control de tráfico (PRIO) con calidad de servicio (QoS).
- Mejoras en equipamiento activo en las dependencias críticas.
- Implementación de políticas de back-up.
- Desarrollo de un plan para reforzar la seguridad y la protección de la información y asegurar el acceso y la calidad de la información en todos los sectores del gobierno provincial.
- Armonización de las estrategias en todos los sectores del gobierno a fin de garantizar la coherencia y aprovechar las sinergias. Promover la cooperación y articulación entre las organizaciones públicas.
- Definir una estrategia de mejora de la infraestructura de comunicación de la provincia.

- Promoción del uso de indicadores y datos sobre canales de prestación de servicios para apoyar el establecimiento de prioridades.
- Adoptar tecnologías que permitan explotar la información existente en los distintos sectores (data warehouse, data mining, tableros de comando, sistemas de visualización de datos, etc.).

## Referencias bibliográficas.

- Abarca Montero, Juan Guillermo (2013) "¿Preparados para el E-Government? Consideraciones en torno al Procedimiento Administrativo Electrónico", ARS BONI ET AEQUI-Año 9 N° 2, 2013, en <http://www.ubo.cl/icsyc/wp-content/uploads/2013/12/6-Abarca.pdf>
- Acuña, Carlos (2008) "La política de la modernización estatal: notas comparando la experiencia europea con la latinoamericana (con foco en Argentina)", Revista del CLAD, Reforma y Democracia, Nro 40 (Febrero), Caracas.
- Armijo, M. (2011); Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, Serie Manuales N°69, ILPES – CEPAL: Santiago de Chile.
- Asinelli, C.; Alvarez Travieso, M.F; Yodert, P. (2008); El proceso de modernización del estado en la Argentina: Características y particularidades de un pensamiento propio e innovador, Cuadernos de Administración, núm. 39, enero-junio, pp. 83-95. Universidad del Valle.
- Barnes Vázquez, Javier (2010) "El Procedimiento y el Gobierno Electrónico, Fundación Democracia y Gobierno Local", España, en <http://repositorio.gobiernolocal.es/xmlui/bitstream/handle/10873/655/04%20de%20QDL%2022%20%20barnes.pdf?sequence=1>
- Batista, Carlos (2013) "Las TIC para la Gobernabilidad: La contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación a la gobernabilidad local en América Latina", Núcleo de Investigación en Políticas Públicas, pág. 5 y 6, Universidad de Brasilia, Brasil.
- Bertranou, J. (2015), "Capacidad estatal: revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate", Revista Estado y Políticas Públicas, N° 4, Buenos Aires, FLACSO Argentina.
- Bonefoy, J.C.; Armijo, M. (2005); Indicadores de desempeño en el sector público, Serie Manuales N°45, ILPES – CEPAL: Santiago de Chile.

- Calderón, César; Lorenzo, Sebastián (2010) "Open Government: Gobierno Abierto", Algón Editores.
- Caro Bejarano, María José (2017) "La protección de las infraestructuras críticas", julio de 2011, en [www.ieee.es](http://www.ieee.es) (consultado el 31 de marzo de 2017).
- Clusellas, Pablo; Martelli, Eduardo; Martelo, María José (2014) "Gestión Documental Electrónica, Una Transformación de Raíz hacia el Gobierno Electrónico en la Ciudad de Buenos Aires, 2009-2014" Secretaría Legal y Técnica del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; C.A.B.A., 2014, en [https://www.boletinoficial.gob.ar/bundles/boraboraweb/files/gde\\_version\\_online\\_0\\_1.pdf](https://www.boletinoficial.gob.ar/bundles/boraboraweb/files/gde_version_online_0_1.pdf)
- Derechos Civiles (2016) "Ciberseguridad en la era de la vigilancia masiva- Descubriendo la ciberseguridad de América Latina: el caso de Argentina", disponible en [www.adcdigital.org.ar](http://www.adcdigital.org.ar) (consultado el 31 de marzo de 2017).
- Derechos Civiles (2016) "El sistema de protección de datos personales en América Latina- Oportunidades y desafíos para los derechos humanos", disponible en [www.adcdigital.org.ar](http://www.adcdigital.org.ar) (consultado el 31 de marzo de 2017).
- Jaramillo, Paula y Uccifferri, Leandro (2016) "Vigilancia e Inteligencia en la agenda latinoamericana de ciberseguridad", julio 2016, en [www.creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es](http://www.creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es) (consultado el 31 de marzo de 2017).  
<http://siare.clad.org/siare/innotend/gobelec/ModelolberSoftwarePublico.pdf>
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1999); Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), 3ra. Edición, Ediciones Gestión 2000: Barcelona.
- Meffe Corinto, Alvim, Alvin, Pacheco, Johanan (2010) "Modelo Iberoamericano de Software Público para el Gobierno Electrónico", XII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Buenos Aires, Argentina, 2010, en <http://siare.clad.org/siare/innotend/gobelec/ModelolberSoftwarePublico.pdf>
- Pando, Diego, Fernández Arroyo, Nicolás (Comp.) (2013) "El Gobierno Electrónico a

Nivel Local, Experiencias, Tendencias y Reflexiones”, CIPPEC, 2013, Buenos Aires, en <http://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1339.pdf>

- Prince, Alejandro, Jolías, Lucas, Thill, Eduardo (comp.) (2015) “Políticas y experiencias de Gobierno Abierto en Argentina”, 1ª Ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Jefe de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación, Subsecretaría de Tecnologías de la Gestión, en [http://www.gobiernolocal.gob.ar/sites/default/files/Políticas\\_y\\_experiencias\\_de\\_Gobierno\\_Abierto\\_en\\_Argentina.pdf](http://www.gobiernolocal.gob.ar/sites/default/files/Políticas_y_experiencias_de_Gobierno_Abierto_en_Argentina.pdf)
- Rangugni, Sabrina (2015) “Presupuesto Participativo: Hacia una democracia participativa” Instituto de Capacitación Parlamentaria, Honorable Cámara de Diputados de la Nación, en <http://capacitacion.hcdn.gob.ar/wp-content/uploads/2015/10/Presupuesto-participativo.pdf>
- Raspo, Carolina; Román, Claudia, Morales, Pamela, y otros (2016) “Kit de herramientas para impulsar el Gobierno Abierto: Transparencia, Ministerio de Modernización”, Presidencia de la Nación, en [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/kit\\_gobierno\\_abierto-transparencia.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/kit_gobierno_abierto-transparencia.pdf)
- Tanús, Gustavo Daniel (2002) “Protección de Datos personales, principios generales, derechos, deberes y obligaciones”, Artículo publicado en Revista Jurídica El Derecho. 19/06/2002, pág. 6. Buenos Aires, Argentina.
- Viega, María José (2014) “El Desarrollo del Gobierno Electrónico en Uruguay”, Ponencia en Montevideo, 2014, en [http://wold.fder.edu.uy/material/viega-maria-jose\\_gobierno-electronico.pdf](http://wold.fder.edu.uy/material/viega-maria-jose_gobierno-electronico.pdf)

