

PROVINCIA DE SALTA

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**“ESTUDIO DE TENDENCIAS Y MEJORES
PRÁCTICAS INTERNACIONALES PARA LA
MEDICIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS EN SALTA”**

INFORME FINAL

Septiembre 2024

Fundación Episteme

ÍNDICE

ÍNDICE	2
ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN	6
1.1 IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES SERVICIOS PÚBLICOS SELECCIONADOS QUE OTORGA EL MINISTERIO DE GOBIERNO, DERECHOS HUMANOS, TRABAJO Y JUSTICIA	7
1.1.1 Transporte	8
1.1.1.1. El Caso Salteño	10
1.1.1.2. Reformas aplicadas y situación actual del transporte en Salta	14
1.1.1.3. Avances, retos y desafíos del Transporte en Salta	17
1.1.1.4. Consideraciones finales	21
1.1.2. Mujeres, Géneros y Diversidad	22
1.1.2.1. Género y Trabajo	24
1.1.2.2. Abordaje de la problemática	29
1.1.2.3. Violencia de Género	32
1.1.3. Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)	41
1.1.3.1. Educación y TICs - Programas de alfabetización digital	45
1.1.3.2. Infraestructura tecnológica	47
1.1.3.3. Acceso a servicios y herramientas tecnológicas	52
1.1.4. Educación y Modernización	54
1.1.4.1. Conectividad en establecimientos	56
1.1.4.2. Cartera curricular y capacitaciones	59
1.1.4.3. Integración de herramientas digitales y dispositivos tecnológicos	63
1.1.5. Salud pública	64
1.1.5.1. Estadísticas y estado de situación	65
1.1.5.2. Innovaciones Tecnológicas en Salud Pública	70
1.1.6. Gobierno Digital	73
1.1.6.1. Modernización y Transformación Digital del Estado	75
1.1.6.2. Argentina en su sendero hacia un gobierno inteligente	81
1.1.6.3. Transformación Digital en Gobiernos Provinciales. Caso Salta	86
1.1.6.4. Salta en el Contexto Nacional	89
1.2. IDENTIFICACIÓN DE EJES DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	91
1.2.1. Aplicación Práctica de la Matriz de Evaluabilidad	96
1.3. RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS A NIVEL INTERNACIONAL EN LA MEDICIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS	106
1.3.1. Mejores prácticas internacionales en el otorgamiento de servicios públicos y políticas en Transporte	106
Ciudades internacionales referentes en Transporte	107
Singapur	107
Londres	109

Amsterdam	110
El Sistema de transporte en la Región.	116
1.3.2. Mejores prácticas internacionales en el otorgamiento de servicios públicos y políticas en Educación	117
1.3.2.1. Principales referentes en Educación en el mundo	119
Corea del Sur	119
Finlandia	120
Noruega	120
1.3.2.2. Políticas y programas de empleo en la región: la capacitación laboral	121
Uruguay	121
Paraguay	122
1.3.3. Mejores prácticas internacionales en el otorgamiento de servicios públicos y políticas en Tecnologías de la Información y la Comunicación TICs	123
1.3.3.1. Principales referencias de TICS en el mundo	123
Londres	126
Dallas	126
1.3.3.2. Experiencias en la Región	127
Medellín	128
Buenos Aires	128
Trinidad y Tobago	129
Brasil	129
1.3.4. Mejores prácticas internacionales en el otorgamiento de servicios públicos y políticas en Gobierno Digital	129
1.3.4.1. Principales referentes en el mundo	130
Sydney	130
1.3.4.2. Experiencia en la región	132
Medellín	132
Córdoba	133
Uruguay	133
Alagoas, Brasil	133
1.3.5. Mejores prácticas internacionales en el otorgamiento de servicios públicos y políticas en Salud	134
1.3.5.1. Principales referentes en el mundo	135
Japón	135
Noruega	136
1.3.5.2. Experiencia en la Región	138
Colombia	138
Chile	138
Argentina	138
Perú	139

Mexico	139
1.3.6. Mejores prácticas internacionales en el otorgamiento de servicios y políticas relacionadas a Género	140
1.3.6.1. Principales referentes en el mundo	140
Francia	140
Islandia	140
Australia	142
Inglaterra	143
1.3.6.2. Experiencias en la Región	143
Guatemala	143
2.1. PRESENTACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y SELECCIÓN DE LOS SERVICIOS PRIORITARIOS A INCLUIR EN LA MATRIZ	144
2.2. INDICADORES DE CALIDAD Y CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ	147
Marco de referencia metodológica	147
Criterios utilizados para evaluar los servicios seleccionados a incluir en la matriz y las potenciales medidas a implementar en Salta	154
Indicadores en Educación	162
Indicadores de Género	163
Indicadores en Salud	164
Indicadores en TICs	165
Indicadores de Trámites	166
Indicadores en el servicio de Transporte	167
Manual de Procedimientos para la Construcción de una Matriz de Evaluación de Calidad de Políticas Públicas	170
Introducción	170
1. Objetivo del manual	170
2. Análisis de Mejores Prácticas Internacionales	174
3. Definición de Servicios prioritarios	176
4. Criterios de evaluación de Servicios	180
5. Definición de Indicadores de Calidad	182
6. Construcción de la Matriz	185
6.1. Indicador	186
6.2. Descripción del Indicador	187
6.3. Unidad de Medida	189
6.4. Fuente de Datos	190
6.5. Frecuencia de Medición	192
7. Procedimiento para completar la Matriz	195
1. Recolectar Datos	196
2. Registrar los Datos	196
3. Analizar los Resultados	197
4. Informe de Resultados	197

8. Conclusiones manual	198
2.3. INVESTIGACIÓN DE APLICABILIDAD DE LAS MEDIDAS QUE PODRÍAN SER IMPLEMENTADAS EN SALTA	200
Evaluación de Viabilidad de las Políticas Públicas: Score	205
Análisis de las medidas implementadas.	207
3.1 y 3.2 FINALIZACIÓN DE LA MATRIZ Y CAPACITACIÓN SOBRE EL USO Y APLICACIÓN DE LA MISMA	271
Desarrollo y Metodología de la Capacitación	272
Resultados e Impacto de la Capacitación	273
Anexo:Presentación utilizada para la Capacitación sobre el Uso y Aplicación de la Matriz	274
3.3 PRESENTACIÓN FINAL, PUESTA EN COMÚN DEL TRABAJO JUNTO A LA PROVINCIA . CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	281
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	292

ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN

El Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos, Trabajo y Justicia tiene como objetivo asistir al gobernador en todo lo inherente al afianzamiento de las instituciones democráticas y republicanas, al incremento de la participación popular en todas las manifestaciones de la vida estatal, al mantenimiento del consenso de la sociedad civil con la gestión del gobierno y a la transmisión de las inquietudes de aquella al seno del mismo, es por ello que uno de sus lineamientos estratégicos es hacer de la provincia de Salta, a través de los servicios públicos que otorga como repartición pública, un lugar que garantice la integración y calidad de vida de todos los ciudadanos en sus diferentes roles y donde, a partir del fomento al desarrollo individual, la creatividad e innovación, y teniendo en cuenta a la tecnología como eje transversal, puedan desplegar su mayor potencial para de este modo contribuir al desarrollo general y comunitario.

Las agendas públicas internacionales por su parte, sientan precedente en materia de tecnología y desarrollo dando a conocer cuáles son las prácticas que hoy llevan adelante las ciudades líderes y ello no es ajeno para los hacedores de política que buscan afianzar sus instituciones. Es por ello que las autoridades de la Provincia de Salta a través de la solicitud de este estudio toman posición y adquieren interés en conocer las distintas estrategias y políticas públicas que llevaron a los casos de éxito en el otorgamiento de servicios públicos de calidad para su futura toma de decisiones

En la actualidad existen benchmark internacionales con sólida trayectoria que ofrecen a las instituciones la capacidad de priorizar características y funciones en las variables estudiadas lo que proporciona una ventaja competitiva y una visión rápida de posicionamiento frente a sus pares dando un entendimiento sobre en qué áreas se deben enfocar para mejorar. Es por ello que mediante el trabajo en conjunto con las autoridades de Salta y la elaboración de la presente investigación de benchmarking, se podrá brindar un claro entendimiento de cuáles son las tendencias y mejores prácticas internacionales que contribuirán a la mejora en la toma de decisiones de los funcionarios públicos a la hora implementar nuevos servicios públicos para Salta, tomando como punto de partida y de estudio a la ciudad de Salta, por tener mayores similitudes a las urbes comparables, entre ellas tener el grado de desarrollo de una capital de provincia, lo cual expresa mayores semejanzas para las variables de estudio, pero no quita que las generalidades de los resultados, con consideración de algunas variables ceteris paribus, puedan aplicarse en trabajo a futuro para el resto de las ciudades de la provincia, tal como se ha acordado con las autoridades de la Provincia para el progreso de este trabajo en conjunto.

Para el desarrollo de este objetivo, se detallarán cuáles son los principales servicios, indicadores y metodologías de evaluación, que las principales ciudades del mundo brindan a sus habitantes, destacando casos de éxito en relación con sus indicadores de calidad de vida y prestación de servicios a sus ciudadanos. La selección de estas urbes fue realizada en conjunto junto a las autoridades de la Provincia por sus similitudes con Salta pero también por las intenciones a futuro de los mismos en base a la planificación para la Provincia. A su vez, como producto de este estudio, se formulará una matriz de indicadores para la medición futura de los servicios una vez que se hayan puesto en práctica las políticas públicas para la ejecución de los mismos.

1.1 IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES SERVICIOS PÚBLICOS SELECCIONADOS QUE OTORGA EL MINISTERIO DE GOBIERNO, DERECHOS HUMANOS, TRABAJO Y JUSTICIA

Se dará inicio al presente trabajo con una exposición sobre los principales servicios públicos y políticas públicas seleccionadas que otorga el Ministerio de Gobierno Derechos Humanos, Trabajo y Justicia de Salta y sus principales características, para conocer sobre el estado de situación de las mismas, y proporcionar un marco de referencia riguroso con datos fehacientes que ordenen la información y colaboren en la futura toma de decisiones y manejo de gestión interna de los funcionarios públicos del Ministerio de Gobierno Derechos Humanos, Trabajo y Justicia; los cuales buscan como objetivo final con este trabajo, garantizar la integración y calidad de vida de todos los ciudadanos en los diferentes roles que ocupan en la sociedad, buscando el desarrollo integral de los mismos, entendiendo que el hombre es el único artífice de progreso, y para que todos los habitantes tengan plenitud humana se debe trabajar sobre condiciones de vida digna y destino promisorio.

En base a las funciones que tienen otorgadas por Decreto^[1] en el Ministerio de Gobierno Derechos Humanos, Trabajo y Justicia, se trabajó en hacer un mapeo de los principales servicios públicos y políticas públicas que emprende, las cuales se clasificaron en 5 grandes ejes a saber: Transporte, Mujeres género y diversidad, Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), Educación y modernización, Salud y Gobierno digital, y en las que tienen como objetivo para ejecutar en el corriente año, las cuales buscan redoblar los esfuerzos por mejorar la calidad de vida de los salteños,

optimizando recursos y empleando estrategias para encarar los desafíos de la economía actual, brindando respuestas a la demanda de la población.

[1] Decreto N°121/20. Boletín Oficial Salta

1.1.1 Transporte

El transporte público constituye una cuestión medular para los gobiernos en la medida que actúa como un resorte clave que promueve el crecimiento económico y el empleo, democratiza el acceso y conecta a las personas con servicios esenciales como la atención sanitaria y la educación, reduce la congestión en las ciudades (evitando el uso excesivo del vehículo lo que mejora la fluencia del tráfico disminuyendo retenciones y atascos) e impulsa un modelo de movilidad más sostenible y beneficioso para el medio ambiente dado que reduce la contaminación ambiental (menor emisión de gramos CO₂ en el aire) y acústica.

Además de estos beneficios contribuye a la seguridad, bajando la siniestralidad, al ahorro de tiempo y dinero de los ciudadanos garantizando una movilidad más eficiente, generando ciudades más agradables para vivir.

Como se puede advertir, la gravitación del transporte público trasciende su reflejo en el producto bruto de la economía, en la medida que se erige en facilitador de proyectos individuales y colectivos se convierte en un sector clave que demanda políticas estratégicas, y acciones de gestión cotidianas que le aseguren un eficaz desempeño.

En la República Argentina el transporte es considerado legalmente como un servicio público en todas las jurisdicciones provinciales, esta situación no implica la linealidad ni simpleza que aparenta, ya que su funcionamiento está íntimamente ligado a un actor que es el Estado, que actúa como regulador del sistema.

En una primera aproximación a nuestro objeto de estudio podemos afirmar que el transporte urbano de pasajeros se puede encontrar bajo la órbita competencial de la Provincia o de los municipios, en tanto que la prestación y/o explotación del servicio puede estar en manos del Estado, particulares, cooperativas o sociedades mixtas.

Lo referido a la explotación y control del servicio tiene por forma habitual estar regido por ley provincial de acuerdo con la naturaleza y características de cada servicio, y a la eficiencia de su cumplimiento.

La competencia del transporte urbano de pasajeros dentro del ejido urbano corresponde a los municipios, en virtud de que así lo exprese la constitución provincial al otorgarles de manera explícita atribuciones, o porque en virtud de la autonomía de los gobiernos locales esté establecido en cartas orgánicas municipales.

Este cuadro de situación complejiza la gestión del transporte en ciudades que en su expansión y crecimiento conforman conglomerados urbanos, ya que al exceder límites jurisdiccionales la autoridad de aplicación y la competencia se elevan a jurisdicciones superiores.

Dentro de los límites municipales el control es local, si se exceden los límites municipales el control pasa a ser exclusivamente del gobierno provincial, en tanto que si se exceden los límites provinciales el control es potestad del gobierno nacional.

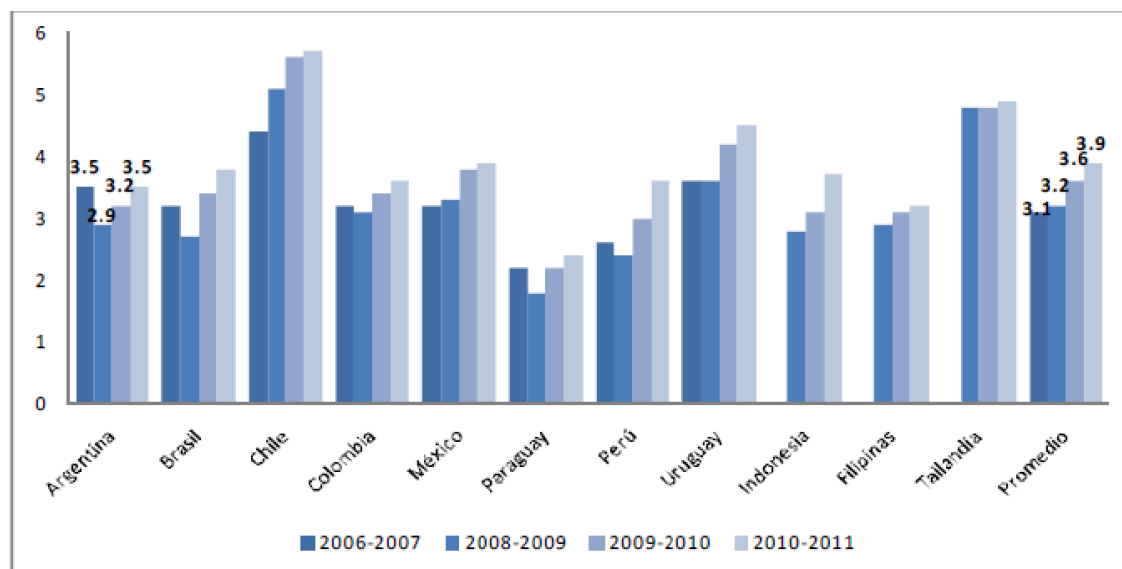
El escenario detallado marca la imperiosa necesidad de crear un espacio interrelacionado de intercambio de información y producción de conocimientos con distintos enfoques sobre los diversos modos asociados al transporte de las personas, en la que diversos actores como empresarios, políticos, académicos, y especialistas del área en el sector público generen instancias de intercambio y diálogo sobre prácticas exitosas con el objetivo de solidificar consensos que redunden en mejoras sostenibles de los servicios.

Aquí el Estado adquiere protagonismo en su rol de promotor de circulación de conocimiento, desarrollando por un lado sus propios equipos y sistemas de generación de evidencias sobre el sector, asegurando a la vez que estén dadas las condiciones en determinados ámbitos académicos para que se reúnan datos y evidencias en la materia.

Examinando las modalidades de intervención del Estado en sus distintos niveles podemos hallar indicios de mayor o menor eficiencia en la asignación de recursos del sector.

Si observamos la situación del sector transporte en Argentina en clave comparada internacional podemos afirmar que se encuentra en una posición intermedia, relativamente mejor que el promedio de los países de América Latina, pero lejos de los países desarrollados, y de otros países en desarrollo, particularmente los del Este asiático.

Gráfico 1: Calidad general de la infraestructura (puntajes)



Fuente: Foro Económico Mundial (2008, 2009, 2010 y 2011).

En particular se observa una mejor situación en servicios que en infraestructura donde el transporte urbano, con especial acento en regiones metropolitanas muestra una creciente participación de la movilidad en automóvil particular, y una escasa modernización del transporte público.

Del sucinto análisis de situación del transporte en Argentina hasta aquí descripto emergen dilemas que exigen pronta resolución en aras de poder planificar y ejecutar una estrategia nacional de políticas públicas en el sector que contribuya a un crecimiento con inclusión en el país:

- Definir cuál es el papel deseable para los sectores público y privado en la gestión de infraestructura y servicios de transportes.
- Determinar si se aspira a una política de transporte limitada a proveer movilidad o como instrumento de otras políticas sectoriales
- Resolver qué papel debe asumir el Gobierno en sus tres niveles en la implementación y coordinación de políticas públicas atinentes al sector.

1.1.1.1. El Caso Salteño

La Provincia de Salta afronta un conjunto de retos en materia de transporte que no escapan a las tendencias mundiales:

- Crecimiento exponencial de la demanda
- Mayor movilidad acompañada de mayor motorización
- Aumento ostensible de congestión en horas y tramos específicos
- Expansión del área metropolitana hacia zonas de baja densidad poblacional

La región metropolitana de Salta ha experimentado un singular crecimiento hacia el sudeste a partir de la creación de barrios, y el surgimiento de asentamientos sin articulación entre las ciudades, y sus actores.

Esta expansión abarca a varias jurisdicciones, incluyendo los municipios de Salta (Capital), San Lorenzo, Vaqueros, Cerrillos, Rosario de Lerma, Campo Quijano, El Carril, La Merced, La Caldera y Chicoana.

Según datos del Censo del año 2022, el departamento Capital (incluye la localidad de San Lorenzo) tiene 627.704 habitantes, dato que implica una variación relativa de 17,1% respecto del censo anterior del año 2010.

La Caldera (incluye la localidad de Vaqueros) con 12.299 habitantes experimentó un crecimiento relativo de su población del 58,4%, respecto del censo anterior realizado en el año 2010.

Siguiendo la tendencia alcista en términos poblacionales los departamentos de Cerrillos (incluye la ciudad de La Merced) con 55.949 habitantes y una variación relativa del 56,3%, Rosario de Lerma (incluye la ciudad Campo Quijano) con 51.028 habitantes y una variación relativa del 31,8%, y Chicoana (incluye la ciudad de El Carril) con 24.729 habitantes y una variación relativa del 19,4 % con respecto al censo poblacional pasado completan el desarrollo del Gran Salta con la consecuente profundización del tejido urbano, y la necesidad de transporte.

Cuadro 1. Total de población, variación absoluta y variación relativa por departamento. Año 2010 y 2022

Departamento	Población 2010 2022	Valoración absoluta	Valoración relativa (%)
Capital	536,113 627,704	91,591	17.1
La Caldera	7,763 12,299	4,536	58.4
Cerrillos	35,789 55,949	20,160	56.3
Rosario de Lerma	38,702 51,028	12,326	31.8
Chicoana	20,710 24,729	4,019	19.4

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares, y Viviendas 2022. Resultados definitivos.

La planificación del transporte en grandes urbes de la República Argentina estuvo generalmente asociada a “Planes Urbanos” que buscaban gestionar el ordenamiento territorial y los usos del suelo de forma integral y sistémica, asociados a una estrategia de movilidad que asegure el crecimiento y la equidad.

La región metropolitana de Salta comparte características y desafíos en materia de transporte con las de Mendoza, Córdoba, Tucumán y Rosario, en tanto comparten características que convergen en rangos poblacionales superiores a 500 mil habitantes, sistemas públicos de transporte complejos, diversos modos, morfologías urbanas extensas y continuas, que consolidan la existencia de subcentros caracterizados por un proceso de conurbación con ejes de crecimiento ligados históricamente a corredores ferroviarios.

A los múltiples retos asociados a la morfología y la expansión demográfica, en los primeros años del presente siglo se fueron acumulando diversos conflictos en el servicio de transporte masivo de pasajeros que incluyeron empresas prestatarias en concurso de acreedores, insuficiencia de unidades, deficiente prestación del servicio, conflictividad laboral por bajos

salarios de conductores, descontento de los usuarios, y surgimiento de modalidades ilegales de transporte que terminaron desembocando en una gran crisis del sector.

En este contexto finalizando el año 2004, el Gobierno de la Provincia de Salta intervino mediante un novedoso marco normativo a través de la Ley Provincial N°7322 que dispuso el establecimiento de la Región Metropolitana de Salta, integrada por los municipios de Salta, San Lorenzo, Vaqueros, Cerrillos, Rosario de Lerma, Campo Quijano, La Merced, y La Caldera, creando además una empresa prestadora mixta SAETA (Sociedad Anónima de Transporte Automotor) a cargo del transporte de pasajeros del área metropolitana de Salta.

SAETA dio inicio a sus actividades el 1 de agosto de 2005, basada en la convicción del Gobierno de Salta de que el servicio de transporte debía ser administrado por una única empresa para optimizar la calidad del mismo. Otorgándole además la potestad de prestar servicios por sí misma o a través de terceros. La misma es de composición mixta público y privada.

La Ley N° 7322 dispuso además la creación de la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMT) como organismo de planificación y control.

De esta manera el transporte dejó de pertenecer a la órbita municipal, y pasó a ser administrado por un organismo provincial con incumbencias metropolitanas.

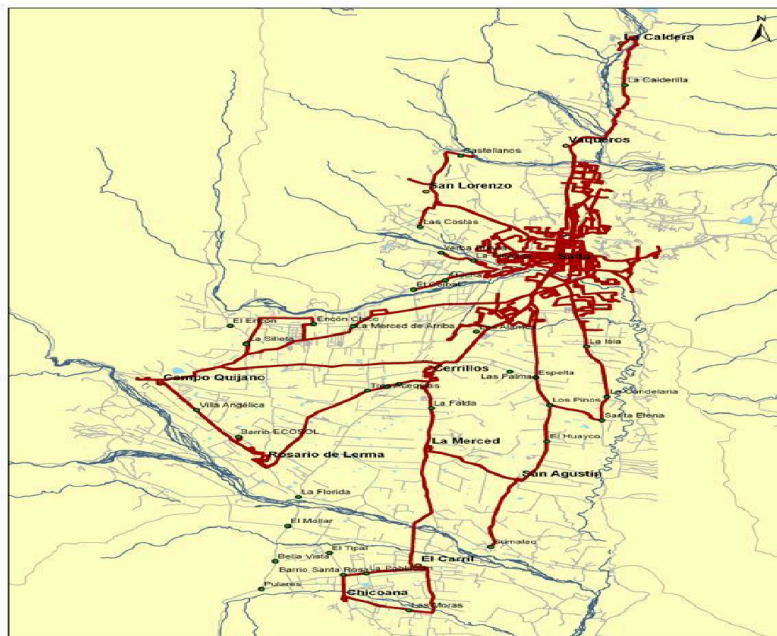
La Autoridad Metropolitana de Transporte es un organismo autárquico con facultades de planificación, organización, actuación, fiscalización y control de los servicios de transporte masivo e individual, encargado de garantizar la normalidad en la prestación del servicio público propio (colectivos) e impropio (taxis y remises).

Representa un dispositivo novedoso en materia de planificación, coordinación, y gestión del transporte urbano y seguridad vial.

Constituye un caso único en el contexto de las ciudades argentinas y se presenta como un esfuerzo de coordinación de diferentes jurisdicciones municipales respecto a la planificación del transporte, respondiendo a los intereses mancomunados de la región y la provincia en general. Cuando se habla de región y de área metropolitana es provechoso reconocer la relación entre entramado productivo y territorio, la cual resulta fundamental en la planificación de la inversión pública en infraestructura de transporte contributiva de un desarrollo equilibrado y equitativo.

En esta contingencia la Autoridad Metropolitana de Salta tiene la visión de reconocimiento del esquema de lo regional, excediendo los límites urbanos y observando las características y contingencias que atañen a la Región Metropolitana de Salta que incluye los municipios de Salta (Capital), San Lorenzo, Vaqueros, Cerrillos, Rosario de Lerma, Campo Quijano, el Carril, La Merced, La Caldera y Chicoana. Dentro de este esquema de región, Salta presenta ciertas características que lo transforman en uno de los distritos con mayor utilización de transporte público de pasajeros en Latinoamérica. Añadiendo la condición de que la región metropolitana de Salta es una de las regiones que mayor crecimiento demográfico ha tenido en los últimos 40 años.