**Anexo I. Instrumento para relevamiento de campo, infraestructura de datos.**

## GUÍA PARA EL RELEVAMIENTO DE INDICADORES

---

### 1. DATOS GENERALES

- Nombre del área: .....
- Responsable: .....
- Referente (informante): .....
- Organigrama (verificar si el organigrama disponible en la página web oficial se corresponde con la estructuración actual del área)

### 2. PLANIFICACIÓN

- El equipo de gestión del área ¿ha definido: la misión, objetivos (general/es y específicos, estratégicos y operativos) y/o metas a alcanzar? Si la respuesta es afirmativa, mencione el contenido de cada uno de esos elementos.
- ¿Cuál fue el proceso implementado para la elaboración de la misión, objetivos y metas del área?
- ¿Se encuentran esos elementos sistematizados o plasmados formalmente en algún documento? ¿Han sido difundidos y son conocidos por todo el personal del área?

### 3. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE EN EL ÁREA

- ¿Dispone el responsable del área (ministerio / subsecretaría / dirección) de datos a partir de los cuales dar seguimiento / evaluar la gestión? Si la respuesta es afirmativa:
- Esos datos, ¿son efectivamente utilizados para el seguimiento y evaluación de la gestión del área? ¿A través de qué mecanismos y con qué periodicidad se realizan esas tareas?
- ¿Existe dentro del área (ministerio / subsecretaría / dirección) una sub-área específica encargada de la producción, sistematización y difusión de datos? ¿Quién/es es/son el/los responsable/s de esa sub-área o de la realización de esas tareas?
- La información disponible ¿se encuentra centralizada o dispersa? Si está centralizada, ¿está estructurada en torno a un sistema articulado de indicadores vinculados a los objetivos del área?
- Los insumos o fuentes de información para la construcción de los indicadores de gestión ¿se producen en el área o provienen de otras áreas u organismos?
- ¿Cuáles son los mecanismos o procedimientos utilizados para la compilación, sistematización y registración de los datos? (circuitos o flujos de información, instrumentos de recolección, modos de registración -soportes: papel o digital, base de datos, soft propio-, etc.)
- ¿Cuáles son los canales y procedimientos de difusión interna y externa de la información que se produce en el área?

- ¿Existe articulación intra e inter-área en lo que respecta la recopilación, producción, sistematización y difusión de información? ¿En qué consiste esa articulación?
- ¿Considera que los datos actualmente disponibles en el área resultan adecuados y suficientes para el seguimiento integral de los objetivos planteados? ¿Por qué?
- ¿Qué dificultades considera existen en el área en cuanto a la producción y uso de información válida y confiable para el seguimiento y evaluación de la gestión?

#### **4. DESCRIPCIÓN INDICADORES DISPONIBLES**

**Utilice la siguiente ficha para realizar una descripción detallada de los indicadores de gestión disponibles en el área.**



## FICHA TÉCNICA PARA LA DESCRIPCIÓN DE INDICADORES

ÁREA: .....

RESPONSABLE: .....

REFERENTE: .....

FECHA: .....

Dimensión (1)	Nombre del indicador	Descripción (2)	Fórmula de cálculo	Fuente/s de datos (3)	Periodicidad o frecuencia	Alcance (4)	Serie temporal (5)	Modo de Registración (6)	Tipo de indicador (7)	Observaciones (8)
Cobertura escolar	Porcentaje de población en edad escolar que asiste a un establecimiento educativo en relación con el total de población en edad escolar	Proporción de alumnos atendidos por el sistema educativo respecto a la demanda	$(\text{Población en edad escolar que asiste a un establecimiento o educativo en el año X} / \text{Población en edad escolar del año X}) * 100$	Registros DGE Censo de Población (INDEC- DEIE)	Anual	Provincial Departam ental	1991 - 2015	Digital (base propia)	-	

(1) Aspecto o característica a la que refiere el indicador

(2) Definición conceptual del indicador

(3) Origen de los insumos de información para el cálculo del indicador (instrumento y organismo que lo produce)

(4) Desagregación o unidad de referencia del indicador (provincia, departamento, distrito, zonas, centros, etc.)

(5) Período de disponibilidad del dato (desde - hasta)

(6) Papel o digital (base de datos, soft propio, etc.)

(7) No completar

(8) Registre las particularidades del indicador (por ej. cambios de metodología en el cálculo, discontinuidades temporales, etc.)

## DEFINICIONES BÁSICAS

**Misión:** propósito o razón de ser de una institución que permite orientar las acciones que realicen sus miembros hacia el logro de un resultado esperado.

**Objetivos:** Logros o resultados específicos que la organización persigue en un plazo determinado, permiten definir las acciones coherentes con la misión (promover, coordinar, ejecutar, mejorar, optimizar, aumentar, disminuir, etc.). Deben tener claramente asignados indicadores para identificar el avance hacia los logros.

**Productos o servicios relevantes:** Son aquellos bienes y/o servicios que materializan la misión institucional y cuyo objeto es satisfacer las necesidades de sus clientes, beneficiarios o usuarios.

**Metas:** Constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que la organización planea alcanzar en un periodo de tiempo con relación a los objetivos previamente definidos.

**Indicadores:** “Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos” (Organización de las Naciones Unidas (ONU). Integrated and coordinated implementation and follow-up of major. United Nations conferences and summits. Nueva York, Estados Unidos de América, 10 y 11 de mayo de 1999, p. 18).

“... son estadísticas o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto” (Horn, Robert V. Statistical indicators for the economic and social sciences. Cambridge, University Press, Hong Kong, 1993, p. 147)

Son instrumentos que nos proveen evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado. Son elementales para valorar el desempeño institucional encaminado a lograr las metas y objetivos fijados en cada uno de los ámbitos de acción de los programas de gobierno.

Se relacionan siempre con un objetivo.

**Indicadores de desempeño:** Herramientas que entregan información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño (Armijo, 2011). Sirven para apoyar la toma de decisiones y la rendición de cuentas, facilitan el monitoreo y la evaluación de las políticas públicas.