Gráfico 2. Extensión de la Red de Transporte Público Área Metropolitana de Salta.



Fuente: ATM Salta.

1.1.1.2. Reformas aplicadas y situación actual del transporte en Salta

El Gobierno de la Provincia de Salta, a través del Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo, como autoridad de aplicación, según Decreto N°897/18, trabaja activamente en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas que permitan brindar de la manera más eficiente el servicio de transporte, cumpliendo con las atribuciones que le fueron delegadas a tal fin.

El abordaje institucional en la gestión y planificación del transporte del Gobierno de la Provincia de Salta es de vanguardia, plasmando la prioridad que se le otorga al sector en la búsqueda de una estrategia que resulte consistente, buscando cristalizar el impacto positivo de un adecuado suministro del servicio en la calidad de vida de los salteños.

Con todo, la Autoridad Metropolitana de Transporte trabaja en la creación de mecanismos de coordinación en el área metropolitana que permitan consolidar una mirada integral que abarque múltiples dimensiones vinculadas al planeamiento urbano, movilidad y sustentabilidad ambiental. Si bien el transporte público es competencia provincial, la infraestructura corresponde al municipio, lo que implica agudizar el ingenio y la creatividad en la aplicación de medidas tendientes a fomentar el uso del transporte público, la bicicleta y la marcha a pie.

Su autoridad se enmarca dentro de la Ley Nacional de Tránsito 24449; dicha ley establece los principios básicos, la coordinación federal y define el Consejo Federal de Seguridad Vial y Registro Nacional de Antecedentes del Tránsito, entre otros. Con origen en Ley 7322, promulgada por Decreto N°2593/2004.

La jurisdicción y competencia relativa al transporte está expresada en la ley de transporte, esta norma es común y abarca todas las provincias. La diferencia radica en que, en algunas de ellas, el gobierno provincial se atribuye competencias dejando de lado a los municipios.

En Salta, con la implementación de la Ley 7322, que crea el área metropolitana, constituye como órgano de control a la Autoridad Metropolitana de Transporte y a SAETA como empresa prestadora del servicio se logró contribuir a la simplificación regulatoria, a pesar de que la Ley 7126, sancionada en 2001 regulaba el transporte de pasajeros y establecía el marco de prestación del transporte masivo, los servicios diferenciales, taxis y remises.

No obstante, la jurisprudencia y la tradición histórica argentina edificaron atribuciones nacionales específicas en materia de transporte de alcance e impacto en el territorio local que afectan particularmente en el desarrollo regional de la ciudad en la que participan. Con esto, el gobierno nacional busca incidir mediante políticas públicas que aseguren productividad, calidad de vida e integración regional en las múltiples realidades de las ciudades del país. Estas líneas de acción tienen un impacto diverso en las ciudades y se ejecutan bajo distintos mecanismos. En materia de movilidad y transporte estuvieron marcadas por un crecimiento meteórico de subsidios a la oferta (llegando a alcanzar 1.5% del PBI) como consecuencia del congelamiento de tarifas a los concesionarios privados a partir del 2002. Así, se destacan como las más

relevantes la Política de Asignación de Compensaciones Tarifarias al Transporte (compensaciones tarifarias aplicadas en ciudades del interior del país como un monto actualizado en función de la variación del costo laboral de los trabajadores del transporte público en acuerdos paritarios del sector, siendo el incremento de costos no salariales cubierto por la tarifa, o compensada la autoridad local concedente), y la implementación del Sistema Único de Boleto Electrónico (SUBE) que por Resolución Ministerial 1535/2014 ordenaba la implementación del sistema en las líneas de Jurisdicción Nacional que realicen Tráfico Inter jurisdiccionales, en las líneas de Jurisdicción Provincial y Municipal de las Ciudades Capitales de Provincia o de más de 200.000 habitantes. También se hace extensivo a aquellas ciudades que no están obligadas, pero están interesadas en la Implementación de la SUBE para beneficiar al usuario y el control, siendo el responsable de la implementación la Jurisdicción Provincial y Municipal. Los beneficios de la tarjeta se materializan en el logro de mayor transparencia de la información que se obtiene a través de su uso, permitiendo conocer la tarifa que se pagó, la cantidad de pasajeros que se transporta, contribuyendo a la mejora de la determinación, distribución y control de las Compensaciones Tarifarias.

El flamante Gobierno Nacional a inicios del presente año, en el marco de una modificación en la matriz del sector y su financiamiento, informó que se realizaría una quita progresiva de subsidios a las provincias del interior del país, eliminando la transferencia de recursos a los gobiernos provinciales. Se dispuso la implementación de un mecanismo de subsidio a la demanda, trasladando el beneficio de manera directa al usuario a través de la tarjeta SUBE. Como resultado se “liberó” el precio del boleto de colectivo en las ciudades, y se suprimió el Fondo Compensador del Interior (oportunamente creado en el año 2018, prorrogado por artículo 72 de la Ley 27591, del año 2020. Modificado luego por DNU N° 882 del año 2021, se fue actualizando año tras año). Mediante la nueva legislación los subsidios a los pasajeros en las provincias se canalizan mediante un descuento único y generalizado del 55% para usuarios registrados del sistema SUBE.

Esta decisión retoma la línea iniciada con el Pacto Fiscal que Gobernadores de las Provincias y Gobierno Nacional suscribieron en el año 2017 y 2018, mediante el cual se comprometían a eliminar progresivamente subsidios para el AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires), como al establecimiento de un mecanismo de compensación tarifaria definido y solventado por las provincias.

Este cambio de paradigma en las políticas públicas para el sector transporte implementado por el Gobierno Nacional tuvo un enorme impacto en Salta. No solo por el impacto económico en la afectación de recursos, sino

porque adicionalmente el distrito no había adherido al Sistema SUBE. Para tener nociones del impacto, los últimos datos publicados durante el primer semestre de 2023, quitando el AMBA, la provincia que mayores recursos había recibido fue Córdoba con un 20,95%, seguida de Santa Fe con un 15,86% y Salta con un 8,91% del total nacional. El 80,91% era distribuido a SAETA, y el resto destinado a las empresas que cubrían servicios en el interior de la provincia.

Ante la nueva situación expuesta la AMT se vio obligada a ejecutar una actualización de la tarifa, de forma escalonada para el área metropolitana, en base a la variación del IPC (Índice de Precios al Consumidor).

En búsqueda de garantizar la sustentabilidad del sistema se avanzó en una actualización periódica, de manera bimestral en base a lo que el IPC determine, siempre y cuando la AMT lo considere conveniente.

Esta política sectorial de emergencia se complementa con una gestión segmentada, asegurando la gratuidad del boleto para jubilados y estudiantes de manera de garantizar la accesibilidad al servicio de los sectores virtualmente más impactados por el cambio de régimen.

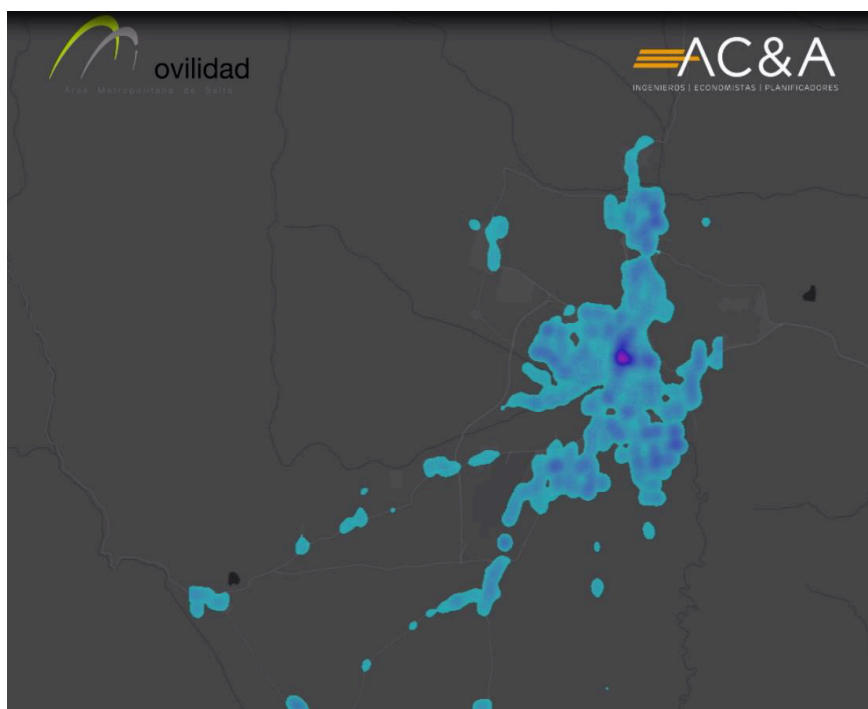
1.1.1.3. Avances, retos y desafíos del Transporte en Salta

La Región Metropolitana de Salta presenta características que la transforman en uno de los distritos con mayor utilización del transporte urbano de pasajeros en América Latina, ostentando también un vertiginoso crecimiento demográfico en las últimas cuatro décadas.

Este crecimiento en la densidad poblacional se enmarca en condiciones de vulnerabilidad y aumento de pobreza, condicionando los modos de transporte, y características de movilidad.

Para graficar la situación y poner en números lo señalado, en 2014 la AMS ordenó la realización de un estudio que permitiera medir el nivel de movilidad, obteniéndose números contundentes: el 46% de los hogares del área metropolitana no tenían acceso a ningún tipo de vehículo motorizado. De este dato se desprende que el 46% de la población necesita del transporte para trasladarse. Otros datos obtenidos permitieron constatar y conocer la frecuencia en el uso del servicio arrojando como resultado que el 75% de la población realiza viajes a diario. Más precisamente 2,7 por día, lo que totaliza 1.500.000 viajes diarios, que se distribuyen de la siguiente manera; 30% a pie, 6% en bicicleta, 40% en colectivo, 2% en remis o taxi, 18% en auto y 6 % en moto.

Gráfico 3. Mapa de Calor; Densidad de Viajes en Región Metropolitana de Salta.



Fuente: Movilidad Salta - AC & A.

Los datos son concluyentes, el transporte público es utilizado por los salteños en una proporción altísima, tanto que son más las personas que lo eligen para movilizarse que el porcentaje de personas que realizan viajes a pie.

Atento a esto el Gobierno de la Provincia de Salta, a través del Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo viene delineando en los últimos 4 años una estrategia comprensiva para el Transporte de Salta reconociendo las características regionales y la complejidad del sector.

Haciendo foco en las potencialidades y generando sinergia con el sector privado ha comprendido el fenómeno distinguiendo cuatro tipos de acción.

El Transporte como factor que “empuja”, extiende o amplía la accesibilidad a servicios.

El transporte como factor que “tira” constituyéndose en factor que atrae, influyendo en la posición relativa de centros nodales de la estructura territorial, contribuyendo a poner en valor locaciones asociadas a infraestructuras o redes.

El transporte como factor que “impacta” en la medida que compete en el mercado de suelo con demandas concentradas en áreas neurálgicas.

Y para finalizar el transporte como factor que “instrumenta” en la medida que conecta sectores, territorios y jurisdicciones (nación, provincia, municipio) contribuye a la gobernabilidad en un espacio federal.

Este enfoque permite entender la movilidad urbana como una perspectiva regional, no limitante al ejido urbano.

En cuanto al trabajo de modernización y tecnologías aplicadas a la gestión, el Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo viene trabajando arduamente en el análisis de las particularidades de la provincia, lo que permitió jerarquizar las necesidades de cada área, proponer modificaciones generales al sistema, determinar la red más eficiente, y optimizar los kilómetros recorridos, reduciendo los costos de operación del sistema.

Se desarrolló un modelo estratégico de planificación del transporte público mediante una solución tecnológica denominada PTV VISUM 22, software de planeamiento de origen alemán.

Concretamente se avanzó en una batería de medidas que incluyó:

- Rediseño y redimensión de las líneas troncales de transporte urbano
- Reestructuración de líneas metropolitanas, y creación de líneas interbarriales o complementarias.
- Distinción de viajes directos de larga distancia de los barriales o internos.
- Reducción de solapamiento de recorridos y cantidad de unidades circulando en el área metropolitana de Salta.
- Nuevas conexiones entre barrios logradas a partir de la puesta en funcionamiento de nuevas líneas locales complementarias.

Estas políticas lograron mejorar los índices operativos del sistema, aumentando el IPK (Índice Pasajero Kilómetro). Indicador que resume la eficiencia del sistema.

En materia de infraestructura, la ciudad de Salta está caracterizada por una trama urbana colonial construida en los siglos XVI y XVII, que define un centro histórico de calzadas reducidas y niveles deficientes en cuanto al estado del pavimento.

Su configuración urbana de baja densidad y estructura radio y monocéntrica genera recorridos extensos y superposición de líneas en los ejes principales de circulación generando ineficiencias en el servicio. El microcentro

está caracterizado por la concentración de servicios provocando congestión y afectando la calidad ambiental del espacio público.

Espacios de paradas congestionados, veredas estrechas, cruces de calzada, y zonas de ascenso y descenso de vehículos que no garantizan la seguridad peatonal en la circulación completan las carencias en materia de infraestructura.

A partir de este diagnóstico de situación, se dispuso avanzar en la jerarquización de la infraestructura existente con la creación de carriles, mejoras en la pavimentación, paradas jerarquizadas asociadas a los servicios metropolitanos y troncales, incorporación de centros de transbordo con mejoras de acceso y veredas.

Más allá de que la planificación en materia de transporte no puede independizarse de la infraestructura que sustenta su uso y procesos, actualmente se entiende la necesidad de tener infraestructuras que promuevan la movilidad sostenible.

El desarrollo y sostenibilidad de los espacios urbanos y regionales no está vinculado solamente a la inversión en infraestructura relacionada a conceptos como lo “verde” o lo “smart”, sino que se focaliza primordialmente en la promoción de una buena gobernanza e inteligencia de encontrar modelos de gestión y coordinación para la planificación.

Para concluir en materia de movilidad SAETA modernizó su flota de más de 650 unidades, incorporando más de 300 en el bienio 2022-2023. Totaliza 27 líneas que recorren los 10 municipios que componen el área metropolitana de Salta, cumpliendo un rol especial los servicios diametrales que atraviesan la ciudad sin ingresar al área centro.

En cuanto a tecnología aplicada al transporte sus unidades cuentan con un sistema de recaudación integrado por una máquina validadora con sistema de lectura de tarjetas electrónicas y códigos QR en dispositivos celulares que permite culminar el proceso de carga virtual de saldo en tarjetas iniciado en cualquiera de los servicios bancarios de Red Banelco, Mercadopago, Carga al Toque y Naranja X.

En el marco de un proceso de optimización de procesos y cercanía con el usuario, se implementó el asistente virtual en WhatsApp BONDI con atención automática 24 horas y asesoramiento personalizado de 8 a 16 horas para una mejor experiencia de usuario.

Con la aplicación de SAETA App se mejora la experiencia de uso obteniendo en tiempo real la ubicación de los coches de cada línea.

Para finalizar mediante la participación ciudadana se involucró el factor humano en la co creación de políticas públicas que logren un impacto positivo en la movilidad de la región metropolitana.

Esto permitió avanzar en conjunto con la AMT en medidas concretas:

- Audiencias públicas
- Publicación en el Boletín Oficial de la Provincia de normas de interés general
- Posibilidad de obtener información actualizada, solicitar turnos de atención, completar formularios, a través de la Página Web del Organismo.
- Servicio de Call Center que permite al ciudadano evacuar dudas, efectuar reclamos o aportar sugerencias relativas al Sistema de Transporte en el Área Metropolitana de Salta.
- Mesas de entrada con atención personalizada por parte de la AMT.

1.1.1.4. Consideraciones finales

El modelo de gestión del transporte urbano en el Área Metropolitana de Salta arroja diversas lecturas, al tiempo que aporta lecciones que enriquecen el debate en un sector que resulta clave para el desarrollo económico y social de un país.

La creación de un Área Metropolitana como unidad territorial de planificación de políticas de desarrollo en conjunto con una entidad coordinada para el impulso de políticas de movilidad constituye un aporte novedoso al sector en la medida en que se enmarca en un Programa que tiene como meta final políticas de transporte que entienden la movilidad como algo trascendente a la estratificación social o foco espacial específico.

El involucramiento de la ciudadanía en el debate público aportando ideas y propuestas para mejorar la calidad de movilidad y su oferta constituye otro de sus activos fundamentales.

Como prioridades en el corto plazo se imponen mejorar mecanismos de coordinación entre los municipios del Área Metropolitana de Salta, y otras áreas que componen el sistema de movilidad (planeamiento urbano, ambiente y desarrollo sustentable).

Representa una buena señal que el Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo de Salta está trabajando en otra de las deudas que impacta al sector, que es la falta de una legislación común.

El proyecto de avanzar en normas que unifiquen y eliminen asimetrías entre el servicio de transporte urbano del interior de Salta y el de la región metropolitana resulta indispensable en la convergencia hacia un sistema de transporte eficiente e inclusivo para toda la provincia.

En el interior la situación del transporte presenta empresas con debilidad jurídica, que ofrecen servicios poco eficientes. Por ello resulta de vital importancia el impulso de una nueva normativa que tienda a la unificación, mejora del servicio y a la incorporación de tecnología que permitan encarar un proceso de mejoras continuas en la trazabilidad de recorridos, gestión de flotas, geo localización satelital y boleto electrónico.

Para concluir, es necesario continuar normalizando y simplificando marcos regulatorios, modernizar las instituciones de gobierno del sector, optimizar la asignación de subsidios, fomentar la integración y cohesión territorial.

1.1.2. Mujeres, Géneros y Diversidad

Este apartado aborda políticas, programas y proyectos de Mujeres, Género y Diversidad dado que este es uno de los servicios públicos que forman parte de las competencias del Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo de la provincia de Salta. Esta secretaría se creó el 7 de abril de 2022 mediante el decreto 236/22, bajo la órbita de dicho Ministerio en pos de otorgar de manera más eficiente y ordenada los servicios públicos que a tal fin le competen.

Resulta importante mencionar la relevancia política que se le otorga a este organismo al jerarquizarlo como área específica para avanzar en la promoción de los derechos de las mujeres y diversidades. Esta secretaría realiza un trabajo fundamental de análisis y procesamiento de datos y estadísticas sobre la temática de género, el cual pone a disposición de los ciudadanos mediante una plataforma web gubernamental, datos esenciales para construir un gobierno abierto con la tecnología como eje transversal del mismo.

Para abordar el presente estudio se ha realizado, en conjunto con diversos funcionarios, un relevamiento de las políticas, los programas y

servicios con perspectiva de género brindados por el Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo.

Este primer acercamiento sirvió como disparador para identificar variedad de programas que se llevan a cabo desde el Ministerio de Gobierno en general, pero también desde la Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad en particular. A modo de resumen introductorio, se han podido relevar más de 10 programas con perspectiva de género, de gran alcance y público objetivo específico, orientados a mitigar gran parte de las problemáticas que se detallaron anteriormente.

Antes de analizar programas en concreto, cabe destacar que gran parte del contenido utilizado para llevar a cabo el relevamiento inicial proviene de políticas destacables por su efectividad.

En primer lugar, el hecho de la creación de una Secretaría dedicada específicamente a asuntos relacionados con la mujer, el género y la diversidad es una medida crucial para abordar las desigualdades y promover la equidad en la sociedad. Al consolidar estas cuestiones en un organismo dedicado, se reconoce la importancia de abordar de manera integral las desigualdades de género y las discriminaciones basadas en la identidad de género y la orientación sexual.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a funcionarios en donde se consultó específicamente por el impacto y la relevancia que ha tenido la Secretaría en la población de Salta, se asume que la misma ha impactado positivamente en más de 40.000 personas desde su establecimiento, brindando orientación, asistencia y acompañamiento a quienes sufren violencia de género. Entre otras soluciones, se han atendido a 24.913 personas tanto de forma presencial como telefónica. Además, se ha establecido la Mesa Interinstitucional de prevención y asistencia contra la trata de personas en Salta y el norte provincial, se ha integrado a la Red Nacional de Puntos Focales de Asistencia y se han llevado a cabo actividades de sensibilización y capacitación.

El poder ejecutivo demuestra su compromiso con la igualdad y la justicia social al crear esta Secretaría. Esta acción envía un mensaje claro sobre la importancia de abordar las cuestiones antes mencionadas en la agenda política y gubernamental. Además, al asignar recursos y autoridad a este organismo, el poder ejecutivo muestra su voluntad de enfrentar los desafíos que enfrentan las mujeres, las personas de género diverso y las comunidades LGBTQ+ en la sociedad.

La propia existencia de dicha Secretaría responde a la necesidad de garantizar que estas cuestiones sean consideradas de manera prioritaria en la formulación de políticas públicas y en la toma de decisiones gubernamentales. Este organismo actúa como un defensor de los derechos humanos y promueve la inclusión y la igualdad en todos los ámbitos de la sociedad. En resumen, la creación de un ministerio dedicado a estas temáticas es esencial para avanzar hacia una sociedad más justa e inclusiva.

Asimismo, la temática se considera relevante para el presente dado que se trata de un asunto capaz de producir impacto económico y sobre el desarrollo sostenible en la cotidianeidad de las mujeres, afectadas en términos de violencia y acoso, discriminación laboral y brecha salarial.

En tal sentido, un estudio y análisis apropiados pueden identificar políticas y servicios que perpetúan las desigualdades de género, así como también aquellas que las abordan de manera efectiva, permitiendo mejorar la eficiencia de las mismas al adaptarlas mejor a las realidades y necesidades de la población.

Para ello resulta fundamental no solo realizar un relevamiento de la problemática a nivel nacional y provincial, sino también conocer las estrategias, prácticas y metodologías destacadas nivel mundial, adoptadas por organismos internacionales, naciones y otras ciudades, con el fin de asegurar un óptimo desarrollo del género femenino y diversidades en el mercado laboral. Estas herramientas son clave para garantizar la prestación de un servicio de alta calidad en este ámbito.

1.1.2.1. Género y Trabajo

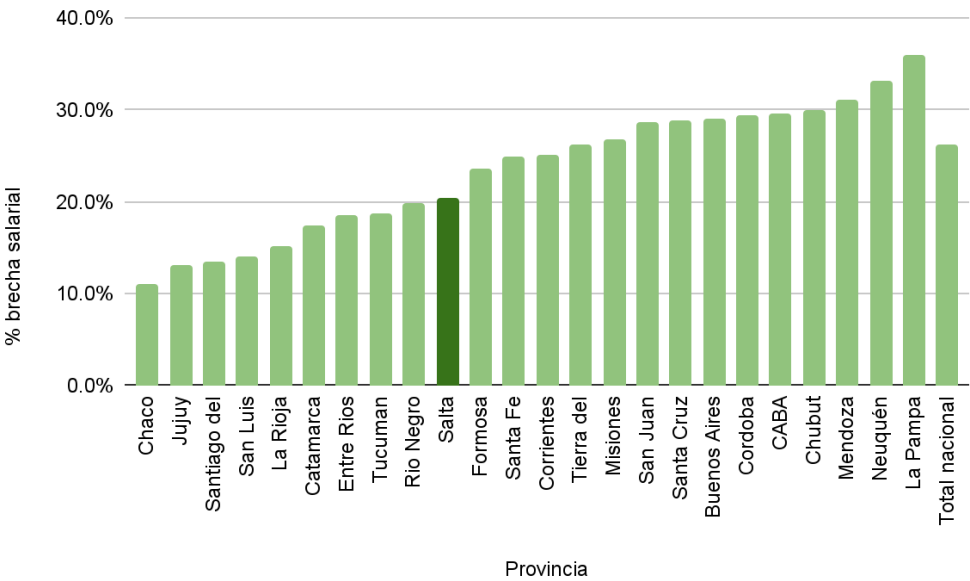
Para conocer el estado de Situación de la provincia de Salta se ha realizado un relevamiento de fuentes e informes estadísticos que abarquen la temática laboral y de economía desde la perspectiva de género tales como el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), de donde surge el dato más reciente publicado a la fecha acerca de brechas de género de la media del ingreso total individual, por provincia al tercer trimestre de 2023. Asimismo, se han mantenido reuniones con la Secretaría que tiene en sus funciones el otorgamiento de los servicios públicos para tal fin

En el estudio de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), se posiciona a Salta en el décimo lugar a nivel nacional en cuanto a brechas de género, lo cual revela una realidad que merece atención y acción, motivo por el cual la Provincia se encuentra haciendo énfasis en los servicios que ofrece al

ciudadano, dentro de estas, cabe resaltar la creación la Secretaría de Mujeres Género y Diversidad para empezar a trabajar en la temática.

Asimismo, el hecho de que la brecha salarial de género en Salta sea del 20.5%, en comparación con el promedio nacional del 26.2%, subraya tanto los avances realizados como los desafíos persistentes en la igualdad de género en la región.