### Tipos de indicadores de desempeño:

- ✓ De insumos: recursos físicos, humanos y financieros utilizados para el desarrollo de las actividades vinculadas a las metas (ej. presupuesto destinado a la construcción de viviendas).
- ✓ De productos y/o servicios -entregados- (ej. cantidad de viviendas adjudicadas / construidas).
- ✓ De resultados: efectos finales logrados, cambios en las condiciones iniciales como consecuencia de la intervención (ej. disminución del déficit habitacional en el tiempo estipulado)-

**Anexo II. Guía de entrevista Subsecretaría Legal y Técnica,  
infraestructura normativa.**

**PROYECTO DE ASISTENCIA TÉCNICA AL GOBIERNO DE MENDOZA  
ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS DE LA SUBSECRETARÍA LEGAL Y  
TÉCNICA**

**1. COOPERACIÓN NACION – PROVINCIA**

a) ¿Se encuentra vigente el Convenio de Cooperación y Asistencia Técnica entre la Jefatura de Gabinete de Ministros y la Provincia de Mendoza, instrumentado a través de la Ley N° 8.762, que ratifica el decreto provincial 842/2014?

**2. ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA**

a) ¿Qué participación o rol tuvo su organismo en la revisión del proyecto de Ley provincial de Acceso a Información Pública?

b) ¿Qué observaciones puede realizar sobre el actual proyecto de ley provincial, en especial sobre:

- la legitimación activa y pasiva;
- sistema de recepción de solicitudes (centralizado o descentralizado)
- las excepciones a las solicitudes;
- la composición y ámbito de actuación de la Comisión Provincial;
- sanciones frente al incumplimiento,
- duplicidad de Portales de Transparencia Activa y
- la instancia de revisión judicial?

b) ¿Qué riesgos se pueden presentar durante su implementación?

c) ¿Considera conveniente la creación de un marco normativo que regule la reutilización de datos abiertos, estableciendo incentivos para el desarrollo e innovación?

**3. PARTICIPACION CIUDADANA**

a) ¿Qué mecanismos jurídicos se contemplan para fomentar activamente la participación ciudadana en el ciclo de políticas públicas?

**4. FIRMA DIGITAL**

a) ¿Qué organismo se encuentra actualmente a cargo de la aplicación del decreto provincial N° 1974/2013, reglamentario de la Ley n° 7.234 de Adhesión a la Ley Nacional de Firma Digital?

b) ¿En qué estado se encuentra la implementación de la firma digital?

c) ¿Qué obstáculos normativos o de otro tipo dificultan la implementación de la firma digital?

## **5. INTEROPERABILIDAD / SIMPLIFICACION REGISTRAL Y ADMINISTRATIVA**

a) ¿Entiende necesario la sanción de un marco jurídico que obligue a los organismos más avanzados en gobierno electrónico a transferir su tecnología a los organismos menos avanzados en el ámbito de la administración provincial y/o municipal?

b) ¿Qué aspectos jurídicos y organizacionales pueden dificultar la implementación y el desarrollo de la interoperabilidad, de la simplificación registral y administrativa?

## **6. DATOS PERSONALES**

a) ¿Se contempla una planificación de reglamentación en materia de protección de datos personales en la provincia?

b) ¿Y respecto a la seguridad informática, cree importante un reforzamiento de regulación en relación al almacenamiento de los datos?

c) Al registrarse como usuario en los Activos Digitales existentes en el Portal [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar), el usuario debe aceptar los Términos y Condiciones de aquéllos, en los cuales se establece que “El Gobierno Nacional puede recolectar y tratar datos acerca de su ubicación real, como, por ejemplo, las señales de GPS enviadas por un dispositivo móvil”:

- ¿Considera que existe el riesgo que la Administración Pública Nacional acceda a datos sensibles en forma indirecta, violando el derecho a la privacidad e intimidad del ciudadano?

- ¿Qué riesgos existen en el sometimiento a políticas de privacidad extranjera, cuando el Estado Nacional remite a ellas en relación a la información que suministran las redes sociales?

- ¿Entiende que los preceptos de la Ley N° 25.326 de Protección de Datos de Carácter Personal son suficientes para neutralizar toda intromisión del Estado en la esfera íntima del ciudadano?

## **7. SOFTWARE LIBRE PUBLICO**

a) ¿Se encuentra planificada la sanción de una Ley Provincial sobre Software Público, considerando las leyes provinciales de Santa Fe (Ley N° 13.139 del 2010) y Rio Negro (Ley N° 4747 del 2012) en la materia?

b) Los certificadores previstos, ¿son públicos o privados? ¿Cuál es el mecanismo de selección? ¿Existe un marco normativo?

## **8. CONTRATACIONES PÚBLICAS**

a) ¿Existen posibles riesgos normativos en la utilización obligatoria del Catálogo Electrónico de Oferta Permanente de Bienes y Servicios de Consumo habitual y/o periódico?

## **9. REFORMA DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO – LEY N° 3909**

a) ¿Cuáles son las modificaciones que prevén realizarse a la ley 3909 de Procedimiento Administrativo?

b) ¿Cree necesario el dictado de leyes complementarias y/o reglamentarias o, por el contrario, una reforma integral de la Ley de Procedimiento Administrativo que contemple todas las aplicaciones del gobierno electrónico en la gestión pública?

c) En España, a través de la Ley 11/2007, se crea la figura del DEFENSOR DEL USUARIO, quien recoge las quejas y sugerencias de la ciudadanía respecto de las relaciones electrónicas entre la Administración Pública y los ciudadanos. ¿Considera oportuno instrumentar un organismo de control semejante?

**Anexo III. Guía de entrevista funcionarios, infraestructura  
normativa.**

**PROYECTO DE ASISTENCIA TÉCNICA AL GOBIERNO DE MENDOZA  
ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS DE GOBIERNO A DEFINIR CON VISIÓN  
ESTRATÉGICA**

**1. COOPERACIÓN NACIÓN – PROVINCIA**

a) ¿Cuáles son los principales aspectos del Convenio Marco firmado entre la Provincia y el Ministerio de Modernización de la Nación?

b) ¿Se contempla la adhesión de la provincia al Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, que está vigente a nivel nacional (decreto 229/2000)?

**2. ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y TRANSPARENCIA ACTIVA**

a) ¿El Acceso a la Información Pública, es un tema prioritario o no lo es para el Gobierno Provincial? ¿En qué estado de avance se encuentra la provincia?

b) ¿En qué consiste el Sitio de Internet Único y Datos Abiertos? ¿Cómo se analiza abordar la transparencia en el proceso de modernización del Estado provincial?

**3. PARTICIPACION CIUDADANA**

a) ¿Qué visión tiene respecto a la participación activa? ¿Existe alguna propuesta o mecanismo en funcionamiento? ¿Y respecto a los presupuestos participativos?

b) ¿Considera procedente la regulación jurídica que consagre la obligatoriedad de generar mecanismos electrónicos de doble vía entre la Administración Pública Provincial y el ciudadano, con el objeto de fomentar la participación ciudadana?



#### **4. FIRMA DIGITAL**

a) ¿Qué obstáculos dificultan la implementación de la firma digital en la provincia?

b) ¿Considera oportuno la adhesión a la Plataforma de Autenticación Electrónica Central (PAEC) a través de un convenio, tal como establece el Decreto Nacional N° 1265/2016, con el objeto de aprovechar la transferencia de tecnología?

#### **5. INTEROPERABILIDAD / SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA Y REGISTRAL/SISTEMA DE GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA**

a) ¿Resulta conveniente celebrar convenios de interoperabilidad (regional, nacional y transfronterizo) con el objeto de:

- ✓ Realización de trámites por el ciudadano (Nación)
- ✓ Polos de desarrollo económico, cultural, etc. (regional)
- ✓ Gestión de riesgos a nivel regional (tal como trabaja la Ciudad de Santa Fe con la crecida del río Paraná).
- ✓ Migración, narcotráfico (Chile)

b) ¿Qué obstáculos pueden dificultar la implementación y el desarrollo de la interoperabilidad y la simplificación administrativa/registral?

#### **6. SOFTWARE LIBRE PÚBLICO**

a) ¿Sería pertinente realizar alianzas con sectores privados, como ONGs, empresas, centros de investigación o con la Universidad Nacional de Cuyo o la UTN para el desarrollo de software libre público, firma digital y otros temas relacionados con las TICs?

b) ¿Se contempla la creación de un Portal de Software Público en la provincia?

#### **7. CONTRATACIONES PÚBLICAS**

a) ¿Considera conveniente la adhesión al programa “CONTRAT. AR” instrumentado a través del Decreto N° 1336/2016 a nivel nacional?

## **8. REFORMA DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO – LEY N° 3909**

a) ¿Cuáles son las modificaciones que prevén realizarse a la ley 3909 de Procedimiento Administrativo? ¿Se encuentra en funcionamiento la Comisión a cargo de la Reforma de la Ley de Procedimientos creada a través del Decreto provincial N° 537/2016?

b) ¿Cree necesario el dictado de leyes complementarias y/o reglamentarias o, por el contrario, una reforma integral de la misma?

## **9. ORGANIGRAMA**

a) ¿Considera conveniente que la Subsecretaria de Gestión Pública y Modernización debiera tener un rango o jerarquía superior, como la creación de un Ministerio de Modernización al igual que a nivel nacional, por la importancia que va adquirir a largo plazo?

b) ¿Resulta necesario el desarrollo de un marco jurídico que regule una nueva forma de gestión pública, simplificada, más horizontal, con trabajo en red y centrada en el ciudadano?

## **10. GOBIERNO ABIERTO Y BUEN GOBIERNO**

a) ¿Cómo considera que se pueden desarrollar los principios de Gobierno Abierto para alcanzar los objetivos del Buen Gobierno:

- ✓ ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRADA EN EL CIUDADANO
- ✓ DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA PROVINCIA
- ✓ JUSTICIAL SOCIAL
- ✓ DISMINUCION DE LA POBREZA
- ✓ ELIMINACION DE LA EXCLUSION SOCIAL
- ✓ PROTECCION DE LOS SECTORES MÁS VULNERABLES
- ✓ REDUCCION DE LA BRECHA DIGITAL

## **11. RECURSOS HUMANOS**

a) ¿De qué manera se llevará a cabo la capacitación de los empleados y funcionarios públicos? ¿Se contemplan incentivos o sanciones en caso de incumplimiento?

b) ¿El Estatuto del Empleado Público presenta obstáculos para la flexibilidad que requiere la nueva cultura organizacional que trae aparejada la incorporación de las TICS en la Administración Pública?

**Anexo IV. Instrumento para relevamiento de campo, infraestructura  
tecnológica.**

## Ficha para el relevamiento – Infraestructura tecnológica.

Entrevista para el Director del área de informática	
Nombre	
Puesto	
Antigüedad en el puesto	

### Introducción

El proyecto busca brindar **herramientas** concretas para el análisis y el fortalecimiento de las **capacidades estatales**, prevé el desarrollo de una serie de recomendaciones de ajustes organizacionales, procedimentales e institucionales y, genera una serie de instrumentos de gobierno abierto que incrementan la **transparencia** y la **relación con los ciudadanos**. Ello permitirá procesos más eficientes durante la planificación (diseño), implementación (ejecución) y control (evaluación) de políticas públicas. Mejorando la formulación de proyectos, el control de gestión, la utilización de los recursos públicos y la relación con los ciudadanos, las empresas y otros sectores de gobierno.

BLOQUE A – INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y SEGURIDAD

1. ¿Cuántos servidores físicos posee el Ministerio?

1	1	
2	2 a 3	
3	4 a 6	
4	Más de 6	

2. ¿El ministerio posee servidores descentralizadas?

SI		NO	
----	--	----	--

3. ¿Qué porcentaje de carga de uso presentan en general?

1	Entre 70% y 100%	
2	Entre 40% y 70%	
3	Menos del 40%	

4. ¿Qué Sistemas Operativos se utilizan?

1	Unix	
2	Windows	
3	Otro	
		¿Cuál?

5. ¿Qué Tecnología de Almacenamiento se utiliza?

1	NAS	
2	SAN	
3	CLOUD	
4	DAS	
5	Otra	
		¿Cuál?

6. ¿Qué tipos de Servidores posee el Ministerio?

1	Servidores de actualizaciones	
2	Servidores de Dominio	
3	Servidor Web	
4	Servidor de base de datos	
5	Servidor PBX	
6	Servidores Storage	
7	Servidor de correo	
8	Servidor DNS	
9	Servidores de aplicaciones	
10	Otros	
		¿Cuales? -----

7. ¿Cómo calificaría las condiciones Edilicias de la sala de servidores?

1	Deficientes	
2	Básicas	
3	Avanzadas	
4	Precarias	

8. ¿Con cuál de las siguientes condiciones ambientales se dispone?

1	Room Cooling	
2	<i>Row Cooling</i>	
3	Rack Cooling	
4	<i>Aire Acondicionado de Precisión redundante</i>	
5	AA Precisión , Sensores de Humedad y Monitoreo con comunicación	
6	Otra	
7		¿Cuál?----- ----

9. ¿Posee el Ministerio un sistema de seguridad de Acceso y Monitoreo?

SI		NO	
----	--	----	--

10. ¿Qué aplicaciones de seguridad utiliza el Ministerio?