Gráfico 1. Brechas de género de la media del ingreso total individual, por provincia. Total nacional urbano. 3er trimestre 2023



Fuente: elaboración propia en base a INDEC, Encuesta Permanente de Hogares. Tercer trimestre de 2023

Los resultados de un estudio realizado por la Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género son reveladores y apuntan a desafíos significativos en materia de equidad de género en Salta. La brecha del 18.8% en la tasa de empleo entre hombres (62.8%) y mujeres (44.1%) subraya la existencia de barreras en el acceso al mercado laboral para las mujeres, problema sobre el cual, como se detalla más adelante, la Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad se encuentra trabajando en políticas específicas.

Tabla 1. Brechas laborales. 3er trimestre 2021

Indicadores	Mujeres	Varones	Brecha
Tasa de Actividad	47.9%	67.2%	-19.3 p.p.
Tasa de Empleo	44.1%	62.8%	-18.8 p.p.
Tasa de Informalidad	53.1%	47.2%	5.9 p.p.
Tasa de Desocupación	8.0%	6.5%	1.5 p.p.
Tasa de Actividad (considerando amas/os de casa)	62.7%	68.4%	-5.7 p.p.

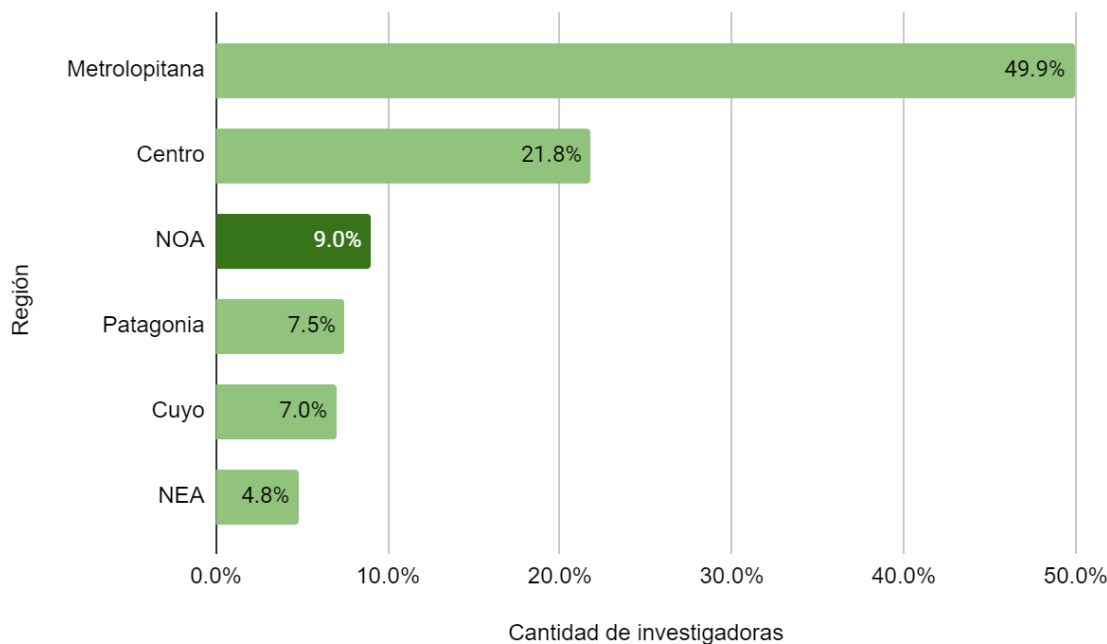
Fuente: Elaboración DNElyG en base a datos de la EPH total urbano -INDEC. 3er trimestre 2021. Casos correspondientes a la provincia de Salta.

Estas cifras no solo evidencian inequidades económicas, sino que también señalan un desequilibrio en las oportunidades y la autonomía de las mujeres en Salta, lo cual tiene un impacto directo en la calidad de vida.

Profundizando en cuestiones vinculadas al mercado laboral de mujeres en tecnología, se toma como un importante insumo el Diagnóstico sobre la Situación de las Mujeres en Ciencia y Tecnología 2023, realizado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación.

En este caso, como sucede a nivel general, también podemos hallar brechas de género. Si bien este estudio no focaliza en la provincia de Salta, divide el país en 6 regiones, distinguiendo la distribución federal y disciplinaria de las mujeres investigadoras; lógicamente, las principales regiones de concentración serán la región Metropolitana y la región centro, debido a la concentración poblacional y a la gran cantidad de universidades y centro de investigación que se ubican en la zona. Sin embargo, es distinguible el hecho que la región del NOA constituya el tercer puesto en este relevamiento como se observa en el gráfico 2.

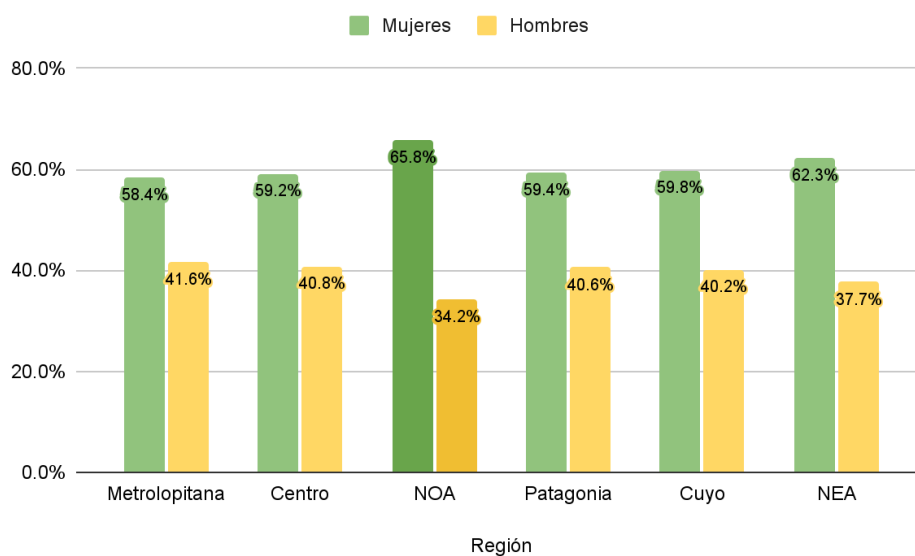
Gráfico 2. Distribución de investigadoras de la base CVar por región COFECYT(2021)



Fuente: elaboración del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación a partir de la base de datos de SICYTAR.

Aun así, cabe resaltar un punto del estudio que no resulta menor, se trata de que en la distribución porcentual de investigadores e investigadoras por sexo. El NOA es la región con mayor porcentaje de investigadoras mujeres que hombres.

Gráfico 3. Distribución de investigadoras e investigadores de la base CVar por región COFECYT según sexo (2021)



Fuente: elaboración propia en base al diagnóstico sobre la situación de las mujeres en ciencia y tecnología 2023 Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, a partir de la base de datos de SICYTAR.

Si bien este resultado no es 100% atribuible a la provincia de Salta, sería un error desconocer los avances que tuvo la misma durante los últimos años en esta materia. Al respecto, el Instituto de Investigaciones Económicas (IIE-UNSa), junto al equipo técnico del Ministerio de Economía y Servicios Públicos de la provincia, realizaron estudios que resultaron en un Monitor Económico de Salta con Perspectivas de Género.

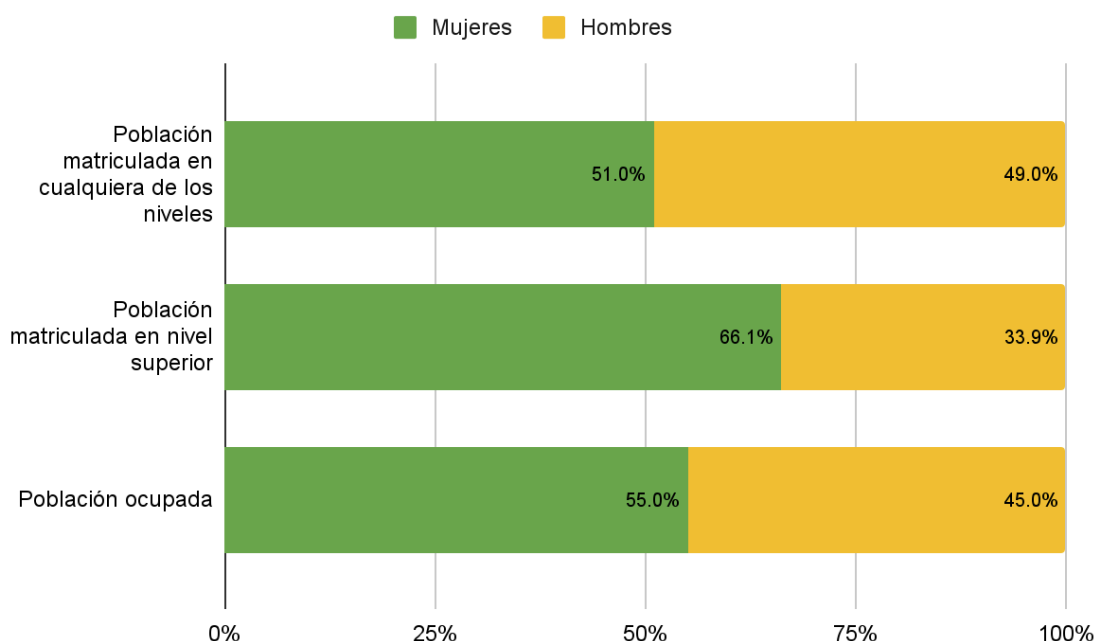
Este trabajo nos proporciona información valiosa que sustenta la anterior afirmación, a la vez que refleja la situación que atraviesan las mujeres en la provincia. En este sentido, se pudo evidenciar que, al segundo trimestre del año 2022, entre quienes finalizaban los estudios superiores, sean terciarios o universitarios, había en su mayoría mujeres.

Como puntos clave, cabe mencionar que solo el 37% de la población está matriculada en alguna institución educativa, en cualquiera de sus niveles. Dentro de ese grupo, el 49% son hombres y el 51% son mujeres. Se demuestra también que en la mayoría de los niveles educativos, hay una distribución equitativa entre hombres y mujeres, excepto en los niveles superiores, donde la presencia de mujeres es el doble que la de los hombres, representando un 66.1% y un 33.9% respectivamente.

Sobre ello, en relación a la educación terciaria, del 17% que logra finalizar, el 34% son hombres y el 66% mujeres. Respecto a la educación universitaria, también se evidencia una mayor participación de mujeres; del 15% que completa sus estudios universitarios, el 57% son mujeres.

A pesar de ello, la tasa de empleo de la provincia no refleja los mismos datos, del 49% de la población ocupada, el 55% se compone por hombres y el 45% por mujeres. Es por este motivo que se puede hallar gran variedad de políticas del Ministerio de Gobierno enfocadas en mitigar esta brecha.

Gráfico 4. Participación de las mujeres en el mercado laboral según nivel de estudio alcanzado.



Fuente: elaboración propia en base al Monitor Económico Salta con Perspectiva de Género.

Los obstáculos adicionales para acceder a oportunidades laborales equitativas, la falta de acceso equitativo al empleo remunerado y la carga desproporcionada de responsabilidades de cuidado tienen un impacto directo en la calidad de vida de las mujeres y en su capacidad para participar plenamente en la vida económica y social, afectando negativamente su bienestar y el de sus familias.

1.1.2.2. Abordaje de la problemática

Abordar estas brechas de género es fundamental para promover un desarrollo sostenible e inclusivo en la provincia, donde todas las personas, independientemente de su género, puedan alcanzar su máximo potencial y disfrutar de una vida digna y equitativa. Es por ello que desde el Estado provincial se brindan múltiples programas que procuran potenciar a las mujeres salteñas. Entre ellos se destacan iniciativas como “Constructoras”, “Salteñ@s en Tecnología”, que impulsa “Programadoras”, “Chicas Digit@lers”, el “Club de Chicas Programadoras”, y “Conectadas por la igualdad”.

El programa "Constructoras" ofrece una variedad de cursos, incluyendo Electricidad Niveles I, II y III, Albañilería Niveles II y III, Ceramista y Carpintería Nivel II. El mismo presentó su primer ciclo en agosto de 2022 y a la fecha lleva desarrollando su cuarta edición. Para comprender el alcance del mismo, es

importante resaltar el hecho de que este programa se lleva a cabo en distintos puntos a lo largo de la provincia como Tartagal, Cafayate, San José de Metán, El Galpón, Apolinario Saravia, Cachi, El Carril, y La Caldera, gracias a un trabajo articulado con las Áreas Municipales de Mujeres, Géneros y Diversidad. Además, contabiliza en total 821 egresadas.

Este programa se realiza en el marco de un estudio que proporcionó información significativa sobre la ocupación y la participación laboral de las mujeres en Salta. Según los resultados de la investigación, el 96% de las personas empleadas en trabajos domésticos son mujeres, mientras que en el sector de la construcción, este porcentaje es solo del 3%. Estos datos, a los ojos de investigadoras del Monitor Económico de la Provincia reflejan la feminización del mercado laboral doméstico y la persistencia de estereotipos que perpetúan la desigualdad de género.

De manera similar al programa "Constructoras", la Secretaría de Minería y Energía ha demostrado su compromiso a través de un Plan Minero Sustentable 2030, que coloca la inclusión y la diversidad como pilares centrales. En este sentido, en colaboración con la Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad, se busca promover la participación de las mujeres en la industria minera y fomentar su desarrollo profesional. A través de la colaboración con profesionales y actores del sector, se impulsan políticas que buscan la equidad y la igualdad en esta industria.

La implementación de estos programas por parte del gobierno ha demostrado ser una iniciativa valiosa y necesaria para promover la inclusión y el empoderamiento de las mujeres y diversidades en el sector de la construcción y la minería. A través de la oferta de cursos especializados en áreas como electricidad, albañilería, cerámica y carpintería, el programa Constructoras brinda oportunidades de capacitación y desarrollo profesional a un amplio espectro de la población.

Los resultados obtenidos en los ciclos realizados hasta el momento son alentadores, con un número significativo de participantes que se han graduado y recibido certificados en diversas áreas de especialización. Esto no solo representa un logro individual para cada graduada, sino que también contribuye al fortalecimiento de la fuerza laboral de la provincia, al ofrecer habilidades y conocimientos técnicos necesarios en un sector clave de la economía.

Es destacable el hecho que ambos programas no solo proporciona habilidades técnicas y oportunidades de empleo en sectores tradicionalmente dominado por hombres, sino que también fortalece la autonomía económica de las mujeres; les permite diversificar sus opciones laborales y generar ingresos propios, lo que les brinda mayor independencia económica y les permite tomar

decisiones autónomas sobre su futuro financiero. Esto no solo beneficia a los individuos directamente involucrados, sino que también tiene un impacto positivo en sus familias y comunidades, al contribuir al fortalecimiento del tejido social y económico en general.

Siguiendo en línea con la independencia financiera, debemos mencionar el Centro de Autonomía Económica para las Mujeres y Diversidades, se trata de un espacio de la Secretaría de las Mujeres, Géneros y Diversidad en donde se brindan las herramientas necesarias para fortalecer habilidades en materia de gestión y finanzas, materia tributaria, marketing digital, entre otras, a los fines de que las y los participantes potencien sus emprendimientos o inicien uno.

En el marco de la ejecución de políticas públicas concretas y permanentes para acortar las brechas de género, desde septiembre del 2022, se formó a 377 mujeres y personas LGBTIQ+ en distintos temas.

Además, dentro del contexto de fortalecer las habilidades y competencias no técnicas, es importante resaltar la iniciativa llamada "Programadoras". Esta acción forma parte del programa "Salteñ@s en tecnología" y ofrece talleres en línea sobre habilidades no técnicas en el campo de la tecnología. El propósito de esta iniciativa es asegurar la equidad de oportunidades en el acceso al empleo y, por consiguiente, promover la independencia económica.

Este programa lleva realizando 2 ciclos, contabilizando un total de 414 egresadas de los diversos cursos que se dictan, a saber, Herramientas informáticas con foco en bases de datos, diseño de programas lúdicos y pseudocódigo; e Introducción al Desarrollo con Python.

En relación a la tecnología enfocada para adolescentes, es que la Secretaria de Mujeres, Género y Diversidad firma un convenio de colaboración con la directora ejecutiva de Junior Achievement en el NOA. Con ello se pretende brindar preparación para el trabajo y emprendimientos.

Todo lo mencionado y otros encuentros brindados acerca de violencia de género, discriminación y derechos; uso de Excel, Formularios de Google, Base de datos, Python, creación de podcast con Audacity y Anchor, Pilas bloques, Scratch, Front end, Canva, y armado de Currículum Vitae, contribuyen al objetivo de empoderar a mujeres y disidencias, buscando incorporarlas a la industria de la ciencia y la tecnología.

En resumen, podemos ver en muchos de los puntos mencionados que la inclusión tecnológica emerge como un eje transversal fundamental para fomentar la inserción laboral de mujeres y personas disidentes, así como para

alcanzar su independencia económica y reducir las brechas de género en el mercado laboral.

A través de la ejecución de políticas públicas específicas, se ha capacitado a cientos de mujeres y personas LGBTIQ+ en diversos temas, promoviendo así la inclusión y la equidad de oportunidades. Estas iniciativas proporcionan a las mujeres y disidencias acceso a habilidades digitales y conocimientos tecnológicos necesarios en el mercado laboral actual.

En suma, todas estas políticas, talleres y encuentros no solo implican un paso hacia la igualdad de género, sino también una vía para construir una sociedad más justa y equitativa en la que todas las personas tengan la oportunidad de desarrollar su potencial y contribuir al progreso colectivo.

1.1.2.3. Violencia de Género

La violencia de género es otro eje relevante a abordar al momento de comprender una visión general de la situación de la provincia, en tal sentido, el Observatorio de Violencia contra las Mujeres de Salta realiza un Anuario Estadístico de Violencia de Género en dicha provincia. El mismo forma parte de los servicios públicos seleccionados en conjunto con los funcionarios para su análisis y evaluación de implementación.

Este organismo creado por iniciativa del ejecutivo, a través de la ley provincial N° 7863 tiene la misión de desarrollar un sistema de información permanente que brinde insumos para el diseño, implementación y gestión de políticas públicas destinadas a prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres es esencial para abordar este problema de manera efectiva. Este observatorio proporciona datos y análisis que permiten comprender la magnitud y las características de la violencia de género, identificar patrones y tendencias, y evaluar la eficacia de las intervenciones implementadas.

Nuevamente el poder ejecutivo muestra su compromiso en la lucha contra la violencia de género al crear un observatorio especializado en este tema. Esta acción demuestra la voluntad política de abordar de manera prioritaria esta problemática y de trabajar hacia su prevención y erradicación. También, al dotar al observatorio de recursos y autoridad, el gobierno reconoce la importancia de recopilar información sólida y basada en evidencia para informar las políticas y acciones en esta área.

Asimismo, cabe hacer mención del rol de la tecnología en todo este proceso. Disponibilizar los datos recolectados por este Observatorio en una plataforma web es fundamental para promover la transparencia y la

accesibilidad de la información. La tecnología juega un papel crucial al permitir que estos datos estén disponibles de manera rápida y fácil para todos los interesados, incluidos los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil y los responsables de la formulación de políticas.

Al poner a disposición del público los datos sobre violencia de género a través de una plataforma web, se promueve la transparencia y se fortalece la rendición de cuentas de las instituciones gubernamentales. Los ciudadanos tienen derecho a acceder a información relevante sobre un tema tan importante como la violencia contra las mujeres, y una plataforma web facilita este acceso de manera eficiente y efectiva.

La tecnología actúa de manera transversal en este proceso al permitir la recopilación, análisis y presentación de datos de una manera más eficiente y precisa. Las herramientas tecnológicas pueden ayudar a identificar patrones y tendencias en los datos, facilitando así la toma de decisiones informadas y la implementación de políticas efectivas para prevenir y abordar la violencia de género.

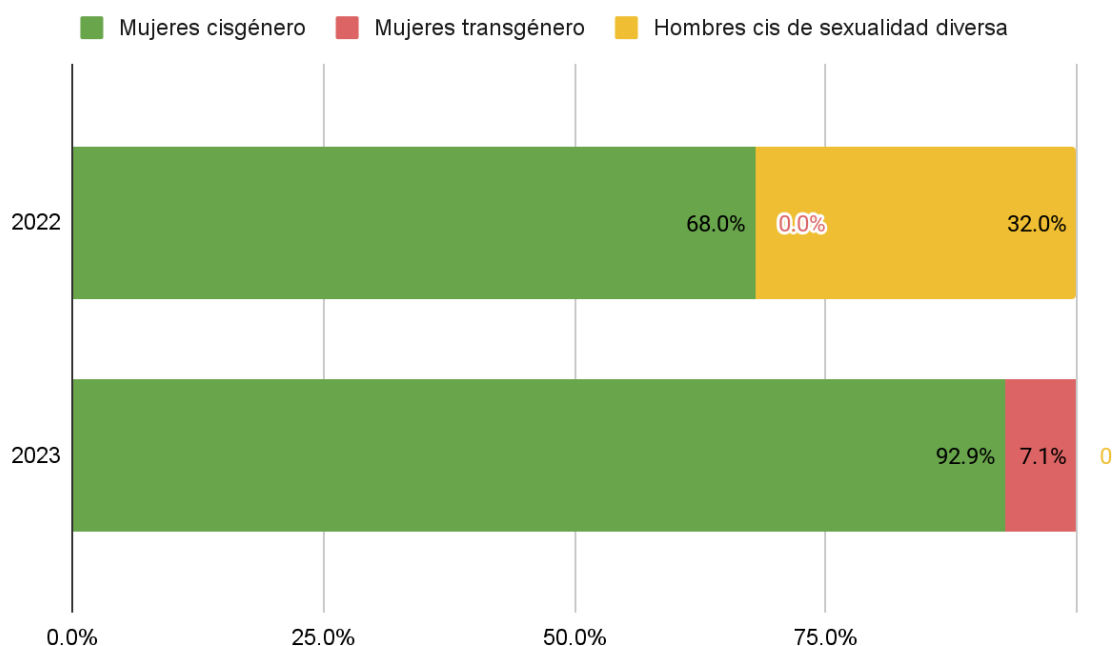
La investigación más reciente del Observatorio publicada a la fecha es el Informe Anual 2023¹, el cual se nutre de información de diversos organismos provinciales como la Oficina de Violencia Familiar y de Género de la Corte de Justicia; el Ministerio Público Fiscal; y el Sistema de Emergencias 911 del Ministerio de Seguridad y Justicia.

El informe demuestra datos relevantes para este trabajo, en primer lugar, registra que durante el año 2022, el 68% de las denuncias por violencia laboral fueron realizadas por mujeres, mientras que el 32% restante correspondió a hombres que sufrieron violencia debido a su orientación sexual. Asimismo, en el año 2023 el 92,9% de las denuncias fueron realizadas por mujeres cis, y el 7,1% por mujeres trans/travestis.

Estos datos revelan una doble vulneración, por un lado en relación al género, dado que la mayoría de denunciantes fueron mujeres ya sean cisgenero o transgenero; y por otro lado, en relación a la orientación sexual, como es el caso de masculinidades con orientación sexual diversa.

¹ Informe anual 2023. Observatorio de Violencia contra las Mujeres. Disponible en: <https://ovcmsalta.gob.ar/wp-content/uploads/2023/11/Informe-final.pdf>

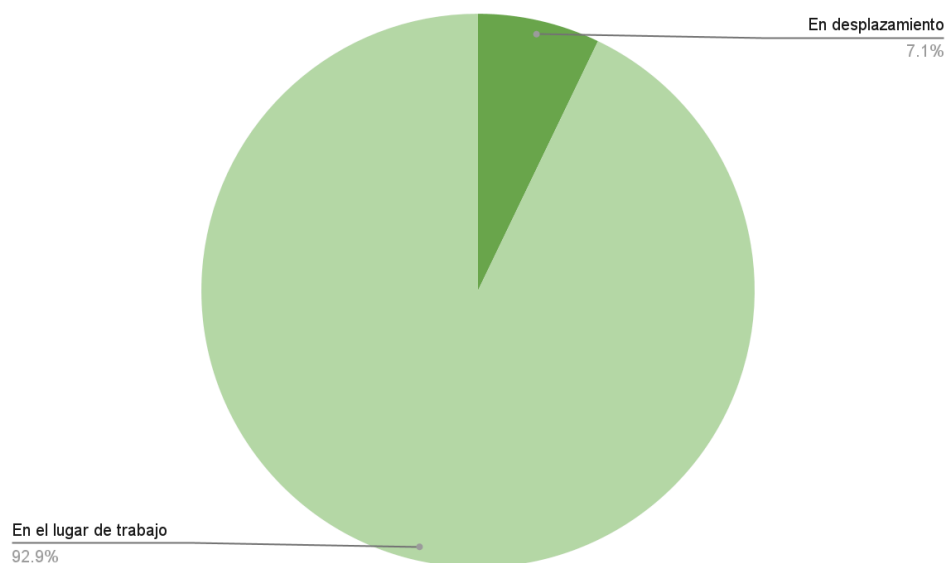
Gráfico 5. Persona que se acerca a la Secretaría de Trabajo en situación de violencia de género. Provincia de Salta



Fuente: Elaboración propia en base al Observatorio de Violencia contra las Mujeres en base a datos del registro de violencia laboral de la Secretaría de Trabajo.

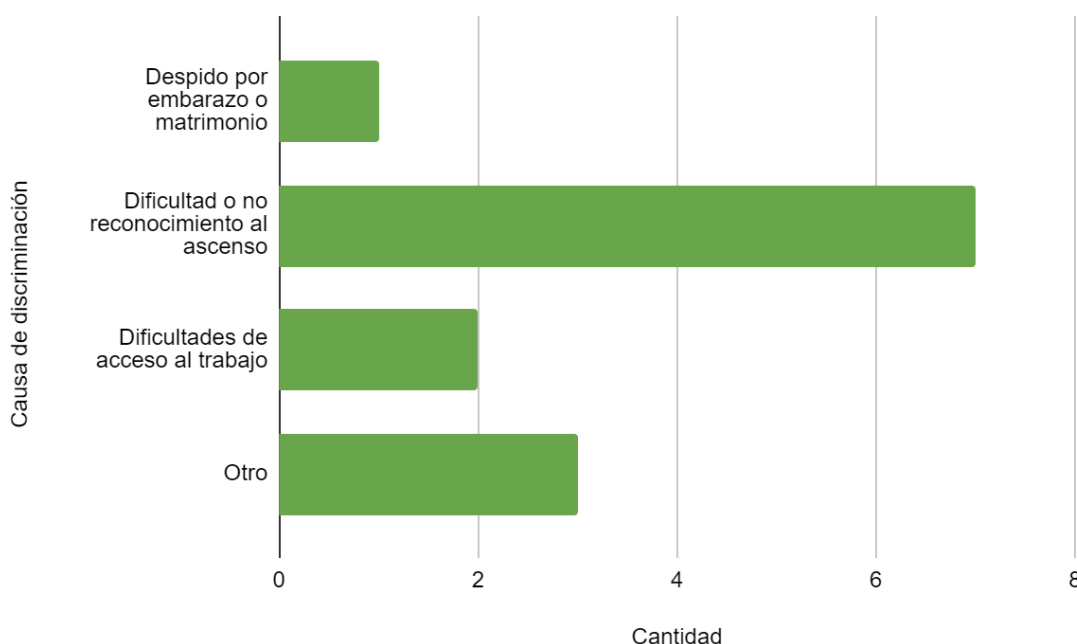
A su vez, cabe resaltar dos cuestiones en particular, en primer lugar, que la mayoría de los casos de discriminación y/o violencia ocurrieron en el entorno laboral, ya sea en el lugar de trabajo, tanto presencial como remoto. En segundo lugar, se observaron situaciones de discriminación como la falta de reconocimiento para avanzar en la carrera profesional, así como dificultades en el acceso al empleo. En una menor proporción, también se mencionaron despidos relacionados con el embarazo o el matrimonio.

Gráfico 6. Persona que se acerca a la Secretaría de Trabajo por lugar en donde ocurrió la situación de discriminación y/o violencia. Febrero a Julio 2023. Provincia de Salta



Fuente: Elaboración propia en base Observatorio de Violencia contra las Mujeres en base a datos del registro de violencia laboral de la Secretaría de Trabajo.

Gráfico 7. Persona que se acerca a la Secretaría de Trabajo por situación de discriminación en el ámbito laboral. Febrero a Julio 2023. Provincia de Salta



Fuente: Elaboración propia en base Observatorio de Violencia contra las Mujeres en base a datos del registro de violencia laboral de la Secretaría de Trabajo.

Las cifras muestran que muchas mujeres se ven afectadas por la violencia y discriminación laboral, destacando la importancia de políticas y prácticas que promuevan la igualdad de género en el lugar de trabajo. La brecha salarial, la falta de reconocimiento en ascensos y las dificultades en el acceso al empleo son solo algunas de las manifestaciones de esta inequidad que requieren atención, y sobre las que el Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo, a través de la Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad se encuentra trabajando en políticas para mitigarlas.

La reflexión sobre las denuncias y discriminaciones en el ámbito laboral revela una compleja red de desafíos que enfrentan los trabajadores en Salta. Abordar estas cuestiones es una necesidad para el desarrollo sostenible de la provincia. Promover entornos laborales seguros, equitativos y libres de discriminación no solo mejora la calidad de vida de los trabajadores, sino que también fortalece la economía y la sociedad en su conjunto.

A este respecto es que la Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad no solo ofrece acompañamiento a las víctimas, sino también implementó la política de “Sello de espacios igualitarios y libres de violencia por motivos de género”, este tiene como propósito certificar, reconocer, promover, e incentivar

conductas empresariales y del sector público inspiradas y guiadas en el respeto a los derechos humanos de las mujeres y las personas LGBTIQ+.

Esta es una medida significativa en la lucha contra la discriminación y la violencia laboral ya que no solo ofrece acompañamiento a las víctimas, sino que también promueve un cambio cultural en las empresas y el sector público, fomentando entornos laborales inclusivos y respetuosos de los derechos humanos.

El reconocimiento y certificación de espacios laborales libres de violencia por motivos de género no solo es importante para garantizar el bienestar y la seguridad de las personas trabajadoras, sino que también contribuye a la creación de ambientes laborales más productivos y saludables para todos los empleados. Al promover conductas empresariales basadas en el respeto y la igualdad de género, esta política impulsa la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

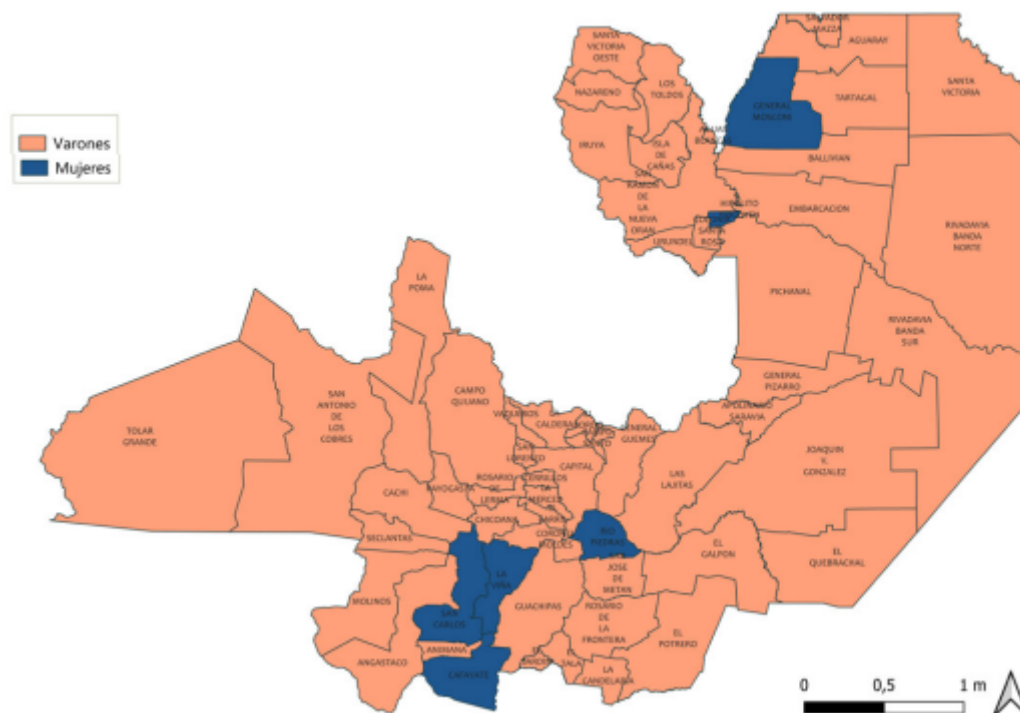
Es crucial reflexionar sobre la importancia de esta política en el contexto actual, donde la discriminación y la violencia de género siguen siendo problemas persistentes en el ámbito laboral. Al adoptar medidas concretas como el "Sello de espacios igualitarios y libres de violencia por motivos de género", se está dando un paso importante hacia la creación de entornos laborales más seguros, inclusivos y respetuosos de los derechos humanos de todas las personas.

Por último, pero no menos importante, el Observatorio de Violencia contra las Mujeres aporta un último indicador de utilidad para analizar, la participación de las mujeres y disidencias en la toma de decisiones. El informe analiza los resultados de los comicios generales celebrados en mayo de 2023.

A este respecto, cabe destacar que la provincia, a través de la ley N.º 7.955, asegura la igualdad de oportunidades al requerir que las listas electorales para cargos no uninominales incluyan de manera alternada candidatos de género masculino y femenino. En términos más simples, la ley establece que después de cada candidato de un género, debe seguir obligatoriamente un candidato del otro género, manteniendo siempre la misma proporción.

Ahora bien, yendo estrictamente a los datos analizados por el informe mencionado, se puede observar que tanto el puesto principal de gobernación de la provincia, como la vicegobernación han sido ocupados históricamente por fórmulas masculinas. En relación a las intendencias, el 76% de las nominaciones para ejercer las intendencias fueron asumidas por varones.

Gráfico 8. Intendencias de la Provincia de Salta por género. Año 2023.

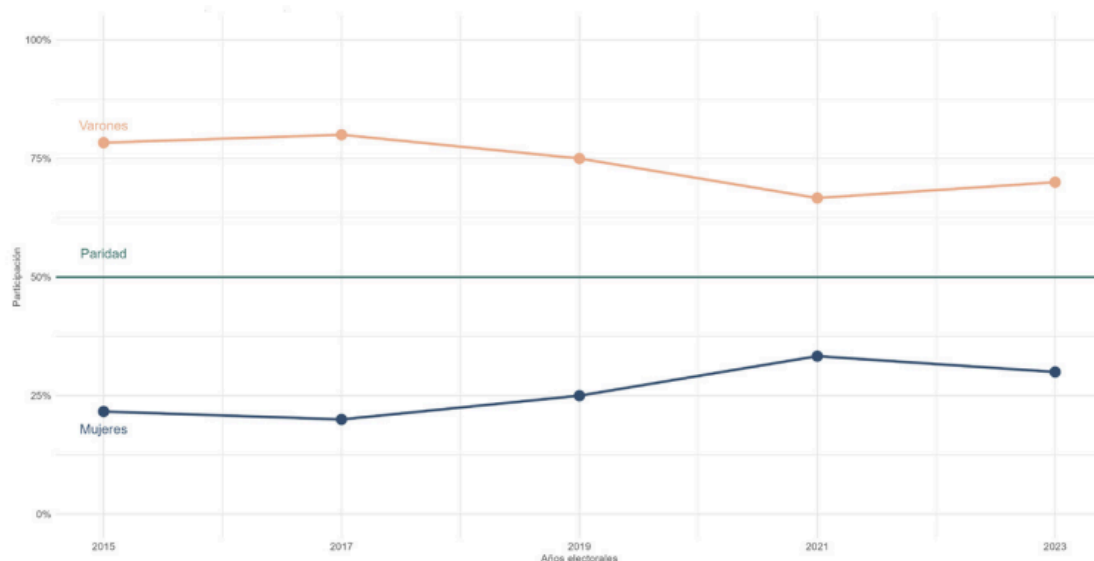


Fuente: elaboración del OVcM a partir de “Proclamación de ciudadanos electos”, año 2023, del Tribunal Electoral de Salta.

Por otro lado, el Senado provincial se compone de 23 representantes de cada uno de los departamentos o reparticiones geopolíticas de la provincia, de los cuales, únicamente 2 escaños pertenecen a mujeres políticas (8,7%). Esto se debe en gran medida a que son cargos uninominales, por lo cual no se aplica la ley mencionada anteriormente.

Los dos escenarios anteriores no se repiten en la cámara baja dado que en muchas localidades los cargos a ocupar son multinacionales, lo que permite mayor participación del género femenino. De hecho, si se realiza un análisis longitudinal (a través del tiempo), se puede identificar un incremento de la participación de las mujeres a partir del año 2017 (año en el que se aplicó la Ley N.º 7.955).

Gráfico 9. Participación en la Cámara de Diputados de la Provincia de Salta por género. En años electorales (2015-2023).



Fuente: elaboración del OVcM a partir de “Proclamación de ciudadanos electos”, años 2013-2023, del Tribunal Electoral de Salta.

Los resultados del proceso electoral nos dan una imagen que nos hace cuestionarnos cómo las mujeres y las personas disidentes acceden a cargos de liderazgo y cuál es su experiencia una vez que están en ellos, ya sea en roles legislativos o ejecutivos.

Si bien los datos expuestos revelan el panorama general de la política provincial, se debería profundizar en dos cuestiones relativas para comprender mejor la representación real de la voz de mujeres y disidencias. Así, por un lado, se debería evaluar cómo ejercen sus funciones una vez en el cargo, es decir un análisis cualitativo de sus acciones, las agendas que promueven y los sectores que representan. Y, por otro lado, un análisis de la conformación del gabinete y la existencia de áreas específicas destinadas a dar una respuesta al problema de la representación.

En relación a el último punto, cabe resaltar que el Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo se compone de 6 Secretarías, 12 subsecretarías, 24 Direcciones Generales y 20 Direcciones, las cuales presentan gran ocupación de mujeres, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 3. Ocupación de puestos de toma de decisiones en el Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo.

Jurisdicción	Total	Ocupados por mujeres	%
Ministerio	1	0	0.00%
Secretaría	6	3	50.00%
Subsecretaría	12	5	41.66%
Dirección General	24	7	29.16%
Dirección simple	20	11	55.00%

Fuente: elaboración propia en base al Organigrama del Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo.

Además, son destacables los avances que presentó la provincia en los últimos años, demostrando un incremento de áreas de trabajo específicas en los gobiernos municipales. Pasando de 17 áreas en 2019, a más de 40 en 2021, lo que implica que, el 70% de los Municipios de la provincia cuenta con áreas de Mujeres, Género y Diversidad.

Todo esto contribuye a integrar la perspectiva de género en todos los niveles del gobierno provincial. No solo se establecen mesas regionales coordinadas por los municipios para fortalecer el trabajo en cuestiones de género, sino que también se han celebrado siete reuniones del Gabinete para la Transversalización de la Perspectiva de Género en las Políticas Públicas. Este gabinete es un espacio diseñado para desarrollar políticas igualitarias, desde su concepción hasta su implementación, ejecución y seguimiento, con la participación de representantes de diversos organismos provinciales y entidades autónomas.

Por último, pero igualmente relevante, se han ejecutado acciones de colaboración en conjunto con la Subsecretaría de Medicina Social y la Secretaría de Derechos Humanos, la cual está integrada en el Ministerio en análisis. Estas medidas serán detalladas con mayor detalle en el apartado de salud, sin embargo, resulta pertinente resaltar las labores de asesoramiento legal y atención médica destinadas a mujeres que se encuentran en situaciones de encierro.

A través del programa "Garantizar", se ofrece asistencia legal a más de 80 mujeres que están privadas de libertad en la Alcaldía y en distintas unidades carcelarias. Además, desde la esfera de la salud, el camión sanitario ha llevado a cabo mamografías, proporcionado orientación en salud sexual, realizado la colocación o extracción de implantes anticonceptivos, así como pruebas rápidas de VIH y Papanicolaou.

Estas iniciativas demuestran un enfoque holístico hacia la garantía de los derechos y la dignidad de las mujeres en situaciones vulnerables, destacando la importancia de políticas públicas inclusivas y orientadas hacia el bienestar de todos los ciudadanos.

1.1.3. Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

Analizar la calidad de los servicios de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) proporcionados por los gobiernos es crucial en el contexto actual, donde la digitalización se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo económico y social. La calidad de los servicios de TIC no solo afecta la eficiencia y la efectividad de las operaciones gubernamentales, sino que también tiene un impacto directo en la capacidad de un gobierno para competir en la economía regional y promover el bienestar de sus ciudadanos.

En primer lugar, los servicios de TIC eficientes y confiables son esenciales para impulsar el desarrollo económico. Las infraestructuras tecnológicas sólidas facilitan la creación de un entorno propicio para la innovación, el emprendimiento y la competitividad empresarial. Los gobiernos que invierten en mejorar la calidad de sus servicios de TIC pueden aumentar la productividad de las empresas, fomentar la creación de empleo y promover el crecimiento económico sostenible. Además, la disponibilidad de servicios digitales de alta calidad puede atraer inversiones de capitales tanto nacionales como internacionales.

En segundo lugar, la calidad de los servicios de TIC también desempeña un papel crucial en el desarrollo social al mejorar el acceso a la información, los servicios públicos y las oportunidades para todos los ciudadanos. Una infraestructura tecnológica robusta y accesible puede reducir la brecha digital y promover la inclusión social al garantizar que todos los individuos, independientemente de su ubicación geográfica o su nivel socioeconómico, puedan beneficiarse de los avances digitales. Por ejemplo, los servicios de salud y educación en línea pueden mejorar el acceso a la atención médica y a la educación de calidad en áreas remotas o desfavorecidas.

En este eje se abordan cuestiones relacionadas a la infraestructura actual de la provincia, las políticas y organismos creados para el desarrollo de la misma, así como los miramientos para potenciarlos en el futuro.

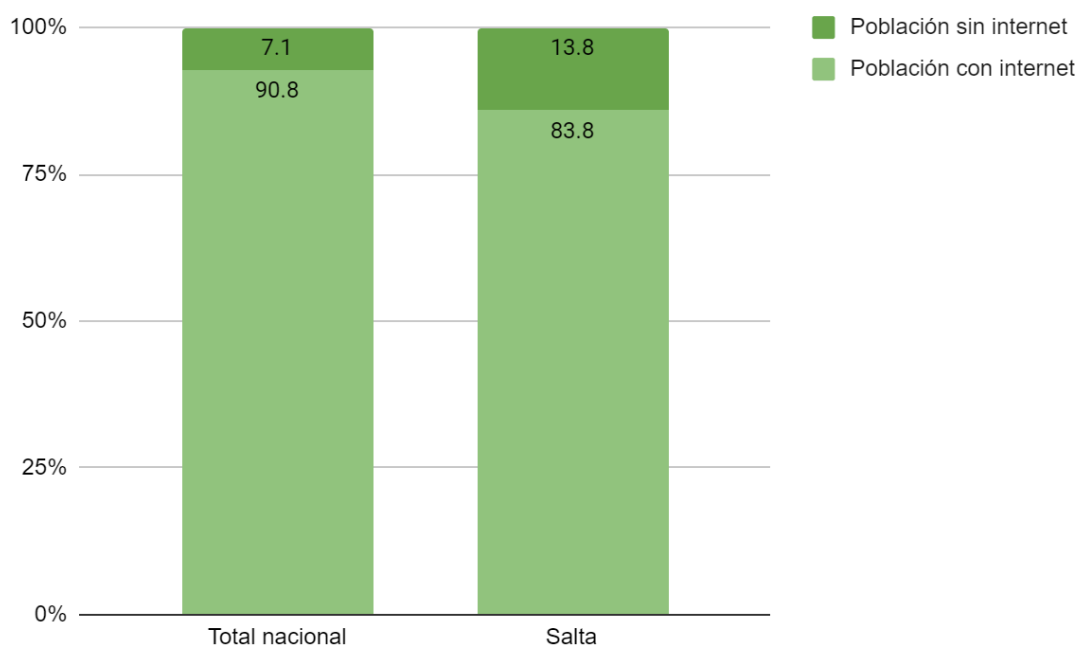
En este sentido, y para comprender la situación en la que se encuentra actualmente la provincia, se recurre al informe del último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022, en donde se observa que es mayor el porcentaje de población que posee internet por algún medio, que aquellos que no lo poseen en el hogar ni en el celular (13,8%). Este número es relevante si consideramos que la media a nivel nacional es de 7,1%. Es por ello que a continuación se analizan las medidas que el Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo, a través de la Dirección General de Informática y Sistemas toma para disminuir esta brecha.

Tabla 1. Población con internet en la vivienda y en el celular.

	Población en viviendas particulares	Población en viviendas particulares con internet en el celular	Población en viviendas particulares sin internet en el celular ni en la vivienda
Total nacional	45,618,787	41,443,476	3,253,929
Salta	1,434,225	1,202,107	198,596

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022.

Gráfico 1. Población con internet en la vivienda y en el celular en unidades porcentuales.

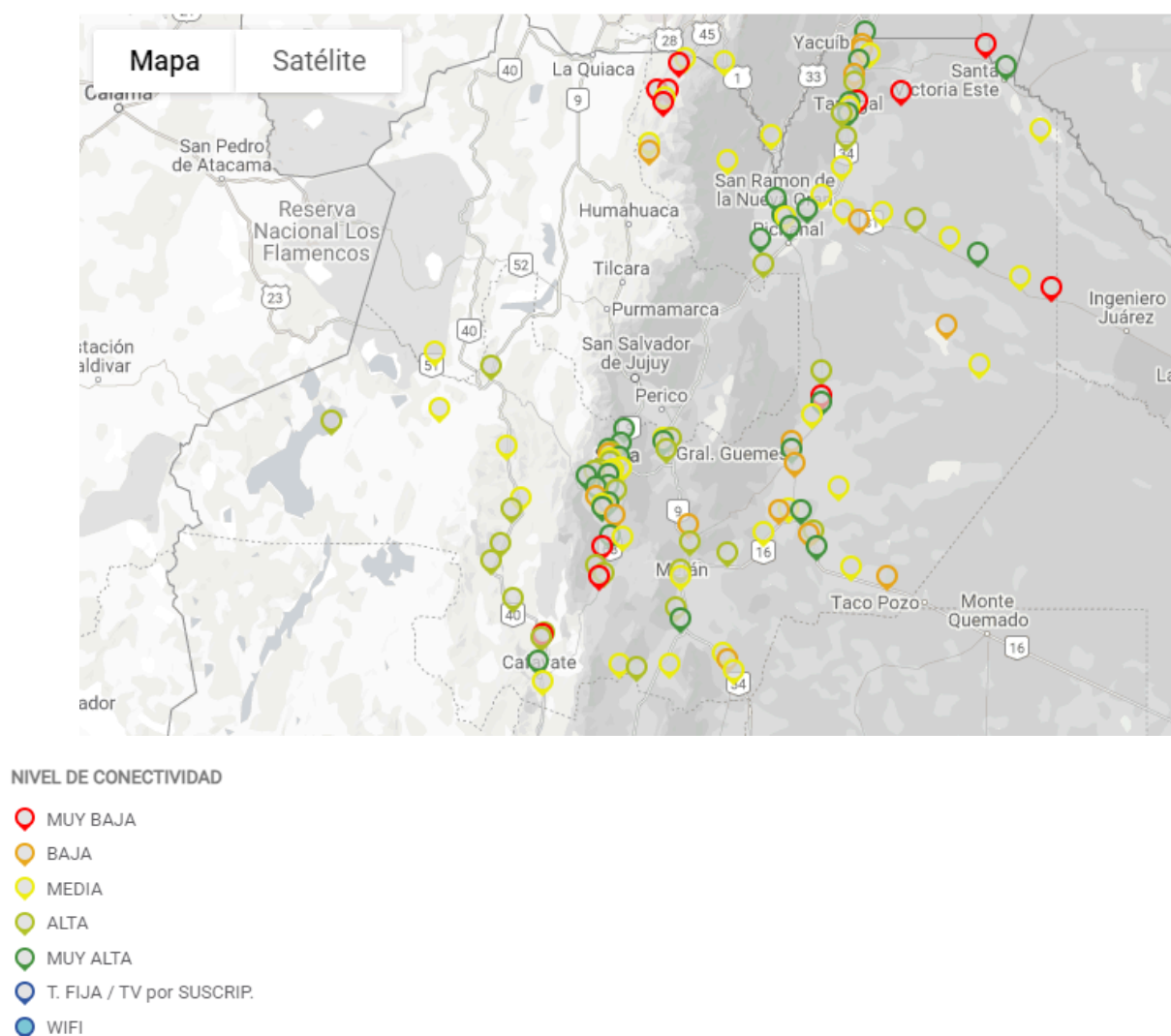


Fuente: Elaboración propia en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022.

Otro punto relevante a tener en cuenta cuando se busca tener comprender la situación general, es la calidad de los servicios de conectividad. En tal sentido, la provincia enfrenta desafíos significativos en cuanto a conectividad, como se evidencia en el Mapa de Conectividad Nacional del ENACOM². En la mayoría de los casos, la conectividad de las redes fijas se clasifica como "medio" o "alto", seguido por una categoría "baja". La categoría "muy alta" se observa en aglomerados urbanos exclusivamente, mientras que las primeras tres mencionadas se distribuyen en el resto de la provincia.

² ENACOM. Mapa de conectividad nacional. Recuperado de: <https://indicadores.enacom.gob.ar/mapa-conectividad>

Gráfico 2. Mapa de Conectividad.



Fuente: Mapa de Conectividad Nacional, ENACOM.

Frente a la imperante necesidad de mejorar la calidad de los servicios de tecnología y telecomunicaciones, la provincia de Salta ha implementado una serie de medidas destinadas a este fin. Una de las acciones destacadas es la creación de un organismo estatal específico encargado de abordar los asuntos relacionados con las TIC.

La Sociedad del Estado "SALTA TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN" (SALTIC S.E.), establecida en 2020 mediante el Decreto N° 567, tiene como objetivo principal impulsar el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación, así como los servicios e infraestructuras digitales asociadas a estas áreas. Esta iniciativa demuestra el compromiso del Gobierno de Salta en la promoción y mejora de la infraestructura digital en la provincia, reconociendo así la importancia estratégica que tienen las TIC para el desarrollo económico y social.