1	Software anti-virus	SI
2	Firewall	SI
3	Filtros anti-spam	SI

4	Seguridad Web y de Contenidos	SI
5	Suscripción a un Servicio de Seguridad	SI
6	Servidores seguros (ej: corriendo protocolos https)	SI
7	Backup de información externa al Organismo	SI
8	Otro	

11. ¿Existe algún área en el Ministerio donde se haya detectado algún problema de seguridad?

SI		NO	
----	--	----	--

12. ¿Qué tipo de problemas de seguridad se detectaron?

1	<i>Ataque de virus informático resultando en la perdida de información o de horas de trabajo (Ransomware)</i>	
2	Acceso no autorizado a las redes de computadores o a los datos del Organismo	
3	<i>Ataque a portales o páginas web (Ciberataque)</i>	
4	Chantaje o amenazas a los datos o al software del Organismo	
5	Otro	
		¿Cuál?-----

13. ¿El Ministerio tiene una política de seguridad de sistemas de información formalmente definida?

SI		NO	
----	--	----	--

14. ¿Implementa firma digital en algunos de los procesos del ministerio?

SI		NO	
----	--	----	--

15. ¿Tiene planificado la implementación de firma digital dentro del Ministerio?

SI		NO	
----	--	----	--

16. ¿Ha realizado un análisis de riesgo sobre la información?

SI		NO	
----	--	----	--

17. ¿Ha realizado un análisis de riesgo de los servidores?

SI		NO	
----	--	----	--



18. ¿Se han realizado estudios de seguridad física sobre el centro de cómputo?

SI		NO	
----	--	----	--

19. ¿Posee un plan de contingencia para los servidores?

SI		NO	
----	--	----	--

20. ¿Cuántas aplicaciones se consideran críticas para cumplir la misión del ministerio?

1	1	
2	2 a 3	
3	4 a 6	
4	Más de 6	

21. ¿Las aplicaciones críticas se encuentran dentro del esquema de respaldo?

SI		NO	
----	--	----	--

22. ¿Cuáles son las necesidades en cuanto a infraestructura tecnológica (cantidad de computadoras en relación a la cantidad de personal por sector, acceso a internet, etc.) en el área por Ud. coordinada?

.....

.....

.....

.....

23. ¿Qué cantidad de conexiones a Internet posee?

1	1	
2	2	
3	3	
4	No tiene conexiones	
5	No Sabe	

24. El proveedor de internet, ¿Qué tipo de conexión le otorga?

	Speedy	ITC	Arlink	Movistar	Claro	Otra
ADSL						
Satelital						
3G						
Cable Coaxial						

Punto a punto						
Wi-Fi						
Fibra Óptica						
No sabe						

25. ¿Qué velocidad de internet posee?

	Speedy	ITC	Arlink	Movistar	Claro	Otra
Hasta 1Mb						
1Mb a 3Mb						
3Mb a 5Mb						
5Mb a 10Mb						
Más de 10Mb						
Otra						
No sabe						

26. La conexión a internet

1	Funciona correctamente	
2	Funciona, pero el ancho de banda no es suficiente	
3	Funciona con cortes	
4	No Funciona	
5	No Utiliza	

27. ¿A qué servicios provee conectividad esta conexión?

1	Relojes	
2	Acces Point	
3	Servidores	
4	Equipos de Administración	
5	Computadoras del Personal	

28. Dentro del ministerio, ¿Cuántas computadoras tienen acceso a internet?

	10%		60%
	20%		70%
	30%		80%
	40%		90%
	50%		100%

29. ¿Cuántos trabajadores utilizan regularmente la intranet?

	10%		60%
	20%		70%
	30%		80%
	40%		90%
	50%		100%

30. El Ministerio: ¿tiene formulada una política relativa al acceso a Internet?

SI		NO	
----	--	----	--

31. ¿Qué política de seguridad se utiliza para el acceso a internet?

1	Proxy	
2	ACL	
3	Active Directory	
4	LDAP	
5	Otro	

32. ¿Qué política de seguridad se utiliza para el acceso a las redes?

1	Access Controller	
2	Mac Binding	
3	WiFi segura	
4	Walled Garden	
5	Otro	

33. ¿Qué cantidad de computadoras hay en el ministerio?

	1 – 50		300 – 400
	50 – 100		400 – 500
	100 – 200		500 – 1000
	200 – 300		Más de 1000

34. Aproximadamente, ¿cuántos empleados del Ministerio, utilizan regularmente la computadora?

1	0 – 20%	
2	20 - 40%	
3	40 - 60%	
4	60 - 80%	
5	80 - 100%	

35. ¿Estableciendo una relación de la cantidad de usuarios-computadoras, que relación usted cree que existe?

1 usuario – 1 computadora		1 usuario – 1 computadora	
2 usuarios – 1 computadora		1 usuario – 2 computadoras	
3 usuarios – 1 computadora		1 usuario – 3 computadoras	
4 usuarios – 1 computadora		1 usuario – 4 computadoras	

36. ¿Cuenta con cableado estructurado?

	Existe cableado estructurado
	Existe piso tecnológico
	No se posee
	No sabe

37. ¿El cableado estructurado es suficiente?

	Sí, alcanza a todos los espacios de la sede.
	No, pero se realiza cableado nuevo al reorganizar
	No, pero para algunas computadoras se utilizan placas Wi-Fi.

38. ¿Cuántos Access Point existen por Piso?

39. ¿Cuántos switches cuentan por piso?

40. ¿Qué tipo de cable se utiliza para el cableado horizontal?

<input type="checkbox"/>	UTP cat5e
<input type="checkbox"/>	STP
<input type="checkbox"/>	UTP cat6
<input type="checkbox"/>	UTP cat6a
<input type="checkbox"/>	FO. Multi
<input type="checkbox"/>	FO. Mono

41. ¿Existe cableado vertical entre pisos? ¿Qué tipo?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

.....

.....

42. ¿Se posee en el establecimiento una central telefónica o Servidor SIP?

<input type="checkbox"/>	Central Telefónica.
<input type="checkbox"/>	Servidor SIP.
<input type="checkbox"/>	No sabe.
<input type="checkbox"/>	No tiene.

43. ¿Que qué cantidad de teléfonos se encuentran?

<input type="checkbox"/>	0-10
<input type="checkbox"/>	20-30
<input type="checkbox"/>	30-40
<input type="checkbox"/>	40-50
<input type="checkbox"/>	50-100
<input type="checkbox"/>	100 o más
<input type="checkbox"/>	

## BLOQUE B – PUESTOS DE TRABAJO

1. ¿Cuál es el porcentaje de uso de sistemas operativos en los puestos de trabajo? Tratar de llegar al 100% entre las columnas

	Windows	Linux	MacOS
0%			
10%			
20%			
30%			
40%			
50%			
60%			
70%			
80%			
90%			
100%			
No sabe			

2. ¿Cuántos empleados del Ministerio, aproximadamente, utilizan regularmente computadora?

1	0 – 20%	
2	20 - 40%	
3	40 - 60%	
4	60 - 80%	
5	80 - 100%	

3. ¿Las áreas del ministerio poseen conexión a internet?

SI		NO	
----	--	----	--

4. El ministerio en su totalidad, incluyendo todas las áreas, ¿Posee acceso a la intranet?

SI		NO	
----	--	----	--

5. ¿Los puestos de trabajo posee ingreso a un dominio del ministerio?

SI		NO	
----	--	----	--

6. ¿Los puestos de trabajo son administrados remotamente?

SI		NO	
----	--	----	--

7. ¿Las estaciones de trabajo del personal cuenta con un sistema antivirus oficial?

SI		NO	
----	--	----	--

8. ¿Los sistemas de seguridad en los puestos de trabajos son?

Administrados por el área IT	
Administrados por los usuarios	
Ninguna de las anteriores	

9. ¿En general qué tipo de herramientas ofimáticas se encuentran instaladas en los puestos de trabajo?

Microsoft Access/LibreOffice Base	
Microsoft Excel/LibreOffice Calc	
Microsoft InfoPath	
Microsoft OneNote	
Microsoft Outlook	
Microsoft PowerPoint/LibreOffice Impress	
Microsoft Publisher	
Microsoft SharePoint Workspace	
Microsoft VisioViewer/LibreOffice Draw	
Microsoft Word	



No sabe	
---------	--

10. ¿Los usuarios tiene acceso completo a la administración de los puestos de trabajo?

SI		NO	
----	--	----	--

11. ¿Cuál es la velocidad de conexión a Internet?

No Sabe		
Sin Límite		
Limitada		¿Cuanto?.....

12. ¿Cuántos trabajadores utilizan regularmente internet?

1	0 – 20%	
2	20 - 40%	
3	40 - 60%	
4	60 - 80%	
5	80 - 100%	

13. ¿Tiene formulada una política relativa al acceso a Internet?

SI		NO	
----	--	----	--

## BLOQUE C – USO Y PRESENCIA EN INTERNET

1. ¿Cuál es el tipo de sitio en Internet que posee el Municipio?

1	Sitio propio	
2	Website integrado al sitio del Ministerio o Estructura orgánica que integral.	
3	Otro tipo de sitio	
4	Ns/Nc	

2. ¿Existen áreas del ministerio que no posean presencia en Internet y sí deberían?

SI		NO	
----	--	----	--

3. ¿Cuáles de estos Servicios o funcionalidades se encuentran disponibles en el sitio de internet del Organismo?

1	Información (institucional) acerca del Organismo.	
2	Dirección electrónica para recepción de mensajes o pedidos de información.	
3	Información acerca de los servicios prestados.	
4	Legislación y normativa.	
5	Disponibilidad de formularios para descarga.	
6	Disponibilidad de acceso a bases de datos.	
7	Apoyo al usuario (HelpDesk, FAQ's).	
8	Distribución gratuita de bienes o servicios en formato digital online.	
9	Disponibilidad de formularios para pre llenado y/o envío online.	
10	Oportunidades de empleo (bolsa de trabajo).	
11	Consulta online de procesos/licitaciones.	
12	Contrastar el grado de satisfacción de los usuarios.	
13	Links a redes sociales (Facebook, Twitter, etc).	
14	Recaudación impositiva online.	
15	Suministro de servicios online, recorriendo la información y funcionalidades residentes en bases de datos de otros Organismos.	

4. ¿Se encuentran contemplados algunos de los siguientes requisitos en el sitio de Internet del organismo?

1	Accesibilidad para ciudadanos con necesidades especiales	
2	Capacidad para garantizar transacciones seguras	
3	Protección de datos personales	
4	Otro	

5. Actualmente, ¿se realiza algún tipo de trámite de manera electrónica en el municipio? En el caso que responda de manera afirmativa: ¿Puede mencionarlos?

SI		NO	
----	--	----	--

.....

.....

.....

6. Actualmente, ¿hay algún proceso de Firma Digital implementado? ¿En qué trámites?

SI		NO	
----	--	----	--

.....

.....

.....

7. Cada vez que se implementan cambios en relación a programas para la gestión diaria del Ministerio, ¿cómo calificaría la predisposición del personal administrativo para incorporarlos? (Marcar solo una opción)

-

Enojo	
Desconcierto	
Duda	
Predispuesto	

8. ¿Considera que su presencia en las redes sociales aporta valor al ministerio?

SI ☐

NO ☐

9. ¿Su organización hace uso habitual de las redes sociales (Facebook, LinkedIn, etc.) como herramienta TIC para su negocio?

SI ☐

NO ☐

10. ¿Cuál es la red social que utiliza más frecuentemente?

1	Facebook	
2	Twitter	
3	Snapchat	
4	Otro	

11. ¿Posee alguno de los siguientes sistemas de correo electrónico oficial?

Google Gmail para empresas	
Microsoft Exchange Server	
SquirrelMail	
Zimbra	
Open-Xchange	
No sabe	

12. ¿Qué porcentaje de usuario utiliza frecuentemente el sistema de correo electrónico?

	0 - 20%
	20 - 40%
	40 - 60%
	60 - 80%
	80 - 100%

BLOQUE D – AREA SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1. ¿Qué cantidad de personal se encuentra trabajando actualmente en el área de Tecnologías de la Información y Comunicaciones?

	1 – 2		20 – 30
	3 – 5		30 – 40
	5 – 10		40 – 50
	10 – 20		Más de 50

2. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de desarrollo utiliza el área?

	.Net
	Php
	Java
	Genexus
	Otra:

3. ¿Terceriza trabajo de desarrollo?

SI		NO	
----	--	----	--

4. ¿Posee un sistema de mesa de ayudas para dar soporte de las aplicaciones desarrolladas?

SI		NO	
----	--	----	--

5. ¿Posee capacidad para cubrir todos los requerimientos hechos por los usuarios?

SI		NO	
----	--	----	--

6. ¿Cuál es el nivel de Educación del Personal del área de TIC? Marque todas las aplicables.

Secundario	
Tecnicatura	
Licenciatura	
Ingeniería	
No sabe	

7. ¿Se realizan capacitaciones respecto al uso de TIC's?

SI		NO	
----	--	----	--

8. ¿Qué recursos se utilizan, generalmente, para la resolución de problemas informáticos?