La creación de SALTIC no solo refleja la voluntad gubernamental de abordar la brecha digital en la región, sino que también evidencia un compromiso tangible mediante la asignación de recursos financieros, la contratación de profesionales capacitados en el ámbito tecnológico y la implementación de planes y programas específicos. Además, este organismo opera como un ente regulador y coordinador que facilita la colaboración entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil en la promoción de iniciativas relacionadas con las TIC.

Entre las acciones llevadas a cabo por SALTIC para reducir la brecha digital en la región se incluyen la implementación de programas de alfabetización digital (en conjunto con el Ministerio de Educación), el despliegue de infraestructuras de conectividad en áreas remotas y la promoción de la inclusión digital a través de la provisión de acceso a servicios y herramientas tecnológicas. Estas iniciativas buscan garantizar que todos los ciudadanos de Salta tengan acceso equitativo a las oportunidades que brinda la era digital, contribuyendo así al desarrollo económico, social y cultural de la provincia.

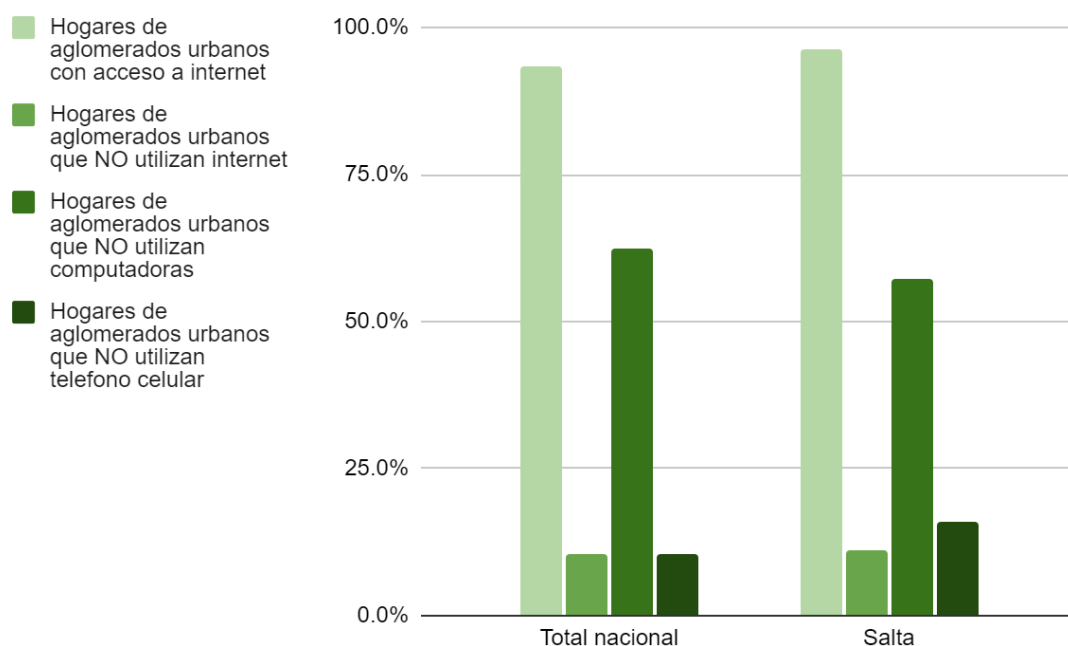
1.1.3.1. Educación y TICs - Programas de alfabetización digital

En Argentina, 89 de cada 100 personas acceden a Internet y 90 de cada 100 utilizan teléfonos celulares. El uso de computadoras es significativamente menor, con solo 37 de cada 100 personas utilizándolas, ya sean de escritorio, portátiles o tabletas³.

Si bien Salta registra una tasa de hogares con acceso a internet por encima de la media nacional (96,2% sobre 93,4%); cuando se relevan datos respecto a la utilización efectiva de bienes y servicios de las TIC (celular, computadora o internet) la realidad es diferente. Tal como se observa en el gráfico 3, se registra que el 11,2% no utiliza el internet en los hogares (siendo 10,6% la media nacional), los datos que resultan más llamativos son los que tienen que ver con la utilización de computadoras y dispositivos celulares. El 57,4% de la población no utiliza computadoras y un 15,9% no utiliza teléfonos celulares, siendo 62,4% y 10,4% la media nacional para cada caso.

³ EPH. Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación (Cuarto trimestre de 2023). Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_24F87CFE2258.pdf

Gráfico 3. Utilización de las TICs a nivel nacional y provincial.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de la EPH. Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación (Cuarto trimestre de 2023).

La alfabetización digital se ha convertido en una habilidad fundamental en la sociedad contemporánea, donde la tecnología desempeña un papel cada vez más relevante en todos los aspectos de la vida. Desde la educación y el empleo hasta la participación cívica y el acceso a servicios básicos, la competencia digital es un requisito indispensable para el pleno desarrollo y la inclusión social en el mundo actual. Es por ello que la capacitación en alfabetización digital emerge como una prioridad ineludible, dado que contribuye al empoderamiento individual y colectivo, así como al progreso socioeconómico en un contexto global cada vez más digitalizado. En este apartado, se detallan las medidas que el Gobierno Provincial toma en conjunto con entes privados y el Estado Nacional para promover la alfabetización digital.

En relación a las capacitaciones que se pueden mencionar en el marco de la alfabetización e inclusión digital de las poblaciones más vulnerables en Salta, estas se centran en el marco de los acuerdos entablados entre la provincia y ENACOM. En tal sentido se han disponibilizado espacios para el dictado del Programa de Alfabetización en Medios y TIC para adultos mayores. Con el objetivo de concientizar acerca del uso seguro y responsable de los medios digitales, se incorporó capacitadores del Banco Nación sucursal Salta. En este sentido, no sólo las políticas de capacitación son importantes, sino también las de concientización en el uso adecuado, dados los riesgos de sufrir estafas y otros ataques de ciberseguridad.

En conclusión, la alfabetización digital es esencial en una era donde la tecnología influye en todos los aspectos de la vida cotidiana. Aunque Salta muestra una tasa de acceso a Internet superior a la media nacional, todavía enfrenta desafíos significativos en cuanto al uso efectivo de computadoras y dispositivos móviles. La brecha en la utilización de estas tecnologías subraya la necesidad de más programas de alfabetización digital.

Las iniciativas del Gobierno Provincial, en colaboración con entes privados y el Estado Nacional, destacan un compromiso claro con la reducción de esta brecha. Los programas de capacitación para docentes y adultos mayores no solo fortalecen las habilidades digitales necesarias para la educación y la vida diaria, sino que también promueven el uso seguro y responsable de las tecnologías de la información y la comunicación.

A través de talleres y programas específicos, se está equipando a la población con las herramientas necesarias para adaptarse a un entorno digital en constante evolución. La capacitación de más de 600 docentes en plataformas digitales y programación creativa demuestra un enfoque proactivo hacia la modernización educativa. De igual manera, la inclusión de adultos mayores en programas de alfabetización digital, con el apoyo de instituciones como el Banco Nación, refleja un esfuerzo integral por fomentar una sociedad más inclusiva y segura en el ámbito digital.

Estos esfuerzos colectivos reflejan el interés del gobierno provincial en mitigar la brecha digital y garantizar que todos los ciudadanos, independientemente de su edad o ubicación, puedan participar plenamente en la sociedad digital. A medida que Salta continúa avanzando en la implementación de políticas de alfabetización digital, se espera que estas medidas contribuyan significativamente al empoderamiento individual y al progreso socioeconómico de la región.

1.1.3.2. Infraestructura tecnológica

La infraestructura tecnológica se ha convertido en un pilar fundamental en la era digital, siendo una necesidad básica para la implementación efectiva de políticas de digitalización y modernización en todos los ámbitos de la sociedad. Desde el ámbito gubernamental hasta la vida cotidiana de los ciudadanos, contar con una infraestructura tecnológica sólida y accesible es esencial para impulsar el desarrollo económico, social y cultural. Es fundamental como facilitadora de la transformación digital y como un elemento indispensable para satisfacer las demandas de una sociedad cada vez más interconectada y dependiente de la tecnología. En esta sección, se exploran las

acciones realizadas en pos de mejorar la infraestructura tecnológica de la provincia.

Son múltiples las iniciativas de la provincia que buscan mejorar las condiciones de cobertura y conectividad antes detalladas, entre ellas se puede mencionar el convenio firmado con el Gobierno Nacional en 2020 para incorporar a Salta al Plan Nacional de Conectividad “Conectar”.

El Plan Conectar Salta permite mejorar la conectividad mediante la instalación de nuevas líneas de fibra óptica. Para ello se propuso llevar a 20 localidades de Salta que carecían de proveedores de servicios de Internet a ser integradas a la red nacional. La inversión, a cargo de ARSAT, incluyó también la conexión de los barrios marginales en Salta Capital.

El plan se dividió en dos etapas. En la primera fase, se instalarán nuevas líneas de fibra óptica, beneficiando a localidades del interior de la provincia, y la segunda fase será llevada a cabo por el ENACOM, financiando 103 km adicionales de fibra y reacondicionando otros 140 km.

En esta línea, el Gobernador firmó un convenio con Jefatura de Gabinete de Ministros y ARSAT por medio del cual se da inicio al primer eje del Plan Conectar Salta, incorporando a la provincia a la Red Federal de Fibra Óptica para una mayor conectividad de internet. Se trata de un programa nacional que procura conectar a todo el territorio nacional a través de la instalación de fibra óptica.

Hasta entonces, REFEFO contaba con una extensión de fibra óptica de 34,500 kilómetros en todo el país, conectando 1,049 localidades y brindando acceso a más de 20,500,000 ciudadanos argentinos. En Salta, anterior a la firma de este convenio, la infraestructura de fibra óptica abarca 1,149 kilómetros, conectando 47 localidades y proporcionando acceso a más de 360,000 residentes de la provincia.

Para administrar eficientemente los nuevos km de fibra óptica, SALTIC desarrolló un plan estratégico de conectividad respaldado por el Consejo Federal de Inversiones (CFI) el cual tiene como objetivo establecer un marco de trabajo para la implementación de infraestructura digital que facilite la conexión de todos los departamentos actualmente desconectados o con servicios deficientes. Fundamentalmente, esta iniciativa busca desplegar una red de transporte de fibra óptica de mayor capacidad y fiabilidad en pequeñas y medianas localidades. El desarrollo de este proyecto se espera que tenga un impacto significativo en varios ámbitos, incluyendo el productivo, social y comercial, así como en la promoción de la inclusión digital en estas comunidades.

Por otro lado, los datos relevados a partir de las entrevistas con funcionarios de la provincia indican que a la fecha se han implementado programas de Wi-Fi gratuito en plazas, conectando así 80 espacios públicos en toda la provincia. Se proyectaron 426 puntos de acceso (access points) diseñados para conectar dispositivos inalámbricos a una red cableada. Estos puntos estarían distribuidos en 179 ubicaciones en Salta, abarcando todos los municipios y departamentos, incluyendo parques y plazas. Además, se planificó que la red contará con un sistema de protección de navegación para garantizar la seguridad de los datos y restringir el acceso a contenidos a menores de 18 años.

Además, constantemente se buscan nuevas iniciativas para incentivar la inversión privada en conectividad. En esta línea, se mantuvieron reuniones con ejecutivos de Claro, empresa que actualmente cuenta con unos 76 mil hogares, comercios e industrias conectados a la red de fibra óptica que tiene Claro en Salta y buscan ampliar la conexión a 60 mil hogares más con una inversión aproximada de \$12.000.000.000. Asimismo, también existieron encuentros con el Gerente General de Huawei, con el objetivo de desarrollar acciones en conjunto para la puesta en extensión de Fibra Óptica conectando otras zonas claves, como por ejemplo la Puna, en donde la red federal no llega; y la instalación de plantas eléctricas a través de energía solar.

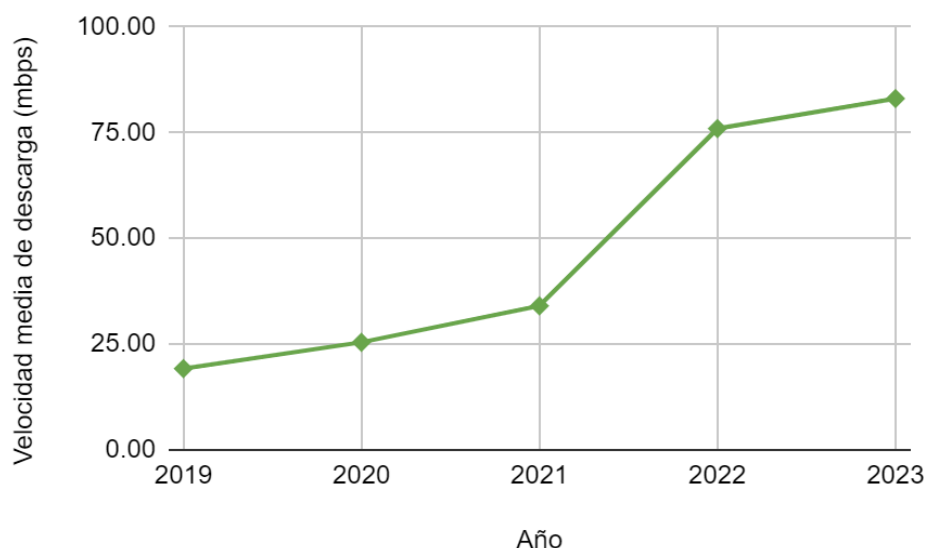
A pesar de los desafíos de conectividad mencionados previamente, es innegable que ha habido mejoras significativas desde la incorporación de SALTIC y la implementación de políticas destinadas a promover el acceso universal. Aunque aún queda trabajo por hacer, los resultados presentados en la Tabla 2 son alentadores y reflejan un notable progreso.

Tabla 2. Indicadores de conectividad

	Año	Velocidad media de descarga (mbps)	Accesos Wireless	Accesos Fibra óptica
9	201	19,08	3,040	21,865
0	202	25,32	5,858	30,604
1	202	33,94	5,882	39,555
2	202	75,93	11,884	53,470
3	202	83,04	11,806	60,800

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de ENACOM⁴.

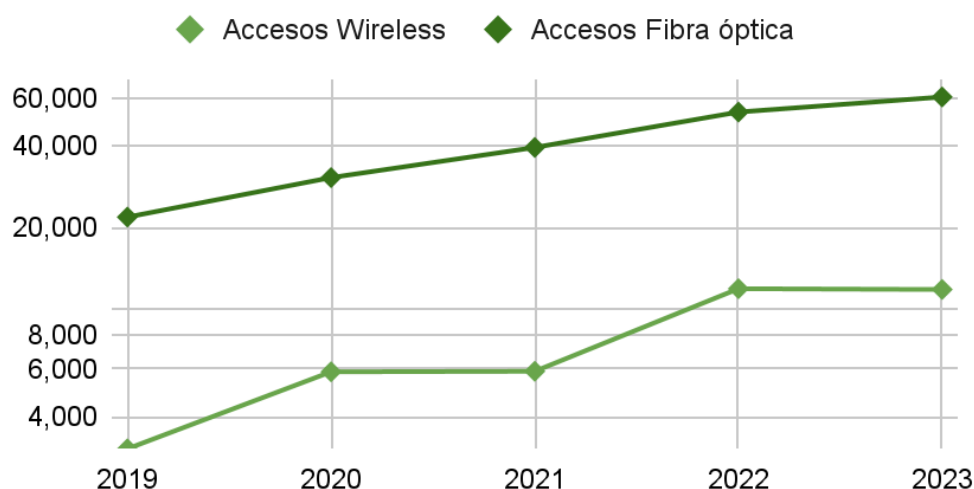
Gráfico 3. Evolución de la velocidad de descarga de la red de internet previo (2019) y posterior a SALTIC (2020 en adelante).



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de ENACOM.

⁴ ENACOM. Datos por provincia. Recuperado de: <https://indicadores.enacom.gob.ar/indicadores-provincia>

Gráfico 4. Evolución de los puntos de acceso a internet previo (2019) y posterior a SALTIC (2020 en adelante).



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de ENACOM.

El avance hacia una mayor conectividad en Salta es un testimonio del compromiso continuo con la inclusión digital y el desarrollo socioeconómico en la provincia. A pesar de los desafíos persistentes, como la falta de acceso en áreas remotas o la necesidad de mejorar la calidad del servicio en ciertas zonas urbanas, el progreso logrado hasta ahora es indudablemente alentador.

Este progreso no solo se traduce en una mayor accesibilidad a la información y oportunidades en línea, sino que también tiene un impacto significativo en la economía local. La mejora de la conectividad impulsa la competitividad empresarial al facilitar la comunicación, el comercio electrónico y el acceso a mercados globales para empresas locales y emprendedores. Además, fomenta la innovación y la creación de empleo en sectores relacionados con la tecnología y las telecomunicaciones.

Sin embargo, el verdadero éxito radica en el enfoque estratégico de Salta en la mejora de la conectividad en todas las áreas, tanto rurales como urbanas. Este enfoque equitativo garantiza que todos los ciudadanos, independientemente de su ubicación geográfica o situación socioeconómica, puedan beneficiarse de las oportunidades que ofrece la era digital. Además, subraya el compromiso del gobierno y las partes interesadas en construir un futuro más inclusivo y equitativo para todos los salteños.

En última instancia, el camino hacia una mayor conectividad y desarrollo digital en Salta es un viaje continuo que requiere colaboración, innovación y

una visión a largo plazo. Sin embargo, los pasos significativos ya realizados muestran que Salta está en el camino correcto hacia un futuro más conectado, próspero e inclusivo para todos sus ciudadanos.

1.1.3.3. Acceso a servicios y herramientas tecnológicas

En la era digital, no solo la infraestructura tecnológica es fundamental, sino también las herramientas digitales; mientras que la infraestructura proporciona el soporte necesario para la conectividad y el acceso a Internet, las herramientas tecnológicas desempeñan un papel igualmente crucial al permitir la implementación efectiva de la conectividad y el aprovechamiento de los beneficios de la transformación digital. Por lo tanto, tanto la infraestructura tecnológica como las herramientas digitales son esenciales para construir una sociedad digital inclusiva y próspera.

Según el último informe de la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC (cuarto trimestre 2023), realizado en muestras de aglomerados urbanos a lo largo del país sobre la temática “Hogares con acceso a bienes y servicios de las TIC (computadora e internet)”, en Salta el 63,1% respondió que posee una computadora, mientras que el 96,2 respondió que tiene acceso a internet⁵.

Si bien estos datos reflejan únicamente la realidad de Salta capital, es posible inducir conclusiones al respecto. En esta línea, se puede identificar que aunque la mayoría de los hogares en Salta capital tienen acceso a Internet, solo un porcentaje menor posee una computadora, lo que indica una disparidad en el acceso a las herramientas necesarias para utilizar plenamente los servicios digitales. Proyectando estos datos al resto de la provincia, se puede inferir que la brecha digital es aún mayor en áreas rurales.

Frente a esta situación el gobierno, a través de SALTIC, ha logrado significativos pasos para reducir esta brecha. Un ejemplo de ello es la donación que se logró en concepto de Aportes No Reembolsables (ANR) desde fondos del ENACOM, gracias al estrecho diálogo y trabajo que logró esta Sociedad del Estado con el Ente nacional.

Como se mencionó anteriormente, el gobierno de Salta toma conciencia de la situación local de las TICs, lo cual les permite reconocer las asimetrías y elaborar políticas y estrategias para mitigarlas. En este contexto, el acuerdo con el ENACOM incluyó la entrega de financiamiento denominado destinado a

⁵ EPH. Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación (Cuarto trimestre de 2023). Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_24F87CFE2258.pdf

licenciarios de servicios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) que presten servicios en localidades de hasta 30 mil habitantes, con el objetivo de mejorar y/o ampliar la infraestructura desplegada y la prestación de servicios en sus localidades y extenderlas a zonas sin cobertura.

Sin embargo, como se mencionó la infraestructura, y, por lo tanto, la cobertura del servicio, de nada sirven sin los equipos necesarios para garantizar el acceso a los servicios. Por este motivo se señalan como hitos los convenios a través de los cuales ENACOM hace entrega al gobierno provincial de diferentes dispositivos que permitirán una mejora sustancial en las posibilidades de acceso a las comunicaciones de la población de Salta.

Estos incluyen 10 mil tarjetas de telefonía móvil prepaga producto del “Programa de Emergencia para Garantizar el Acceso a Servicios TIC para los Habitantes de Barrios Populares en el Marco de la Pandemia COVID-19”; 6 mil tablets como parte del programa “Conectando con Vos”, que promueve el acceso a las TIC, y 100 teléfonos celulares en el marco del Programa de Rezagos Aduaneros.

Es importante resaltar el hecho de que no se trató de una política de una única fase, sino que desde que se firmó el acuerdo mencionado en 2021, hasta Agosto de 2023, ENACOM entregó a la provincia 7.840 tablets del Programa “Conectando con Vos” avanzando en la reducción de la brecha digital que afecta a quienes no pueden acceder a una computadora por sus propios medios.

Otras políticas y programas que se suman a las anteriores para la reducción de la brecha digital son “Mi Pueblo Conectado” y “Conectate Digital”, una del gobierno nacional y la otra del gobierno provincial.

El primero de estos programas se centra en la provisión de Internet satelital. Mediante este programa, el gobierno nacional instala puntos de acceso (Access Points) para uso público y antenas VSAT (para uso interior con Wi-Fi), además de ofrecer un plan de servicios de Internet por un período de 12 meses. En Salta, 15 municipios han sido conectados gracias a este convenio firmado entre el gobernador y el gobierno nacional.

Para complementar esta medida, los municipios seleccionados por el Ministerio del Interior de la Nación, basándose en indicadores de déficit de conectividad, también recibieron diversos equipos tecnológicos. Estos incluyen PC portátiles, routers Wi-Fi, mouse, auriculares, aires acondicionados frío-calor, televisores LCD/LED de 42 a 45 pulgadas, proyectores FHD, pantallas para

proyectoras, drones aéreos plegables, kits de pantallas 5 en 1 reflectoras, impresoras 3D, cables de conexión, escritorios y sillas.

Por último, la iniciativa del gobierno provincial “conectate digital” tiene que ver con permitir el acceso a una notebook a través de un crédito que se financia en 24 cuotas fijas y consecutivas en pesos, mediante la factura de luz. Este programa que contó con 300 beneficiarios sorteados a través de la lotería provincial, demuestra el valioso trabajo de la provincia que intentando maximizar los recursos disponibles, ideó otra manera de acortar la brecha digital y facilitar el acceso a los equipos.

La información presentada destaca los esfuerzos del gobierno provincial de Salta por mitigar la brecha digital y mejorar la conectividad en la región. La implementación de programas de Internet satelital, la provisión de equipos tecnológicos a municipios con déficit de conectividad y el apoyo continuo de entidades nacionales como ENACOM, demuestran un compromiso significativo con la inclusión digital. Además, programas como "Mi Pueblo Conectado" y "Conectate Digital" complementan estas iniciativas al proporcionar acceso a Internet y equipos tecnológicos, demostrando un enfoque integral para abordar las necesidades de conectividad y acceso a herramientas digitales.

En conclusión, aunque persisten desafíos, el progreso logrado hasta ahora es alentador y refleja un compromiso sólido con la inclusión digital y el desarrollo socioeconómico. Con un enfoque estratégico en la mejora de la conectividad en áreas rurales y urbanas por igual, Salta está dando pasos significativos hacia un futuro más conectado e inclusivo para todos sus ciudadanos.

1.1.4. Educación y Modernización

En este apartado se analizarán las políticas y servicios que brinda el Ministerio de Gobierno, Trabajo y Derechos Humanos asociados a la educación, desde el lente de la innovación y modernización. La importancia de analizar las políticas educativas desde esta perspectiva radica en la necesidad de adaptarse a un mundo en constante cambio. Las sociedades actuales demandan sistemas educativos que no sólo respondan a las necesidades inmediatas de los estudiantes, sino que también anticipen y se preparen para los desafíos futuros.

Resulta importante mencionar que muchas de las acciones que se analizarán se desarrollaron en una primera instancia en un contexto de colaboración con organizaciones internacionales y nacionales, como UNICEF, que trabajó junto a las autoridades provinciales para evaluar y mejorar

continuamente las políticas educativas implementadas. En tal sentido, esta organización realizó un análisis de costos sobre las modalidades de educación secundaria en áreas rurales busca evaluar la inversión en la secundaria rural mediada por TIC en comparación con otras formas de educación rural, como la secundaria rural tradicional y la secundaria rural itinerante en la provincia de Salta, dentro del contexto del Noroeste argentino⁶.

Este estudio, realizado en 2017 sirvió como puntapié y aportó pruebas fundamentales para avanzar en el desarrollo de modelos y propuestas que garanticen oportunidades educativas más amplias y de mejor calidad para todos los jóvenes salteños, especialmente aquellos que viven en áreas rurales dispersas. Específicamente, ha permitido calcular la inversión necesaria para una Escuela Secundaria Rural con Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en comparación con otras opciones de educación secundaria rural en la provincia de Salta. Además, ha evaluado la viabilidad de implementar esta iniciativa por parte de las autoridades educativas, considerando las diversas variables operativas de este tipo de escuelas.

Al adoptar enfoques innovadores, se fomenta una educación que es más inclusiva, equitativa y capaz de desarrollar las competencias necesarias para la vida en el siglo XXI. La modernización de las políticas educativas implica la revisión y actualización constante de los métodos de enseñanza, los contenidos curriculares y las estructuras institucionales para asegurar que la educación impartida esté alineada con las realidades del entorno globalizado y tecnológicamente avanzado en el que vivimos.

En este contexto, la tecnología juega un papel crucial como eje transversal en el diseño de políticas educativas. La integración efectiva de herramientas digitales y recursos tecnológicos en el proceso educativo no solo enriquece la experiencia de aprendizaje, sino que también facilita el acceso a la educación de calidad para todos, independientemente de su ubicación geográfica. La tecnología, al estar presente de manera transversal, garantiza que cada aspecto del sistema educativo esté diseñado para maximizar su impacto positivo, promoviendo una educación que prepare a los estudiantes para enfrentar y aprovechar las oportunidades de un mundo digital.

A la hora de analizar las políticas educativas desde una perspectiva de innovación y modernización, es fundamental considerar varios puntos clave que garantizan una implementación efectiva y relevante para los contextos

⁶ UNICEF. Estudio de costos comparados de la educación rural en Salta. Recuperado de: <https://www.unicef.org/argentina/media/21256/file/Estudio%20de%20costos%20comparado%20en%20la%20educaci%C3%B3n%20rural%20en%20Salta.%20.pdf>

actuales y futuros como la conectividad en los establecimientos educativos, la integración de herramientas digitales y dispositivos tecnológicos, la cartera curricular y la capacitación docente.

1.1.4.1. Conectividad en establecimientos

En relación a la conectividad, esta es un pilar fundamental para asegurar que todos los estudiantes tengan acceso a recursos educativos en línea. Es crucial garantizar una infraestructura de internet robusta y de alta velocidad en todas las escuelas, especialmente en áreas rurales o de difícil acceso, para eliminar brechas de acceso a la información y oportunidades de aprendizaje.

En esta línea, y retomando lo mencionado en el eje de las TICs, un informe de la Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ)⁷ reveló que en el 2021 sólo el 38,5% de las escuelas de Salta contaban con una conexión estable de Internet. La información revelada por este informe subrayó entonces una necesidad urgente de mejorar la conectividad en las escuelas de Salta. Con solo el 38,5% de las instituciones educativas contando con una conexión estable a Internet, se evidenciaba una brecha significativa con impacto negativo en la calidad educativa y en las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. De los 1.317 establecimientos educativos registrados, únicamente 506 tenían acceso a Internet, según datos proporcionados por el Ministerio de Educación de la Nación.

A su vez, es importante resaltar que la pandemia de COVID-19 evidenció y amplificó una problemática estructural de larga data: la brecha digital en la educación en la provincia de Salta. Esta situación ha expuesto las profundas desigualdades en el acceso a la tecnología y la conectividad, elementos esenciales para el aprendizaje a distancia. Durante el confinamiento, quedó claro que muchos estudiantes carecían de los recursos necesarios para continuar con sus estudios de manera efectiva desde sus hogares, lo que afectó significativamente su educación y desarrollo.

Según lo expone un informe del CONICET⁸, antes de la pandemia, la provincia ya enfrentaba una significativa brecha digital. Las condiciones

⁷ Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia. Sólo el 38,5% de las escuelas de Salta tienen conexión estable de Internet. Recuperado de: <https://acij.org.ar/solo-el-385-de-las-escuelas-de-salta-tienen-conexion-estable-de-internet/>

⁸ Ortega Portal, C. (2022). Juventudes y desigualdades tecnológicas pre y pos pandemia: el escenario de estudiantes de sectores populares del nivel secundario en la ciudad de Salta. Universidad Nacional de Salta – CONICET – Universidad Nacional de Jujuy, Argentina. Recuperado de: <https://www.fc.edu.uner.edu.ar/catalogo/wp-content/uploads/2022/04/02.23.-Ortega-Portal.pdf>

estructurales de desigualdad se manifestaban en bajos niveles de conectividad a internet y limitada accesibilidad a dispositivos tecnológicos en los hogares. Un alto porcentaje de jóvenes de entre 15 y 29 años vivía en hogares con necesidades básicas insatisfechas, lo que incluye hacinamiento y condiciones inadecuadas de vivienda y saneamiento. Además, muchos jóvenes no tenían cobertura de salud ni acceso a empleos formales, lo que agravaba su vulnerabilidad social y económica .

Explica a su vez, que la llegada de la pandemia y el inicio del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio en marzo de 2020 exacerbaron estas desigualdades. Las medidas de confinamiento revelaron la magnitud de la exclusión digital, con un 29.7% de los jóvenes salteños reportando ser los más perjudicados para estudiar y conectarse durante este período. Las carencias preexistentes en infraestructura tecnológica y conectividad se volvieron obstáculos insalvables para muchos estudiantes, afectando gravemente su acceso al derecho a la educación y su continuidad pedagógica.

De esta manera, la falta de conectividad y acceso a dispositivos adecuados no sólo limitó la capacidad de los estudiantes para participar en clases virtuales, sino que también los aisló de las oportunidades educativas y económicas que ofrece el mundo digital moderno. Esta carencia se reflejó en que un considerable porcentaje de estudiantes no tenía acceso a internet o dispositivos como computadoras y teléfonos inteligentes, lo que exacerbó las desigualdades educativas preexistentes.

La pandemia, por lo tanto, no creó la brecha digital, pero sí la puso en primer plano, subrayando la necesidad urgente de políticas públicas que aborden estas desigualdades estructurales de manera efectiva y sostenida. Para avanzar, es crucial implementar estrategias que mejoren la infraestructura tecnológica, aumenten la disponibilidad de dispositivos y aseguren una conectividad robusta y equitativa para todos los estudiantes, especialmente en regiones vulnerables como Salta.

Esta situación resalta la importancia de continuar y ampliar los esfuerzos de inversión en infraestructura digital y herramientas tecnológicas en el sector educativo. Mejorar la conectividad en las escuelas es esencial no sólo para proporcionar acceso a recursos educativos en línea, sino también para preparar a los estudiantes para un mundo cada vez más digitalizado. Además, una mayor conectividad puede facilitar la implementación de políticas educativas innovadoras y garantizar una educación más inclusiva y equitativa.

Es por ello que desde entonces se pueden hallar numerosas iniciativas que llevan a cabo autoridades educativas y responsables de la formulación de políticas que procuran priorizar la mejora de la infraestructura tecnológica en

las escuelas. Esto no solo cerrará la brecha digital existente, sino que también promoverá un entorno de aprendizaje más dinámico y accesible para todos los estudiantes, contribuyendo al desarrollo integral de la provincia y al bienestar de sus ciudadanos.

En esta línea, y según lo relevado en entrevistas con funcionarios, el Ministerio de Educación de Salta ha invertido en la mejora de la conectividad en las escuelas, iniciativa que logra en colaboración con SALTIC, en el marco de la extensión de la red de fibra óptica. Se han instalado nuevas redes de internet de alta velocidad en múltiples instituciones educativas, especialmente en áreas rurales donde la falta de acceso a internet era un problema significativo. Esta mejora en la infraestructura de internet es fundamental para el uso eficaz de las nuevas tecnologías en el aula.

Asimismo, de las entrevistas realizadas a funcionarios surgieron datos relevantes en términos de infraestructura física de los establecimientos educativos, en tal sentido, indicaron que se ha puesto en marcha un plan de renovación y modernización de las instalaciones escolares. Este plan incluye la adecuación de aulas para soportar nuevas tecnologías, la instalación de pizarras digitales y la creación de laboratorios de informática equipados con hardware moderno. Estas acciones buscan asegurar que las escuelas estén preparadas para integrar plenamente las TIC en su currículum.

Con el objetivo de profundizar en este contenido, se verificó también información en sitios oficiales, de donde se pudo corroborar las inversiones que se ejecutaron en los últimos años. En 2021, en el marco de la vuelta al colegio, el gobernador junto con autoridades nacionales inauguraron 16 obras, 10 nuevos jardines a los que se suman 119 obras menores con el objetivo de mejorar la infraestructura de los establecimientos educativos. Estas acciones incluyen la renovación de instalaciones existentes, la construcción de nuevas aulas y la implementación de tecnologías avanzadas para garantizar un entorno educativo adecuado y moderno.

Este no fué el único desembolso, en 2022 la provincia destinó \$3.100 millones en infraestructura escolar, contemplando la construcción de edificios y de aulas nuevas, arreglo de sanitarios, normalización de instalación eléctrica, refacción y ampliación de escuelas. Siguiendo esta línea, en 2023 el Ministerio de Educación por medio de la Unidad de Coordinación de Proyectos Especiales (U.C.E.P.E.), informó que licitó la ampliación, refacción y construcción de 6 nuevos espacios para establecimientos educativos en algunas localidades de la provincia por el monto de \$700.000.000.

Si bien estas iniciativas no son del Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo, resulta importante de igual modo mencionarlas, dado que

la mejora de la infraestructura de los establecimientos educativos es crucial para alcanzar el objetivo final de mejorar la conectividad. Una infraestructura adecuada proporciona el soporte necesario para la instalación y funcionamiento eficiente de tecnologías avanzadas de red. Además, crea un ambiente propicio que facilita el uso de estas tecnologías por parte de estudiantes y docentes, asegurando la seguridad y sostenibilidad de los equipos. Esto garantiza que todos los estudiantes, independientemente de su ubicación, tengan acceso equitativo a los recursos tecnológicos, promoviendo así una educación de calidad y equitativa.

1.1.4.2. Cartera curricular y capacitaciones

Además de la conectividad, otro aspecto crucial a analizar es la cartera curricular y la capacitación docente, particularmente en lo referente a iniciativas de innovación tecnológica. Tal como se mencionó en la introducción, es válido repetir que la inclusión de contenidos tecnológicos en el currículo permite que los estudiantes desarrollen habilidades digitales esenciales para el siglo XXI.

Como es evidente, el Ministerio de Gobierno, Trabajo y Derechos Humanos, no implementa de manera directa políticas de educación tradicionales como pueden ser las relacionadas a la educación primaria y secundaria, dado que esto es competencia del Ministerio de Educación. Sin embargo, a través de la Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad, ha logrado implementar programas formativos destinados a potenciar a las mujeres y promover la igualdad de género. Entre ellas, se destacan una serie de iniciativas diseñadas para mejorar las habilidades y oportunidades laborales de las mujeres salteñas, destacándose programas como "Constructoras", "Salteñ@s en Tecnología", "Programadoras", "Chicas Digit@lers", el "Club de Chicas Programadoras" y "Conectadas por la igualdad".

Como se mencionó en el apartado referente a mujeres, género y diversidades, el programa "Constructoras" es un ejemplo notable de cómo actúa el Ministerio de Gobierno acercando capacitaciones a mujeres. Este programa ofrece cursos en áreas como Electricidad, Albañilería, Cerámica y Carpintería. A partir del mismo se han beneficiado 821 mujeres hasta la fecha, proporcionando una formación que les permite acceder a empleos tradicionalmente dominados por hombres. Este esfuerzo es parte de una estrategia más amplia para abordar la feminización del mercado laboral doméstico y romper con los estereotipos de género que limitan las oportunidades laborales para las mujeres.

Ahora bien, entre las iniciativas del Ministerio para incentivar la educación con perspectivas de modernización y desde la utilización de nuevas tecnologías, se pueden mencionar diversas capacitaciones.

En primer lugar, es destacable el Centro de Autonomía Económica para las Mujeres y Diversidades, otra iniciativa clave de la Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad, ofrece herramientas y formación en gestión, finanzas, marketing digital y otros temas, con el objetivo de fortalecer las habilidades emprendedoras de las mujeres y personas LGBTIQ+. Desde su creación en septiembre de 2022, ha capacitado a 377 mujeres y personas LGBTIQ+ en diversos temas, fomentando su independencia financiera y empoderamiento económico.

El programa "Salteñ@s en Tecnología" incluye la iniciativa "Programadoras", que ofrece talleres en línea sobre habilidades no técnicas en el campo de la tecnología. Esta iniciativa busca asegurar la equidad de oportunidades en el acceso al empleo tecnológico y promover la independencia económica de las mujeres.

Por otro lado, se realizaron acuerdos con ENACOM, mencionados con mayor detalle en el eje de las TICs, a partir del cual se han disponibilizado espacios para el dictado del Programa de Alfabetización en Medios y TIC para adultos mayores. Con el objetivo de concientizar acerca del uso seguro y responsable de los medios digitales.

Asimismo, se realizaron exitosos cursos de Community Manager, en los cuales, al realizarse de manera virtual, pudieron participar personas de todas las localidades de la provincia. Se anotaron a esta capacitación más de 400 personas y la finalizaron 350, la baja deserción es un buen indicador de la calidad del contenido y del interés de los participantes. Esta capacitación, que forma parte de un conjunto de iniciativas de innovación educativa, y que fue impulsada por el Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo, certificada por la UPATecO y respaldada por el Consejo Federal de Inversiones (CFI), tiene como objetivo dotar a los participantes de habilidades digitales y conocimientos para gestionar redes sociales y comunidades virtuales, contribuyendo así al desarrollo profesional y personal de los estudiantes.

Por otro lado, en las entrevistas realizadas también se hizo mención a una importante alianza con Junior Achievement para apoyar a la juventud de la provincia. Esta colaboración busca fomentar el desarrollo de habilidades emprendedoras y laborales entre los jóvenes. Las actividades incluyen talleres y programas educativos diseñados para preparar a los participantes para el mercado laboral y fomentar su espíritu emprendedor. Esta iniciativa es parte de

un esfuerzo más amplio para impulsar la formación y el desarrollo personal y profesional de los jóvenes salteños.

Asimismo, la capacitación continua de los docentes en el uso de tecnologías educativas es fundamental para asegurar que puedan integrar eficazmente estas herramientas en su práctica pedagógica. Esto no solo mejora la calidad del aprendizaje, sino que también prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos del futuro laboral y académico. Integrar tecnologías innovadoras en el currículo y capacitar a los docentes asegura una educación integral y adaptada a las demandas contemporáneas.

Un componente clave de estas iniciativas ha sido la formación continua de los docentes en el uso de tecnologías educativas. La provincia ha implementado programas de capacitación que incluyen cursos y talleres sobre el uso de plataformas educativas digitales, herramientas de enseñanza en línea y metodologías de enseñanza innovadoras que aprovechan las TIC. Esto garantiza que los docentes estén preparados para utilizar estas herramientas de manera efectiva en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En esta línea se puede mencionar la capacitación a docentes en alfabetización digital, esta se trata de un programa diseñado para fortalecer las habilidades digitales de docentes, en donde participaron más de 600 educadores. Los talleres virtuales cubrieron temas como programación creativa y el manejo de plataformas como Zoom, Meet y el paquete Google.

Este enfoque responde a la necesidad creciente de potenciar las aulas virtuales y distribuir contenido de manera remota, especialmente en un contexto donde la educación a distancia se ha vuelto crucial. Capacitar a los docentes en el uso efectivo de herramientas digitales no solo mejora su capacidad para adaptarse a los entornos educativos en evolución, sino que también contribuye a garantizar una educación de calidad y equitativa para todos los estudiantes, independientemente de su ubicación geográfica o circunstancias individuales.

A nivel institucional, la Universidad Provincial de la Administración, Tecnología y Oficios (UPATecO) también juega un papel crucial en estas iniciativas. Recientemente, UPATecO ha lanzado nuevas tecnicaturas orientadas a tecnologías emergentes y oficios relacionados con la minería y otras industrias tecnológicas, atrayendo a un gran número de estudiantes interesados en estas áreas.

Asimismo, es importante resaltar en el ámbito institucional la Agencia Provincial de Promoción Científica e Innovación Tecnológica de Salta. La creación de esta agencia marca un hito en la articulación de políticas científicas

y tecnológicas en la provincia. Instituida en el ámbito del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, la agencia busca fomentar la colaboración entre el sector público, privado y académico. Su misión incluye la coordinación de políticas científicas, el desarrollo de proyectos de innovación y la transferencia tecnológica.

Profundizando en el tema, y tomando como referencia los diálogos con funcionarios, se entiende que esta Agencia cuenta con iniciativas que vinculan actores nacionales, internacionales y locales de la provincia tales como el CONICET, UNSa, UCASAL, INTA, CNEA, INTI y representantes del gobierno provincial, quienes trabajan en sinergia para promover el desarrollo científico y tecnológico en Salta. Algunas de estas iniciativas se basan en la Economía del Conocimiento y Educación Digital, es decir, el gobierno provincial impulsa la economía del conocimiento ofreciendo capacitaciones en automatización, desarrollo de software y educación digital.

También la Agencia ha promovido la capacitación y divulgación de contenidos, en donde se enmarcan las mencionadas los esfuerzos significativos en la mencionada capacitación docente, incluyendo talleres de Robótica Educativa y Alfabetización Digital. Además, se ha impulsado la divulgación científica a través de programas como "Acercando Ciencia", que organiza visitas de investigadores a instituciones educativas para incentivar el interés de los estudiantes en carreras científicas.

Entre los planes futuros, se destaca la creación del Hub de Innovación, un centro destinado a facilitar las relaciones entre los sectores público, privado y de investigación y desarrollo, así como la instalación de una academia tecnológica para formar recursos humanos en software y servicios informáticos, automatización y robótica y tecnología para la agroindustria. Esto es relevante dado que la ciencia y la tecnología en Salta no solo están impulsando el desarrollo económico y educativo de la provincia, sino que también están generando oportunidades para la innovación y el crecimiento sustentable. La colaboración interinstitucional y el apoyo gubernamental son fundamentales para continuar avanzando hacia un futuro prometedor en el ámbito científico y tecnológico.

En conclusión, la mejora de la cartera curricular y la capacitación docente en la provincia de Salta son fundamentales para potenciar la conectividad y avanzar en la innovación educativa. Las iniciativas mencionadas y las alianzas con Junior Achievement demuestran el compromiso no solo del Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo, sino también del Ministerio de Educación con la modernización educativa. Además, la capacitación continua de docentes en el uso de tecnologías educativas asegura la integración eficaz de estas herramientas en la enseñanza, mejorando la

calidad del aprendizaje y preparando a los estudiantes para los desafíos futuros. La Universidad Provincial de la Administración, Tecnología y Oficios también contribuye significativamente, ofreciendo tecnicaturas en tecnologías emergentes y oficios relacionados, atrayendo a numerosos estudiantes y fortaleciendo el vínculo entre educación y mercado laboral. En conjunto, estas acciones garantizan una educación integral y adaptada a las demandas contemporáneas, promoviendo una mayor equidad y calidad en la formación educativa de la provincia.

1.1.4.3. Integración de herramientas digitales y dispositivos tecnológicos

En el anterior apartado en donde se detallaron las políticas relacionadas a las TICs, se hizo mención de una gran variedad de programas de asignación de recursos de hardware a los ciudadanos salteños, sin embargo volveremos a mencionar y profundizar en algunos más.

La integración de herramientas digitales y dispositivos tecnológicos en la educación es crucial para aplicar políticas de modernización educativa. Estas tecnologías facilitan el acceso a información y recursos de aprendizaje innovadores, promoviendo las habilidades digitales esenciales para jóvenes que se desempeñen en este siglo. Además, permiten la personalización del aprendizaje, adaptándose a las necesidades individuales de los estudiantes. En un contexto global cada vez más digital, equipar a los estudiantes y docentes con las competencias necesarias para manejar estas tecnologías es fundamental para preparar a las futuras generaciones y mejorar la calidad educativa.

El Gobierno de Salta continúa ampliando el sistema de conectividad en las escuelas de la provincia para mejorar la calidad educativa. Se han instalado nuevas antenas y se han actualizado las infraestructuras tecnológicas en varios establecimientos educativos, beneficiando a miles de estudiantes y docentes. También a lo largo de la gestión y hasta diciembre de 2023 se beneficiaron a 67.351 jóvenes de secundaria con dispositivos electrónicos del programa “Conectar Igualdad”.

Si bien este esfuerzo no es una política concretamente del Ministerio de Gobierno, igualmente forma parte de un plan integral para modernizar la educación, el cual integra SALTIC, facilitando el acceso a internet de alta velocidad y recursos digitales. La iniciativa busca reducir la brecha digital y asegurar que todos los alumnos tengan igualdad de oportunidades en el aprendizaje digital.

Otra política destacable en relación a la innovación de la educación son las sedes educativas mediadas por las TICs, existen 13 sedes a lo largo de la provincia, y constituyen parte de un esfuerzo para democratizar el acceso a la educación secundaria. El proyecto incluye clases virtuales supervisadas por coordinadores pedagógicos y el uso de netbooks, sin necesidad de Internet constante.

Todo el trabajo realizado por la provincia y expuesto hasta este punto recibió reconocimientos por parte del Banco Mundial, quienes destacaron los logros de la provincia al implementar herramientas digitales educativas. El Sistema Integral de Información Digital Educativa (Sinide) ha permitido fortalecer las estrategias para mantener las trayectorias escolares y apoyar a los estudiantes en riesgo pedagógico. Todas las instituciones educativas de Salta utilizan el Sistema Integral de Información Digital Educativa. La plataforma, que está en pleno funcionamiento, almacena datos de más de 350.000 estudiantes y sincroniza esta información con los sistemas nacionales de identificación de personas.

En conclusión, el acceso a la conectividad y a dispositivos tecnológicos adecuados es crucial para eliminar las brechas digitales y promover una educación inclusiva y equitativa. La inversión en infraestructura tecnológica, como la mejora de la conectividad en las escuelas y la instalación de herramientas digitales, es fundamental para preparar a los estudiantes para un mundo cada vez más digitalizado.

La capacitación continua de los docentes en el uso de tecnologías educativas también desempeña un papel clave en la integración efectiva de estas herramientas en el aula. Además, las alianzas con organizaciones como Junior Achievement y la Universidad Provincial de la Administración, Tecnología y Oficios fortalecen el vínculo entre educación y mercado laboral, ofreciendo oportunidades de formación en tecnologías emergentes y habilidades digitales.

En resumen, las políticas educativas en Salta están cada vez más orientadas hacia la modernización y la innovación, con un enfoque en mejorar la conectividad, integrar herramientas digitales en el aula y capacitar a los docentes en el uso efectivo de estas tecnologías. Estas acciones buscan garantizar una educación de calidad y equitativa que prepare a los estudiantes para los desafíos del siglo XXI y contribuya al desarrollo integral de la provincia.

1.1.5. Salud pública

En el panorama global de la salud pública, persisten desigualdades profundas y persistentes en el acceso a servicios de salud adecuados. Estas

disparidades no sólo perpetúan la injusticia social, sino que también tienen un impacto significativo en la calidad de vida y la esperanza de vida de las poblaciones marginadas. En este contexto, surge la imperiosa necesidad de abordar estas brechas con enfoques innovadores y efectivos.

Una herramienta que emerge como un recurso prometedor para abordar estas disparidades es el empleo de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Estas tecnologías abarcan una amplia gama de herramientas digitales y sistemas de información que pueden transformar la prestación de servicios de salud, facilitando el acceso, mejorando la eficiencia y fortaleciendo la calidad de la atención médica.

Este apartado se propone explorar la intersección entre la reducción de las brechas de inequidad en el acceso a los servicios de salud y el papel fundamental que desempeñan las TIC en este proceso. Se examinarán los desafíos actuales en el acceso a la atención médica en la provincia de Salta, las formas en que las TIC pueden abordar estas disparidades y los beneficios potenciales de una mayor integración de estas tecnologías en los sistemas de salud.

Al comprender y valorar el potencial transformador de las TIC en el ámbito de la salud, podemos avanzar hacia una sociedad más equitativa y justa, donde todos los individuos tengan acceso a los servicios de salud que necesitan para prosperar y alcanzar su máximo potencial.

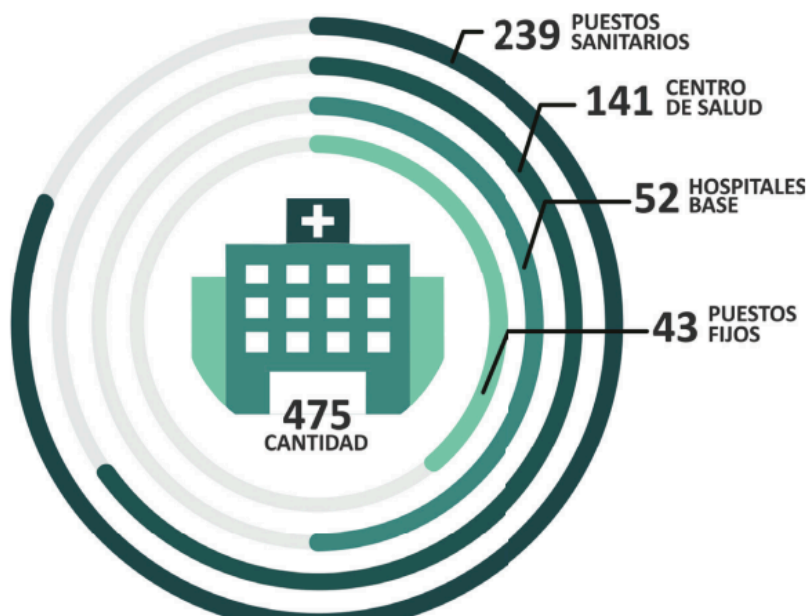
1.1.5.1. Estadísticas y estado de situación

En primer lugar es necesario comprender cuál es la situación general de la provincia de Salta en relación a la temática que se aborda. En tal sentido, se consulta el Anuario Estadístico 2023 que realiza la provincia.