RECURSOS UTILIZADOS		
1	Contratación externa de servicios	
2	Resolución interna, a través de personal TIC`s existente	
3	Las dos opciones anteriores	
4	Ns/Nc	
5	Otro	
		¿Cuál? -----

9. ¿Utiliza sistemas de terceros para la gestión de algún área de su ministerio?

SI		NO	
----	--	----	--

10. ¿Utiliza alguna metodología de desarrollo de sistema?

SI		NO	
----	--	----	--

11. ¿Tiene desarrollo para dispositivos móviles?

SI		NO	
----	--	----	--

## **Anexo V. Sistematización de la normativa relevada.**

### **Sistematización de normativas analizadas**

<b>LEYES NACIONALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
LEY N°19.549/72	LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO
LEY N° 24.156/92	ADMINISTRACION FINANCIERA Y SISTEMAS DE CONTROL DEL SECTOR PUBLICO NACIONAL
LEY N° 24.759/96	APROBACIÓN CONVENCIÓN INTERAMERICANA CONTRA LA CORRUPCIÓN
LEY N° 25.036/98	DERECHO DE AUTOR
LEY N° 25.188/99	ETICA EN EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
LEY N° 25.233/99	CREACION OFICINA ANTICORRUPCIÓN
LEY N° 25.326/00	PROTECCION DE DATOS PERSONALES
LEY N° 25.506/01	FIRMA DIGITAL
LEY N° 25.856/04	PRODUCCIÓN DE SOFTWARE COMO ACTIVIDAD INDUSTRIAL
LEY N° 25.922/04	PROMOCION DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE
LEY N° 26.032/05	BÚSQUEDA EN INTERNET COMO GARANTÍA DE LIBERTAD DE EXPRESIÓN
LEY N° 26.388/08	DELITOS INFORMATICOS - MODIFICACION DEL CODIGO PENAL
LEY N° 26.653/10	ACCESIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN DE LAS PÁGINAS WEBS
LEY N° 26.857/13	MODIFICACIÓN LEY N° 25.188
LEY N° 27.078/14	ARGENTINA DIGITAL - TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y DE LA COMUNICACIÓN
LEY N° 27.275/16	ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

<b>DECRETOS NACIONALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
DECRETO N° 152/97	CREACIÓN OFICINA NACIONAL DE ETICA PUBLICA
DECRETO N° 41/99	APROBACIÓN CÓDIGO DE ETICA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
DECRETO N° 103/01	PLAN NACIONAL DE MODERNIZACION
DECRETO N° 1023/01	REGIMEN DE CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION NACIONAL
DECRETO N° 1558/01	REGLAMENTACIÓN DE LA LEY N° 25.326
DECRETO N° 2628/02	REGLAMENTA LEY N° 25.506 - CREACIÓN ENTE ADMINISTRADOR DE FIRMA DIGITAL, ENCARGADA DE OTORGAR LICENCIAS A LOS CERTIFICADORES
DECRETO N° 1028/03	OFICINA NACIONAL TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN (ONTI) REEMPLAZA AL ENTE ADMINISTRADOR DE FIRMA DIGITAL
DECRETO N° 1172/03	REGLAMENTACIÓN AIP, AUDIENCIAS PÚBLICAS, PUBLICIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS INTERESES (LOBBY) EN EL AMBITO DEL P.E.N. Y DE REUNIONES ABIERTAS DE LOS ENTES REGULADORES DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS
DECRETO N° 378/05	PLAN NACIONAL DE GOBIERNO ELECTRÓNICO
DECRETO N° 1266/08	ORGANIGRAMA JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS - MODERNIZACION DE ESTADO – COMPETENCIAS
DECRETO N° 512/09	CREACION GRUPO DE TRABAJO MULTISECTORIAL EN LA "ESTRATEGIA DE AGENDA DIGITAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA"
DECRETO N° 893/12	REGLAMENTACIÓN DECRETO N° 1023/2001
DECRETO N° 13/15	LEY DE MINISTERIOS - CREACION DEL MINISTERIO DE MODERNIZACION



DECRETO N° 13/16	ORGANIGRAMA MINISTERIO DE MODERNIZACION
DECRETO N° 117/16	PLAN DE APERTURA DE DATOS
DECRETO N° 434/16	PLAN DE MODERNIZACION DEL ESTADO
DECRETO N° 561/16	IMPLEMENTACION SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL ELECTRÓNICA
DECRETO N° 1030/16	REGLAMENTACIÓN DECRETO N° 1023/2001
DECRETO N° 1063/16	IMPLEMENTACION MODULOS TRAMITES A DISTANCIA (TAD) - REGISTRO INTEGRAL DE DESTINATARIOS (RID) - GESTOR DE ASISTENCIAS Y TRANSFERENCIAS (GAT)
DECRETO N° 1131/16	ARCHIVO Y DIGITALIZACION DE EXPEDIENTES
DECRETO N° 1265/16	CREACIÓN PLATAFORMA DE AUTENTICACIÓN ELECTRÓNICA CENTRAL (PAEC)
DECRETO N° 1273/16	SIMPLIFICACIÓN REGISTRAL – INTEROPERABILIDAD
DECRETO N° 1301/16	IMPLEMENTACION MODULO LOCACIÓN DE OBRA Y SERVICIOS (LOYS)
DECRETO N° 1306/16	IMPLEMENTACION MODULO REGISTRO LEGAJO MULTIPROPÓSITO (RLM)
DECRETO N° 1336/16	"CONTRAT. AR" IMPLEMENTACIÓN - SISTEMA DE GESTIÓN ELECTRONICA PARA LAS CONTRATACIONES DE OBRA PÚBLICA, CONCESIONES DE OBRA PÚBLICA Y SERVICIOS PÚBLICOS Y LICENCIAS
DECRETO N° 87/17	CREACIÓN DE LA PLATAFORMA DIGITAL DEL SECTOR PÚBLICO NACIONAL
DECRETO N° 206/17	REGLAMENTACIÓN DE LA LEY N° 27.275

<b>RESOLUCIONES NACIONALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
RESOLUCION JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS N° 580/11	CREACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURAS CRÍTICAS DE INFORMACIÓN Y CIBERSEGURIDAD
RESOLUCION JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS N° 754/11	CREACIÓN DEL PROGRAMA "UNIDAD DE SOFTWARE PÚBLICO"
RESOLUCION JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS N° 538/13	CREACION PROGRAMA SISTEMA NACIONAL DE DATOS PÚBLICOS
RESOLUCION SECRETARIA DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE MODERNIZACION N° 3/16	IMPLEMENTACION MODULOS COMUNICACIONES OFICIALES (CCOO) - GESTION ELECTRONICA DE DOCUMENTOS OFICIALES (GEDO)- EXPEDIENTE ELECTRONICO (EE)
RESOLUCION SECRETARIA DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE	IMPLEMENTACION MODULO LEGAJO UNICO ELECTRONICO (LUE)