Este informe hace un relevamiento de los 475 establecimientos asistenciales estatales distribuidos en todo el territorio de la provincia; dentro de los cuales se identificaron 239 puestos sanitarios, 141 centros de salud, 52 hospitales base, y 43 puestos fijos⁹.

⁹ Anuario estadístico. Provincia de Salta 2023. Recuperado de: <https://estadisticas.salta.gov.ar/web/archivos/anuarios/anuario2022-2023/Anuario%20%202022-2023%20-%20Provincia%20de%20Salta.pdf>

Gráfico 1. Establecimientos Asistenciales Estatales por tipo. Salta 2023

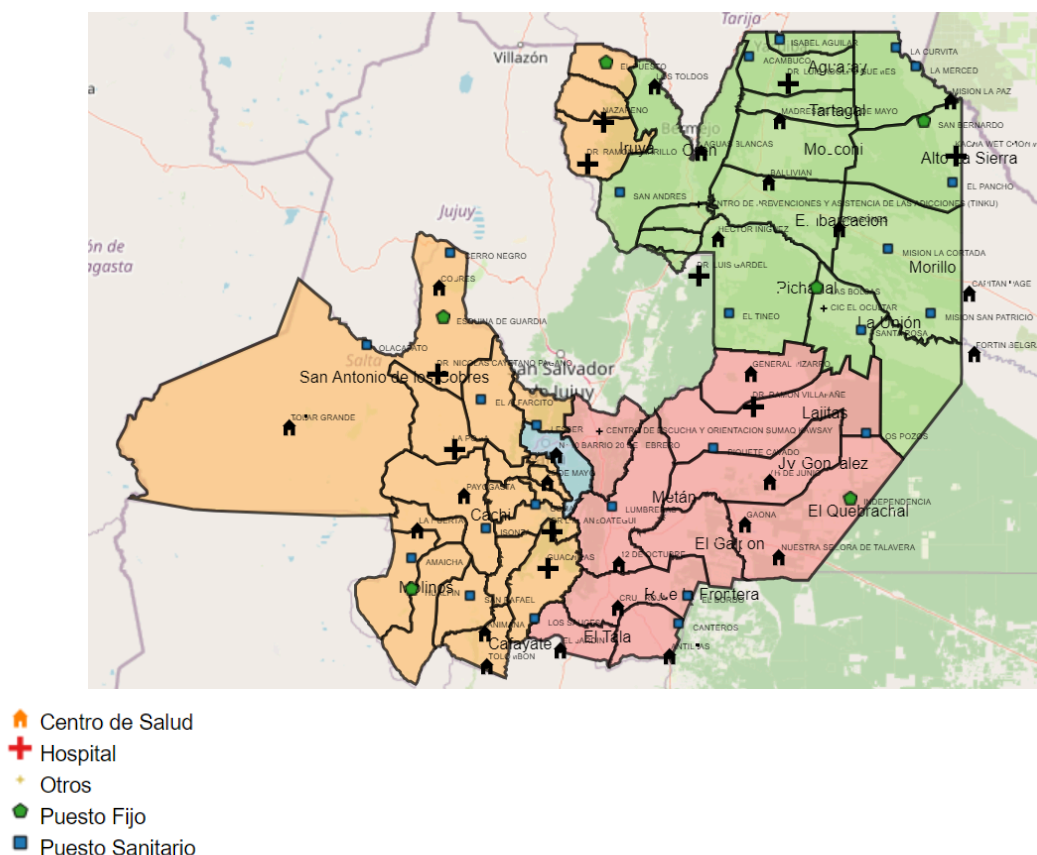


Fuente: Anuario estadístico. Provincia de Salta 2023

Sin embargo, cuando se releva la distribución geográfica de estos establecimientos, es posible identificar una marcada desigualdad en la distribución de los establecimientos de salud, con una notable concentración en ciertas áreas y una ausencia significativa en las regiones rurales. Esto representa un problema de acceso a la atención médica para una parte considerable de la población, especialmente aquellos en las zonas más remotas¹⁰.

¹⁰ Secretaría de Nutrición. Distribución de Centros de Salud. Recuperado de: <http://secretariadenutricion.salta.gob.ar/images/Mapas/MapSaniSal/index.html>

Gráfico 2. Distribución territorial de Centros de Salud.



Fuente: Secretaría de Nutrición. Provincia de Salta 2023

La distribución desigual de los recursos de salud en Salta significa que muchas personas en áreas rurales no tienen acceso fácil y rápido a servicios médicos. Esto puede llevar a la falta de atención preventiva, diagnósticos tardíos y un incremento en la gravedad de enfermedades que podrían haberse manejado mejor con acceso temprano a servicios médicos. Sin embargo, es destacable el hecho de que autoridades provinciales se han anoticiado de esta situación a tiempo, comenzando a implementar soluciones tecnológicas que acortan la brecha y las distancias.

La integración de tecnología y telemedicina es una solución efectiva para abordar la desigualdad en la distribución de servicios de salud en Salta. Estas herramientas no solo facilitan el acceso a la atención médica en áreas remotas, sino que también mejoran la calidad de la atención mediante el seguimiento continuo y la intervención temprana. Con una inversión adecuada en infraestructura y capacitación, estas soluciones pueden transformar el panorama de la salud en la provincia, asegurando que todos los habitantes tengan acceso equitativo a los servicios médicos esenciales.

Resulta relevante, a los fines de este trabajo, aclarar en este punto que en la provincia de Salta, el Ministerio de Gobierno no implementa políticas de salud de manera directa, ya que esta es una función específica del Ministerio de Salud. Sin embargo, el Ministerio de Gobierno juega un papel crucial al apoyar y coordinar esfuerzos con el Ministerio de Salud para asegurar que las políticas de salud sean efectivas y tengan alcance a lo largo de toda la provincia.

Una de las formas en que el Ministerio de Gobierno facilita esta coordinación es a través de la Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad. Esta secretaría se dedica a desarrollar estadísticas específicas con un enfoque en las mujeres y en cuestiones de género, recopilando datos cruciales como la cantidad de abortos realizados, entre otros indicadores de salud. Esta información es fundamental para el Ministerio de Salud, ya que proporciona una base de datos robusta y detallada que permite a las autoridades sanitarias tomar decisiones informadas y diseñar políticas basadas en evidencia.

Por ejemplo, las estadísticas detalladas sobre la salud reproductiva y los abortos son esenciales para identificar tendencias y necesidades específicas en la población femenina. Estos datos ayudan a orientar la planificación de recursos, la implementación de programas de salud y la formación de estrategias preventivas. La colaboración entre el Ministerio de Gobierno y el Ministerio de Salud asegura que las políticas de salud no solo sean reactivas, sino también proactivas y adaptadas a las realidades demográficas y sociales de la provincia.

Además, esta coordinación facilita la implementación de programas que abordan de manera integral los determinantes sociales de la salud, reconociendo que factores como el género, la diversidad y la inclusión social tienen un impacto significativo en los resultados de salud. La Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad actúa como un puente que conecta las políticas gubernamentales con las necesidades específicas de las mujeres, permitiendo una respuesta más completa y efectiva por parte del sistema de salud.

De esta manera, aunque el Ministerio de Gobierno no es responsable de la implementación directa de políticas de salud, su papel en la coordinación y el apoyo es vital. A través de la recopilación de datos y la colaboración interministerial, se fortalece la capacidad del Ministerio de Salud para diseñar e implementar políticas informadas y basadas en evidencia, asegurando así una atención sanitaria más equitativa y eficiente para todos los habitantes de la provincia de Salta.

Como se mencionó, la colaboración entre el Ministerio de Gobierno y el Ministerio de Salud es fundamental para la implementación de políticas de

salud efectivas. En tal sentido, otra área clave de esta colaboración es a través de la Secretaría de Derechos Humanos, que forma parte del Ministerio de Gobierno. Esta sinergia es particularmente importante en la atención a poblaciones vulnerables, como las mujeres en situación de encierro.

Desde el ámbito de la salud, se han implementado medidas significativas para atender las necesidades médicas de estas mujeres. El camión sanitario ha sido una herramienta esencial en esta labor, proporcionando mamografías, orientación en salud sexual, colocación y extracción de implantes anticonceptivos, así como pruebas rápidas de VIH y Papanicolaou. Estas intervenciones no solo mejoran la salud física de las mujeres, sino que también les proporcionan información y recursos para manejar su salud sexual y reproductiva de manera informada y autónoma.

La colaboración entre la Secretaría de Derechos Humanos y la Subsecretaría de Medicina Social es un ejemplo de cómo el Ministerio de Gobierno puede apoyar y complementar las políticas de salud. Al proporcionar una red de apoyo integral, se asegura que las políticas de salud aborden las necesidades específicas de poblaciones vulnerables, promoviendo una atención más equitativa y basada en derechos. Todo lo anterior demuestra un enfoque integral y humano en la formulación e implementación de políticas de salud. Esta colaboración no solo fortalece la capacidad de respuesta del sistema de salud, sino que también asegura que estas políticas sean inclusivas y respetuosas de los derechos humanos, beneficiando a las mujeres en situación de encierro y, por extensión, a toda la comunidad.

Retomando el análisis de situación, es innegable que la situación económica que atraviesa el país afecta gravemente a las provincias, impidiéndoles incrementar inversiones, o dar continuidad a ciertas políticas y servicios públicos. Es así que la provincia de Salta comenzó el año 2024 en una situación de emergencia económica, tal como fue declarado por el gobierno. Esta medida se ha tomado debido a la difícil situación financiera que atraviesa la provincia, agravada por los altos niveles de deuda pública. A pesar de los intentos de ajustar el presupuesto y optimizar los recursos, las finanzas provinciales siguen siendo frágiles, con un déficit significativo y la necesidad de recurrir a la emisión de bonos para cubrir gastos corrientes.

Frente a esta situación, se consultó a funcionarios qué áreas del gobierno se veían más afectadas, quienes coincidieron en mencionar las áreas de educación y salud, dado los elevados presupuestos que demandan (33% en el caso de educación y 20% se destina a la salud). Es por esto que, dada la necesidad de reducir el gasto público, el Gobernador estableció en febrero del presente año, a través del Decreto de Necesidad y Urgencia N°129, que los extranjeros clasificados como residentes transitorios y precarios deberán

contribuir a cubrir los costos de su atención médica en los centros de salud provinciales, ya sea abonando directamente o a través de un seguro de salud. Esta medida busca asegurar la estabilidad financiera del sistema de salud público de Salta.

De esta manera, Salta se convirtió en la primera provincia del país que le cobra a los extranjeros por el uso del sistema de salud público. A día de hoy, ya se cuenta con aproximaciones del ahorro que implica esta medida. Tal como lo han indicado autoridades entrevistadas, la concurrencia de extranjeros a centros de salud públicos ha disminuido considerablemente.

Las mismas autoridades han podido proporcionar información acerca de los gastos que le representaba al Estado provincial atender a extranjeros, estos abarcaban consultas, análisis de sangre, radiografías, entre otros servicios, y representaban un 10% del presupuesto para salud; esto implicó un ahorro de alrededor de 23 millones de pesos.

Esta medida ha sido clave para reducir los gastos del sistema de salud público, resultando en un ahorro significativo y una disminución en la utilización de los servicios de salud por parte de extranjeros. En resumen, estas acciones buscan estabilizar las finanzas públicas y asegurar la continuidad de los servicios esenciales en la provincia de Salta.

1.1.5.2. Innovaciones Tecnológicas en Salud Pública

En la provincia de Salta, se han implementado diversas tecnologías innovadoras en el ámbito de la salud pública con la colaboración estratégica entre el Ministerio de Salud y el Ministerio de Gobierno. Este esfuerzo conjunto ha permitido desarrollar e implementar soluciones tecnológicas que mejoran el acceso y la calidad de los servicios de salud, especialmente en zonas vulnerables.

Desde 2020, a causa de la pandemia de Covid-19, las políticas públicas han enfatizado el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para fortalecer los sistemas de salud. Estas estrategias incluyen la telemedicina, la gestión digital de registros médicos, y el uso de aplicaciones móviles para seguimiento de pacientes y promoción de la salud. Estas iniciativas no solo facilitan el acceso a los servicios de salud, sino que también optimizan los recursos disponibles y mejoran la toma de decisiones clínicas mediante el uso de datos en tiempo real.

Un informe de la OECD¹¹ sobre la transformación digital en el sector de la salud destaca la importancia de integrar tecnologías avanzadas y soluciones digitales para mejorar la eficiencia y la equidad en los servicios de salud. La implementación de estas tecnologías puede ayudar a cerrar brechas significativas en el acceso y calidad de la atención sanitaria, especialmente en áreas con infraestructura limitada o poblaciones vulnerables.

Un avance relevante que menciona el informe es el uso de inteligencia artificial (IA) para la predicción de riesgos en salud. Por ejemplo, Salta ha desarrollado un sistema de IA para predecir el embarazo adolescente y la deserción escolar, lo cual permite implementar intervenciones preventivas oportunas en comunidades de bajos ingresos.

Si bien este modelo no logró los resultados esperados, la iniciativa en sí misma representa un esfuerzo valioso y destacable en términos de la aplicación de tecnologías avanzadas y la innovación en políticas públicas. La implementación de algoritmos de aprendizaje automático y el uso de big data en la administración pública son enfoques que, aunque no exentos de desafíos, demuestran un compromiso significativo con la modernización y la mejora de la gestión de problemas sociales complejos.

El hecho de que el modelo no haya alcanzado sus objetivos subraya la importancia de abordar cuestiones como la calidad y la representatividad de los datos, así como la necesidad de asegurar la transparencia y la comprensibilidad de los algoritmos utilizados. Sin embargo, el intento de utilizar estas tecnologías de vanguardia para predecir y mitigar problemas críticos como el embarazo adolescente y la deserción escolar es un paso adelante que merece reconocimiento. Este tipo de innovación puede sentar las bases para futuros desarrollos y mejoras, promoviendo una cultura de aprendizaje y adaptación continua en la administración pública.

En resumen, mientras que el fracaso del modelo pone de manifiesto la complejidad de los desafíos enfrentados, la iniciativa es un testimonio del valor de explorar y adoptar enfoques tecnológicos avanzados en la búsqueda de soluciones para problemas sociales persistentes. La experiencia adquirida y las lecciones aprendidas de esta implementación pueden ser invaluable para futuros esfuerzos en este ámbito.

Sin embargo, como se mencionó, la telemedicina ha sido un componente clave en la provincia, especialmente durante la pandemia de

¹¹ OECD. Uso estratégico y responsable de la inteligencia artificial en el sector público de América Latina y el Caribe. Recuperado de: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6150ef8b-es/index.html?itemId=/content/component/6150ef8b-es>

COVID-19, permitiendo a los profesionales de salud brindar consultas y seguimiento a pacientes en áreas remotas. Además, el uso de aplicaciones móviles y sistemas de información de salud electrónica ha mejorado la recopilación y análisis de datos de salud, facilitando una mejor planificación y gestión de recursos.

Por otro lado, en la provincia de Salta, la Subsecretaría de Tecnología e Innovación del Ministerio de Salud se articula estratégicamente con el Ministerio de Gobierno y con SALTIC (Salta Tecnologías de la Información y Comunicación) para garantizar la conectividad de los centros de salud. Esta colaboración se asemeja a la coordinación existente en el Ministerio de Educación, donde se integran esfuerzos para mejorar la infraestructura tecnológica y asegurar el acceso equitativo a los servicios de telecomunicaciones.

La conectividad es un componente crucial que facilita la implementación de la Historia Clínica Electrónica Única (HCEU) en la provincia de Salta. Esta herramienta es fundamental para centralizar y unificar los registros médicos, mejorando así la calidad y la eficiencia de los servicios de salud. Al garantizar que todos los centros de salud, independientemente de su ubicación, tengan acceso a una conectividad robusta y fiable, se promueve la equidad en el acceso a servicios de salud de alta calidad.

La Subsecretaría de Tecnología e Innovación, en colaboración con ARSAT (Empresa Argentina de Soluciones Satelitales Sociedad Anónima), trabaja en la instalación de antenas satelitales en el interior de la provincia. Este esfuerzo conjunto no solo mejora la conectividad en áreas rurales y remotas, sino que también asegura que estas comunidades tengan acceso a la HCEU y otros servicios de salud digitales. La infraestructura satelital proporcionada por ARSAT es esencial para superar las barreras geográficas y tecnológicas, permitiendo una integración efectiva de los servicios de salud en toda la provincia.

De esta manera, la articulación entre la Subsecretaría de Innovación en Salud, el Ministerio de Gobierno y SALTIC, junto con el apoyo de ARSAT, es fundamental para avanzar en la digitalización de los servicios de salud en Salta. Esta colaboración garantiza que todos los ciudadanos tengan acceso a una atención médica de calidad, respaldada por una infraestructura tecnológica avanzada y equitativamente distribuida.

Si bien el presente estudio pretende analizar concretamente las políticas que realiza el Ministerio de Gobierno, Trabajo y Derechos Humanos, es importante mencionar que más allá de este organismo, la provincia ha implementado diversas políticas innovadoras en el ámbito de la salud, que

buscan integrar nuevas tecnologías y facilitar el acceso a servicios sanitarios avanzados. Este enfoque proactivo ha sido reconocido y premiado a nivel nacional, demostrando el compromiso de la provincia con la mejora continua y la modernización de su sistema de salud.

Un ejemplo destacado de estas políticas es el proyecto salteño que fue galardonado en una convocatoria nacional de innovación en salud. Este reconocimiento subraya la capacidad de la provincia para desarrollar soluciones tecnológicas avanzadas que responden a las necesidades locales y pueden ser replicadas en otras regiones.

Otro aspecto crucial es el desarrollo de programas de telesalud, que permiten llevar atención médica a las áreas más remotas de la provincia. Estos programas utilizan la telemedicina para brindar consultas y seguimiento a distancia, lo cual es especialmente útil en regiones con difícil acceso a servicios de salud presenciales. La implementación de telesalud refleja una estrategia integral para reducir las brechas de inequidad y asegurar que todos los ciudadanos, independientemente de su ubicación, puedan acceder a atención médica de calidad.

La articulación de estas políticas innovadoras muestra un enfoque holístico que va más allá de las iniciativas del Ministerio de Gobierno. La provincia de Salta ha demostrado una visión clara hacia la incorporación de tecnologías avanzadas en el sistema de salud, promoviendo no solo la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios, sino también la equidad en el acceso a estos servicios.

Estas políticas reflejan un compromiso con la transformación digital y la mejora continua, posicionando a Salta como un referente en el uso de la innovación tecnológica en salud. La combinación de premiaciones nacionales, desarrollo de aplicaciones móviles, y programas de telesalud, ejemplifica una estrategia proactiva y adaptativa que responde a las necesidades cambiantes de la población. Este enfoque integrador y orientado hacia el futuro es esencial para enfrentar los desafíos actuales y futuros en el ámbito de la salud pública, asegurando que todos los ciudadanos puedan beneficiarse de los avances tecnológicos y recibir una atención sanitaria de alta calidad.

1.1.6. Gobierno Digital

En la actualidad el progreso en materia de tecnologías de la información y comunicaciones ha sido exponencial, asistimos a un cambio de paradigma caracterizado por una transformación digital que desafía el statu quo.

El nuevo orden imperante impacta y transforma la manera de entender las organizaciones, usos y costumbres, el entorno y la relación entre los ciudadanos. Se trata de un proceso, que tiene su inicio en la aparición y masificación de Internet como hito fundante de una revolución tecnológica que se desarrolla de manera vertiginosa y al que ningún país, sector económico u organización puede escapar.

Esta Revolución Digital exige rápida adaptación, en la medida que ofrece ventajas competitivas imprescindibles para la supervivencia. No se trata de una estrategia o un objetivo a futuro, antes bien representa una necesidad dada la velocidad con que la digitalización ha penetrado la vida de los seres humanos.

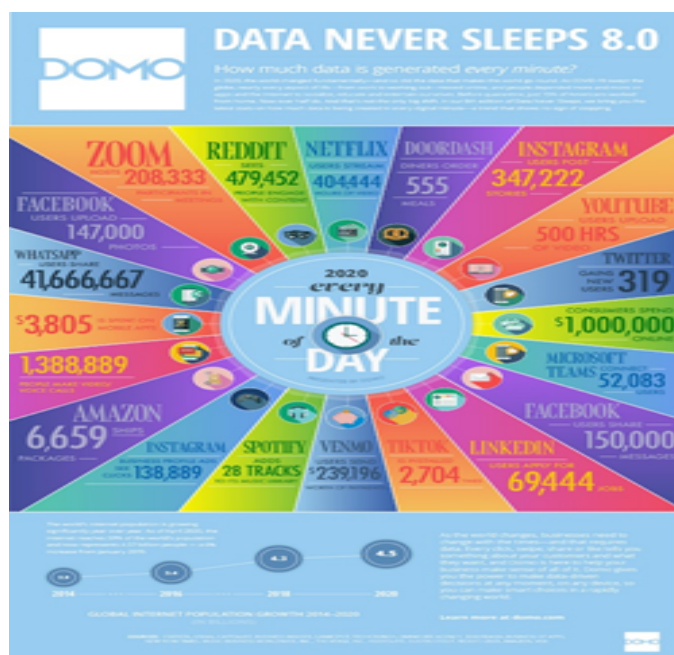
La Pandemia de Covid 19 (2020- 2021) implicó cambios trascendentales para la humanidad, uno de ellos fue actuar como elemento acelerador de la revolución digital ya en ciernes. Otro de ellos fue revelar la necesidad esencial de impulsar la digitalización de trámites y servicios en las instituciones/organizaciones tanto públicas como privadas.

Un informe de Cisco¹², empresa líder a nivel mundial en la fabricación y venta de componentes de red, como routers, switches, firewalls entre otros, pone de manifiesto en números su influencia directa en el proceso de aceleración digital, pronosticando que para fines del corriente año se alcanzarán más de 5300 millones de usuarios de Internet, lo que representa el 66% de la población mundial. La estadística se completa con 29.300 millones de dispositivos conectados, y más de 14700 millones de conexiones.

De la interacción de esa masa de usuarios y dispositivos, se generará una enorme masa de datos que procesada y ordenada constituye un insumo valioso para la toma de decisiones. Los datos se multiplican sin freno, solo la información compartida entre usuarios de WhatsApp asciende al número de 41.667.000 cada 60 segundos.

¹² Informe Anual Cisco “Generación de Datos” 2023

Gráfico 1. Generación de datos (redes sociales, aplicaciones y plataformas de comercio electrónico).



Fuente: Informe Anual Cisco 2023

Esta transfiguración trasciende la simple implementación de tecnología, en la medida que reinventa y modifica sustancialmente procesos, procedimientos, comportamientos y hábitos de organizaciones y personas, que gracias a las tecnologías digitales mejoran su capacidad de hacer frente a las demandas de un entorno cada vez más volátil y complejo. Se trata de un cambio cultural, de época, que se materializa en soluciones tecnológicas que aplicadas y sostenidas en el tiempo producen mejoras sistémicas.

Este nuevo paradigma de cultura digital atraviesa transversalmente a las sociedades afectando sus modos de interacción, trabajo, educación, movilidad creando nuevas demandas ciudadanas, eliminando barreras entre productos y servicios.

En resumen, podemos concluir lo siguiente: estamos en presencia de una era caracterizada por sociedades digitales, ciudadanos digitales, mercados digitales.

1.1.6.1. Modernización y Transformación Digital del Estado

Las administraciones públicas no escapan a los efectos de esta revolución, por lo contrario, necesitan imperiosamente transformarse para no convertirse en un entramado disfuncional y obsoleto.

Para lograr adaptarse al nuevo contexto, no solo deben adquirir la tecnología adecuada, la ecuación implica la suma de otras variables fundamentales que incluyen la capacitación del personal, y el fortalecimiento de las capacidades estatales como ejes centrales que permitan un abordaje integral del proceso.

La transformación digital en el marco del Estado apela a la integración de la sociedad y la participación ciudadana, difiere en la búsqueda de objetivos con el sector privado que intenta potenciar elementos como la competitividad o mercados.

En una primera aproximación a nuestro objeto de estudio, nos centramos en el conjunto de políticas que se impulsan desde el Estado en la búsqueda de impulsar un gobierno electrónico que no solo cree las condiciones necesarias para llevar los trámites y la gestión en soporte digital, sino que además persigue como causa final un modelo de gobierno inteligente.

La era digital desafía la capacidad de respuesta de los gobiernos ante las crecientes demandas ciudadanas. Esto exige un esfuerzo adicional al de digitalizar procesos y servicios ya existentes, implica en última instancia exprimir los beneficios de las tecnologías digitales y los datos para rediseñar nuevos modelos vinculares con la sociedad.