MODERNIZACION N° 22- E/16	
DISPOSICION SECRETARIA DE GOBIERNO DIGITAL MINISTERIO DE MODERNIZACION N° 9 – E/16	CREACION BASE DE DATOS PERSONALES DEL "PERFIL DEL CIUDADANO DIGITAL: MI ARGENTINA"
RESOLUCION MINISTERIO DE MODERNIZACION N° 38 – E/16	CIERRE CARATULACION DE EXPEDIENTES EN SOPORTE PAPEL
RESOLUCION MINISTERIO DE MODERNIZACION N° 355/16	CRONOGRAMA IMPLEMENTACIÓN SISTEMA GESTION DOCUMENTAL ELECTRÓNICA
RESOLUCION SECRETARIA DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE MODERNIZACION N° 6 – E/17	PAUTAS TÉCNICAS DE INTEROPERABILIDAD
RESOLUCION N° E – 9/17	CRONOGRAMA "CONTRAT. AR"

<b>LEYES PROVINCIALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
LEY N° 3.799/72	LEY DE CONTABILIDAD
LEY N° 3.909/73	LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO
LEY N° 3.918/73	CÓDIGO PROCESAL ADMINISTRATIVO
LEY N° 4.418/80	ATRIBUCIONES DEL FISCAL DE ESTADO
LEY N° 7.234/04	ADHESION A LA LEY NACIONAL N° 25.506 DE FIRMA DIGITAL
LEY N° 7.452 /05	MODIFICACIÓN DE LA LEY DE CONTABILIDAD N° 3.799
LEY N° 8.385/11	LEY ORGANICA MINISTERIAL - DEROGA LEY N° 7826
LEY N° 8.762 /14	RATIFICACIÓN DEL DECRETO N° 842
LEY N° 8.830/15	LEY ORGANICA MINISTERIAL - DEROGA LEY N° 8637
LEY N° 8.959 /17	EXPEDIENTE ELECTRÓNICO

<b>DECRETOS PROVINCIALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
DECRETO N° 1.945/92	ADMINISTRACION MESA DE ENTRADAS
DECRETO N° 889/96	REGIMEN EMPLEO PUBLICO - REVISION DE FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION PROVINCIAL
DECRETO N° 1974/13	REGLAMENTACION LEY N° 7234 DE FIRMA DIGITAL
DECRETO N° 842/14	RATIFICACIÓN CONVENIO DE COOPERACION Y ASISTENCIA TÉCNICA
DECRETO N° 933/2014	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EX SECRETARIA LEGAL Y TECNICA DE LA GOBERNACION
DECRETO N° 1.789/15	RÉGIMEN DE PRESENTACIÓN DE DECLARACIÓN JURADA PATRIMONIAL EN LA FUNCIÓN PÚBLICA
DECRETO N° 276/15	CREACIÓN IDE MENDOZA

DECRETO N° 982/16	RATIFICACIÓN ACUERDO MARCO DE COOPERACIÓN ENTRE NACIÓN Y PROVINCIA
DECRETO N° 537/16	CREACION DE LA COMISION A CARGO DE LA REFORMA DE LA LEY DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
DECRETO N° 1.756/16	CREACIÓN DEL COMITÉ DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO
DECRETO N° 1790/16	CONVENIO DE COOPERACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA N° 1
DECRETO N° 378/17	ADHESIÓN AL PLAN DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO NACIONAL- DECRETO N° 434/16 – CREACIÓN EL PORTAL DE DATOS ABIERTOS DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

<b>ORDENANZAS MUNICIPALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
ORDENANZA N° 6.060/02 GUAYMALLÉN	ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA
ORDENANZA N° 7.913/05 SAN FARAEL	ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA
ORDENANZA N° 3.660-1.713/06 CAPITAL	ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA
ORDENANZA N° 6.595/16 GODOY CRUZ	ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

<b>PROYECTOS DE LEY PROVINCIALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
EXPEDIENTE N° 67.616/16	ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA
EXPEDIENTE N° 67.823 /16	ÉTICA PÚBLICA

<b>NORMATIVA PROVINCIAS ARGENTINAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
LEY N° 13.139/10 SANTA FE	SOFTWARE LIBRE
LEY N° 13.230/11 SANTA FE	ETICA EN EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
LEY N° 4.747/12 RÍO NEGRO	SOFTWARE LIBRE
LEY N° 10.019/12 CORDOBA	INCORPORACION DEL EXPEDIENTE ELECTRONICO EN LA LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO
DECRETO N° 1.073/12 BAHIA BLANCA	CREACIÓN DE LA AGENCIA DE INNOVACIÓN Y GOBIERNO ABIERTO
ORDENANZA N° 16.792/12 BAHIA BLANCA	DISOCIACIÓN DE DATOS DE PLANES SOCIALES Y EMPLEADOS MUNICIPALES
LEY N° 4.735/13 C.A.B.A.	INCORPORACION DEL EXPEDIENTE ELECTRONICO EN LA LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO
LEY N° 4.895/13 C.A.B.A.	ETICA EN EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
LEY N° 3.325/13 SANTA CRUZ	CÓDIGO DE ÉTICA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

DECRETO N° 478/13 C.A.B.A.	PLAN DE APERTURA DE DATOS
DECRETO N° 4.174/15 SANTA FE	REGLAMENTO PARA EL TRÁMITE DE ACTUACIONES ADMINISTRATIVAS
ORDENANZA N° 18.260/15 BAHIA BLANCA	GOBIERNO ABIERTO: POLÍTICAS DESTINADAS A GARANTIZAR EL ACCESO MASIVO A LA CIUDADANÍA
DECRETO N° 805/16 BUENOS AIRES	PLAN DE APERTURA DE DATOS
DECRETO N° 1.018/16 BUENOS AIRES	APROBACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL ELECTRÓNICO – EXPEDIENTE ELECTRÓNICO

<b>NORMATIVA EXTRANJERA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
LEY 11/2007 (ESPAÑA)	ACCESO ELECTRÓNICO DE LOS CIUDADANOS A LOS SERVICIOS PÚBLICOS
LEY 8/2011 (ESPAÑA)	MEDIDAS PARA LA PROTECCIÓN DE INFRAESTRUCTURAS CRÍTICAS
LEY 1437/2011 (COLOMBIA)	CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO
DECRETO 276/2013 (URUGUAY)	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO ELECTRONICO
LEY 39/2015 (ESPAÑA)	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO COMUN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
LEY 40/2015 (ESPAÑA)	RÉGIMEN JURÍDICO DEL SECTOR PÚBLICO