Algunos de los objetivos específicos que se pretenden alcanzar son los siguientes:

- Mejorar la eficiencia interna
- Disminuir las cargas administrativas
- Crear una administración más abierta, transparente y sostenible
- Recuperar la confianza de la sociedad en las instituciones
- Reducir la desigualdad

En aras de lograr los objetivos señalados es condición necesaria contar con un diseño atractivo y simple, sencillo y de fácil usabilidad, implicar a la ciudadanía como co creadora de servicios, conectar emocionalmente de manera de generar feedback que permita mejora de servicios ofrecidos.

Se necesitan políticas de estado en la materia como garante para alcanzar el éxito en la transformación digital, que aseguren la continuidad de la mismas, sin importar el gobierno de turno.

Para el Estado es indispensable asegurar las externalidades positivas que la nueva cultura digital asegura en términos de transparencia en la gestión, y eficiencia en la respuesta frente a las crecientes demandas ciudadanas.

Las estrategias para la implementación del proceso de transformación digital son diversas y varias según las características de cada país y sus ciudades.

El Estado se ha enfocado en la digitalización, con el objetivo central de desburocratizar la gestión, eliminando trámites manuales y realizados en forma presencial - propios de la era analógica - y apuntalar la despapelización en los organismos públicos, entre otros cambios.

Esta batería de medidas permite disminuir costos al Estado, a las personas y empresas, constituyéndose en herramientas aplicadas a lograr la modernización del Estado, alcanzar un salto en la calidad de atención a los ciudadanos, y en la eficiencia, todas estas exigencias manifestadas cada vez con más intensidad por parte de los múltiples actores sociales.

Gráfico 2. Diferencias en el proceso de cambio administrativo.



Fuente: Un Gobierno Inteligente (Clusellas, Martelli, Martelo)

En la era de la Digitalización, resulta importante definir claramente todos los conceptos que conforman el ecosistema de la Transformación Digital.

Digitalizar es la acción por la cual acción por la cual toda información que está en soporte físico como es un documento soportado en papel o una foto o cualquier otro tipo de documento, se pasa a formato digital, o también documentos que se elaboran digitalmente a través de los sistemas informáticos o mediante la utilización de escáner, como por ejemplo facturas o expedientes.

El resultado es la despapelización de las oficinas, con los beneficios que ello implica en términos de eficiencia económica, costos onerosos de almacenamiento y guarda de archivos desaparecen, al tiempo que la integridad de la documentación queda salvaguardada de riesgos como el deterioro o destrucción por siniestro.

Digitalización es un recurso que las organizaciones vienen implementado con el objetivo de mejorar la productividad, y bajar costos, a través de la estandarización de procesos.

Por último, la transformación digital es la etapa en la que transcurre la aparición de estos nuevos hitos, y tiene el claro objetivo de generar nuevas propuestas de valor para los ciudadanos y para la propia organización, en oposición a la digitalización que se reduce a una solución de tipo operativa.

Se trata de un proceso que tiene como norte la creación de un ambiente híper conectado, caracterizado por la actualización permanente y una conectividad que se sostiene en el tiempo. El producto esperado es el surgimiento de una transformación que impacta en todas las esferas: sociales, culturales, laborales y económicas.

Existencia de 3 ejes fundamentales la transformación digital:

- Procesos (políticas y procedimientos, reingeniería, informatización)
- Tecnologías (transmisión de datos, interacción con el ciudadano, satisfacción de necesidades)
- Servidores públicos (roles, responsabilidades y competencia, innovación y entrenamiento)

La transformación digital en la administración pública se compone de un conjunto de actuaciones orientadas a la mejora y modernización de los procesos, que incluye los procedimientos y políticas, la reingeniería y la informatización de cada uno de ellos; basados en las tecnologías de información y las comunicaciones para la transmisión de datos, la interacción con los ciudadanos en función de la satisfacción de sus necesidades y expectativas; donde los servidores públicos asumen roles y responsabilidades, por lo que necesitan ser entrenados para innovar y desarrollar competencias digitales.

Gráfico 3. Transformación digital en la administración pública.



Fuente: elaboración propia.

Los gobiernos necesitan munirse de una estrategia que les permita trazar una hoja de ruta para poder adaptarse a las crecientes demandas ciudadanas, generar una experiencia más sofisticada y un mayor éxito en su comunicación con los ciudadanos.

La satisfacción de nuevas demandas y expectativas implica adoptar tecnología a los modelos de gestión, sin embargo, como se ha señalado con anterioridad, la transformación digital no se agota en soluciones tecnológicas, sino que implica trabajar en el desarrollo de quienes ejecutarán estas soluciones, que son los agentes de la administración pública.

Dirigir las acciones a la capacitación y entrenamiento de los agentes del estado debe ser la clave para lograr el éxito, y asegurar el sostenimiento en el tiempo del proceso de adaptación al nuevo ecosistema digital.

La Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CLAD¹³ enfatiza en la formación tanto de los agentes públicos como de los ciudadanos como componentes esenciales para alcanzar una rápida implantación del Gobierno Electrónico y de la sociedad del conocimiento y la información”.

La Administración Pública debe bregar por conservar y potenciar las capacidades digitales de sus recursos humanos, para ello debe enfocarse en

¹³ CLAD(2007) Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Documento Aprobado en XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Santiago de Chile, Chile)

medidas de estímulo en materia de formación y talento digital. Algunas de ellas se resumen en:

- Motivar a los trabajadores a estar abiertos a aprender, aportar ideas, y al crecimiento profesional.
- Trabajar en programas de sensibilización permanente vinculados a la seguridad informática, las competencias digitales, y la confianza en lo digital.
- Potenciar el vínculo universidad-gobierno-empresa con el objetivo de generar sinergia en la formación del recurso humano, y en el desarrollo de software aplicado a la gestión.
- Promover políticas de recursos humanos que impulsen la transformación digital.

Otro eje fundamental para alcanzar la transformación digital está relacionado con la tecnología, más precisamente con la necesidad de analizar el funcionamiento de los servicios digitales, y de consumo por parte de los ciudadanos, en virtud de conocer qué opinan de los servicios digitales, y que podría ser mejorado para mejorar la experiencia de uso.

Es habitual que los gobiernos operen una variedad de sistemas heredados y obsoletos que requieren de una actualización urgente. Para ello es necesario formular una estrategia de amplio alcance que permita llegar adonde la ciudadanía requiera.

Para ello es necesario.

- Detectar el escenario deseado y la dotación de recursos tecnológicos para alcanzarlo.
- Crear una cultura de datos, lo que implicaría modificar el enfoque tradicional burocrático por uno novedoso que toma decisiones producto de la información del entorno.
- Generar respuestas adecuadas

Para concluir, alcanzar la optimización de procesos.

Fundado en la aportación de valor, implica concentrar esfuerzos para la simplificación de los trámites de los servicios públicos más importantes, y aquellos con los ciudadanos están disconformes, generalmente relacionados al pago de impuestos, justicia, acceso a la salud y educación.

Las prácticas exitosas están vinculadas a procesos bien diseñados con trámite electrónico obligado de buena y fácil usabilidad.

Para que la administración pública logre ser un canal preferencial para la ciudadanía, resulta clave generar una experiencia de usuario satisfactoria basada en la informatización y reingeniería de procesos.

Los ejes para la transformación digital analizados conforman una guía que ayuda a orientar acciones y adaptarse a los cambios que, desde la adaptación de procesos, la tecnología, y los agentes de la administración pública resultan indispensables.

El proceso de transformación digital ha permeado todos los aspectos de la vida humana y como no podía ser de otra manera, también ha impactado en el Estado, que se ha visto en la obligación de incorporar tecnología para la gestión pública, con el fin de promover la participación del ciudadano/a, la innovación y la transparencia gubernamental.

1.1.6.2. Argentina en su sendero hacia un gobierno inteligente

La tramitación digital y sus reglas suponen un inmenso desafío en la búsqueda de modificar el status quo de una manera de concebir el Estado, su dinámica y funcionamiento.

Supone transitar el pasaje de una forma de gobierno vetusta y obsoleta, basada en papeles, desbordada e incapaz de dar respuestas eficientes a las crecientes demandas colectivas de una ciudadanía que exige mayor participación y transparencia en la gestión de la cosa pública, hacia un nuevo gobierno electrónico que no se redujo a impulsar los trámites y la gestión a soportes digitales, sino que ha sentado además las bases para la implementación de un gobierno inteligente.

Implica con todo, dar un salto cualitativo a la hora de gestionar, promoviendo la simplificación, agilización y desburocratización del Estado, y la utilización de recursos propios de un gobierno inteligente como la Inteligencia Artificial, Blockchain y Big Data.

En Argentina, el Estado se fue configurando en base a diversos modelos en cuanto a organización administrativa y funcionamiento.

Con el objetivo de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión experimentó numerosos intentos de reforma. Esta situación estuvo ligada a un fenómeno de carácter global, que empezó a cuestionar las ineficiencias de las administraciones públicas que encontraba causa en un supuesto abuso

burocrático. La creciente presión de los ciudadanos por la satisfacción de sus necesidades, obligó a los Estados a repensar su tamaño y a encontrar nuevas configuraciones que le permitan mejorar su capacidad de respuesta.

Reforma del Estado y Reforma administrativa suelen utilizarse como conceptos análogos, sin embargo, presentan matices que resultan necesarios señalar, para poder diferenciarlos y definirlos con mayor precisión.

Reforma del Estado es un concepto vinculado a la definición de fines y roles, y las formas de intervención que se adopta, mientras que la Reforma administrativa es versión acotada del concepto recién presentado, y se específicamente al funcionamiento y organización del aparato burocrático como así también al cambio de valores y conductas de quienes lo integran.

Con esta aclaración consignada, Argentina desde los años sesenta hasta la actualidad, ha emprendido con mayor o menor éxito programas de reformas administrativas o modernización del Estado.

El contexto histórico, político y económico sirve como marco de referencia para comprender las condiciones y las orientaciones que las caracterizaron.

El primer intento de reforma se dio en el año 1958, “Plan de Racionalización y Austeridad”, el nombre sirve para definir sus características, y entender el marco teórico dominante en ese momento en torno al concepto de eficiencia.

Esta línea de pensamiento en torno al concepto de eficiencia, resumida en dos elementos centrales: reducción del gasto público, y de la nómina de agentes del Estado fue una constante a lo largo de las distintas reformas que emprendió el país. Se trata de una mirada reduccionista que no contempla otras dimensiones centrales como el reordenamiento y la optimización de funcionamiento de la administración pública.

Cuadro 1 . Reformas Administrativas desde 1956.

Principales proyectos de reforma administrativa desde 1958		
1958	DECRETO 10974	Plan de Racionalización y Austeridad
1966	DECRETO-LEY 17614	Ordenamiento racional de la Administración Pública
1974	DECRETO 574	Consejo Nacional para la Reconstrucción Administrativa
1977	DECRETO-LEY 21630	Sistema Nacional de la Reforma Administrativa
1986	DECRETOS 2192/3/4	Reforma del Estado
1989	LEY 23696	Reforma del Estado
1996	LEY 24629	Reorganización administrativa
2001	DECRETO 103	Plan Nacional de Modernización de la Administración Pública

Fuente: Un Gobierno Inteligente (Clusellas, Martelli, Martelo)

Este enfoque perduró hasta los años 90, cuando se produce por primera vez un cambio de perspectiva, que abandonó la mirada administrativista para plantear una reforma administrativa con apoyo de soluciones tecnológicas.

La reforma del Estado en los años 90, se enmarca en un contexto de crisis del Estado de Bienestar a nivel mundial que dio paso a nueva teoría que sostenía la primacía de la libertad individual sobre el de seguridad colectiva que brindaba hasta entonces el Estado.

Con esta renovada mirada del Estado y de cuál debía ser su rol en la sociedad se impulsaron múltiples cambios.

Los Ley 23256 de Reforma del Estado se apoyó en dos pilares fundamentales:

- El abandono de roles del Estado, cuya ejecución fue transferido a terceros (privatizaciones, descentralización de servicios públicos (educación, salud, seguridad) transferidos a las provincias, desregulaciones, y tercerización de servicios referidos a la administración.
- Reducción del tamaño del Estado (que se vio reflejado en cambios en los organigramas y reducción de empleo público mediante mecanismos de retiros anticipados, jubilaciones o disponibilidades)

Más allá de los cambios en materia de ideas y teoría, se continuó en la línea de los años sesenta en cuanto a que la falta de eficiencia del Estado en cuanto a sus capacidades de respuesta se solucionaría con reducción de personal y baja del gasto público.

El resultado no fue el esperado, no se lograron cambios significativos en materia de eficiencia en la gestión administrativa y tampoco se fortalecieron las capacidades estatales.

Avanzado el siglo XXI el lenguaje político introduce el término “modernización” en reemplazo de “reforma”. Las herramientas que las TICS (tecnología de la información y comunicación) pusieron a disposición de la gestión de la administración pública implicó un cambio de paradigma y la necesidad de modernizar el Estado optimizando sus capacidades para afrontar los desafíos de una nueva ciudadanía más exigente en materia de eficiencia, transparencia y participación.

El 10 de diciembre de 2015 ocurrió un hito en este nuevo paradigma de Estado. El Poder Ejecutivo Nacional mediante el Decreto 13/2015 modificó en forma parcial la Ley de Ministerios 22250, creando el Ministerio de Modernización de la Nación.

Con un fuerte aval político se diseñó y oficializó el nuevo Plan de Modernización del Estado, como vehículo que define los ejes, las prioridades y los fundamentos tendientes a generar las acciones necesarias orientadas a mejorar en forma significativa las capacidades y el funcionamiento de la gestión administrativa central, como condición necesaria (aunque no suficiente) para alcanzar el desarrollo económico, productivo y social del país.

De esta manera se buscó establecer una Administración pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia, inteligencia y calidad en la prestación de servicios, y propiciar una gestión ética y transparente, orientada a resultados, generando condiciones favorables para la interacción del sector público con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales.

Esta nueva manera de administrar “la cosa pública” encuentra fundamento en dos conceptos centrales, Gobierno Abierto y Gobierno Digital.

La noción de Gobierno Abierto tiene vasos comunicantes con la de Gobierno Electrónico, pero se refieren a cuestiones diferentes.

Gobierno electrónico es un concepto que se reduce a la utilización de la informatización y de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión pública. En tanto que la noción de Gobierno Abierto supone un nuevo paradigma basado en los principios de transparencia, colaboración y participación.

Este cambio de paradigma en la gestión del Estado se asentó en pilares fundantes, que se erigieron en piedras basales de un Gobierno Abierto e Inteligente:

- La despapelización del Estado lograda a través de la implementación del sistema de Gestión Documental Electrónica.
- La introducción de herramientas tecnológicas que otorgaron transparencia a las compras y contrataciones del Estado, anteriormente caracterizadas por su opacidad.
- Un entramado normativo novedoso que acompañó, y posibilitó el proceso de Modernización del Estado.
- Información pública y de fácil acceso como insumo central de un gobierno inteligente, anteriormente en el Estado se tomaban decisiones basadas en presunciones, preconcepciones o prejuicios de los funcionarios, alejados de la profesionalización que exige basarse en datos y evidencia concreta.
- Por último, el gran desafío es continuar en un proceso que afiance el paradigma de gobierno inteligente, es decir un modelo de gestión donde se tomen decisiones basadas en la información para mejorar los procesos, se pueda interoperar documentos y datos de todo el Estado, estructurar información no estructurada mediante el uso de Inteligencia Artificial (IA), programar decisiones, y aplicar nuevas tecnologías como Blockchain que ayuden a optimizar el proceso de toma de decisiones.

En el marco de este proceso evolutivo quedan desafíos pendientes que permitan el paso de los datos a la información, de ésta al conocimiento, y de allí a la inteligencia, lo que implicaría hacer uso del conocimiento en tiempo real.

Si consideramos el conjunto de iniciativas implementadas por el Gobierno Nacional Argentino como la despapelización en todos sus trámites internos, la adopción de sistemas de compras de bienes, servicios y obra pública en todos sus niveles, los más de 1.400 trámites digitales en línea con los ciudadanos y la incipiente interoperación de los datos de los Registros nacionales de más envergadura, estamos en condiciones de afirmar que se ha dado un salto cualitativo, y una transformación que empezará a mostrar signos de un modelo de Estado inteligente.

Cuadro 2. Desempeño de Argentina en Índices Internacionales

je	Índice	Origen del índice	Que mide	Ediciones del índice	Año último informe	Ranking Mundial	Ranking América del Sur
G O B I E R N O D I G I T A L	Índice de Desarrollo de Gobierno (UN)	United Nations (UN)	Mide la preparación y la capacidad de las naciones para utilizar las TICs en la prestación de servicios públicos.	12	2022	41/193	3/13
	Índice de Preparación de Gobiernos en IA	Oxford University (OU)	Busca capturar la capacidad de los gobiernos para explotar el potencial innovador de la IA	3	2022	53/181	5/13
	Índice de Madurez de la Tecnología de Gobierno	The World Bank	Mide el estado de la transformación digital del sector público	3	2023	62/198	6/13

Fuente: elaboración propia.

1.1.6.3. Transformación Digital en Gobiernos Provinciales. Caso Salta

Los Gobiernos Provinciales en Argentina, en línea con las políticas adoptadas por el Poder Ejecutivo Nacional, han iniciado una reconfiguración en sus modelos de gestión, incorporando teorías de gobernabilidad innovadoras que le permitan afrontar las exigencias actuales de la ciudadanía.

Para ello, incorporaron tecnologías de información y comunicación al proceso de toma de decisiones, buscando optimizar recursos y disminuir el margen de error en la ejecución de políticas públicas.

La posibilidad de tomar decisiones en base a evidencia genera un doble impacto: transparenta la gestión, y empodera al ciudadano involucrándose en la formulación de políticas a través de mecanismos de participación ciudadana.

Los beneficios que esta moderna forma de gestionar genera van desde la detección temprana de necesidades, el adecuado uso y consumo de los recursos, la rendición de cuentas, hasta la factibilidad de brindar mejores servicios en un ambiente marcado por la innovación, que incentiva soluciones creativas, genera empleo y reduce desigualdades, aportándole réditos inmediatos a la gestión política.

Se trata de un nuevo paradigma complejo e interconectado que aplica soluciones tecnológicas a la gestión de las distintas áreas del Estado. La prioridad en cuanto a la implementación de estas soluciones la define cada gobierno en el marco de una estrategia integral de gobierno, y pueden incluir desde el uso eficiente de recursos energéticos, hasta el correcto funcionamiento del sistema de transporte público de pasajeros, pasando por aspectos socioeconómicos y de protección social.

El presente trabajo tiene por objeto brindar un diagnóstico del estado de situación de la Provincia de Salta en materia de evolución digital, con el fin de ofrecer al Gobierno Provincial una hoja de ruta que le permita establecer prioridades en la elaboración de planes futuros de desarrollo en la materia.

La entrevista con funcionarios de las distintas áreas del Gobierno de la Provincia de Salta nos permitió acceder a información de primera mano, calificada, acerca de la estrategia, ideas y proyectos implementados para mejorar la eficacia en la gestión provincial.

Particularmente fructífero, resultó el intercambio con agentes y funcionarios del Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Trabajo y la Secretaria de Modernización, quienes lideran el proceso de transformación digital del Gobierno de la Provincia de Salta.

El Gobierno Provincial desarrolló una estrategia de modernización del Estado con el objetivo final de avanzar hacia un modelo de gobierno electrónico que permita simplificar los trámites gubernamentales, hacerlos más accesibles al ciudadano, optimizando procesos internos, y eliminando carga burocrática.

Para lograr el objetivo se avanzó en el diseño e implementación de políticas que permitan impulsar el desarrollo digital de la provincia.

El buque insignia de este proceso modernizante es IDDI (Identidad Digital para un Gobierno Electrónico), esta herramienta de identidad digital permite a través de una plataforma gestionar trámites y servicios desde cualquier dispositivo electrónico sin necesidad de hacer filas ni imprimir documentos, en un proceso virtuoso de doble dimensión que ahorra tiempo y preserva el medio ambiente. Esta novedosa solución tecnológica sitúa a Salta como provincia pionera en el uso de tecnología blockchain (tecnología de vanguardia que puede ser definida como una cadena secuencial de bloques, una base de datos digital que está distribuida y es compartida entre partes diferentes)

La tecnología blockchain ha contribuido enormemente a generar confianza, y a crear mecanismos de cooperación entre Gobierno, sociedad civil, academia e industria en tanto permitió procedimientos sólidos, confiables y transparentes.

Otro de los beneficios asociados a esta herramienta es actuar como mesa de entrada virtual evitando a los ciudadanos no solo el traslado hacia los distintos organismos si no también volver a gestionar documentos ya generados, que son requisitos para iniciar otros trámites.

Esto implica un cambio de paradigma en la atención ciudadana en Salta, que promueve la cercanía, como valor asociado a un vínculo más directo entre los servicios que presta el Estado y las necesidades de la gente.

Además, representa un gran avance en materia de empoderamiento ciudadano, en la medida que a través de esta herramienta todos los documentos que estaban en manos del Estado, pasan a la ciudadanía, reales propietarios de sus datos e identidad.

La IDDI se enmarca dentro de un proyecto federal, mediante el cual se impulsa la economía del conocimiento, se incorpora infraestructura en materia de telecomunicaciones, y se estimula la innovación, fomentando la transformación de la matriz productiva de la provincia.

Es parte central de un plan de mediano plazo, que en esta primera etapa contempla la digitalización de más de 30 trámites de diversas temáticas, destacándose entre ellos, formulario de solicitud de subsidios energéticos y sanitarios, trámites ante la Policía de Salta, Instituto Provincial de Vivienda (IPV), certificados digitales universitarios, registro de guías de turismo y espacio culturales, ante el Ministerio de Trabajo, inmuebles entre otros.

La Inspección General de Persona Jurídica de Salta realizó importantes avances en materia de optimización de procesos, permitiendo que asociaciones civiles, fundaciones, sociedades puedan finalizar el circuito

administrativo en un tiempo sensiblemente menor al modelo de gestión anterior.

Salta innovó a nivel nacional, creando la primera Plataforma Virtual de Defensa del Consumidor.

Para concluir, el Registro Civil del Estado Civil y Capacidad de las Personas avanzó en la digitalización demográfica de partidas, y de libros de sueldos y jornales.

La Unidad Central de Contrataciones (UCC) avanzó en la digitalización de los trámites ante el organismo creando un Registro de proveedores del Estado, donde el análisis total de la documentación presentada demora un máximo de una semana.

1.1.6.4. Salta en el Contexto Nacional

El estado de digitalización de las Provincias es heterogéneo, el proceso modernizante en alguna de ellas se encuentra en fases avanzadas, mientras en otras jurisdicciones es apenas incipiente.

Basado en tres pilares: infraestructura, digitalización de las personas y la sociedad, y adopción de tecnologías en las empresas la Fundación País Abierto y Digital elabora un Índice de Desarrollo Digital Provincial (IDP) que proporciona un diagnóstico de la evolución digital en distintos niveles, con el objetivo de establecer prioridades en planes futuros.

Se compone de los tres ejes mencionados, ocho áreas temáticas y cuarenta y nueve indicadores. Esto permite conocer el grado de madurez digital de las provincias en base a cuatro categorías.

Allí, la Provincia de Salta de acuerdo al puntaje obtenido se encuentra en un grado de madurez digital Medio, en el puesto 13 entre las 24 jurisdicciones del país, compartiendo condición con las Provincias de La Pampa y Chubut (quienes la preceden en el ranking) y con San Juan, Corrientes, La Rioja, Misiones, Jujuy, Neuquén, Tucumán, Chaco y Catamarca quienes la sucedan inmediatamente.

Cuadro 3. Índice de desarrollo digital provincial.

Grado	Ranking	Provincia/Distrito
Alto	1	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
	2	Córdoba
	3	Santa Fé
Avanzado	4	Mendoza
	5	Tierra del Fuego, Antártida, e Islas del Atlántico Sur
	6	Buenos Aires
	7	San Luis
	8	Rio Negro
	9	Entre Ríos
	10	Santa Cruz
Medio	11	La Pampa
	12	Chubut
	13	Salta
	14	San Juan
	15	Corrientes
	16	La Rioja
	17	Misiones
	18	Jujuy
	19	Neuquén

	20	Tucumán
	21	Chaco
	22	Catamarca
Básico	23	Formosa
	24	Santiago del Estero

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Fundación País Abierto y Digital.

Profundizando en el análisis, se puede observar que obtiene mejor desempeño en el eje Digitalización para las personas y sociedad (ocupando el puesto 6 a nivel nacional) con una performance menos destacada en Infraestructura (ocupando el puesto 13) y en adopción de tecnología en empresas e innovación (donde se ubica en el puesto 22)

Centrándonos en lo que el presente estudio aborda, podemos concluir que el Gobierno de la Provincia de Salta viene trabajando en mejoras sustantivas ofreciendo a sus ciudadanos buen nivel de servicios digitales. Amplio alcance a través de la implementación de puntos digitales, además de ubicarse a la vanguardia en cuanto inclusión digital, siendo una de las cuatro jurisdicciones que cuentan con herramientas de accesibilidad en sus portales para personas con capacidades disminuidas.

1.2. IDENTIFICACIÓN DE EJES DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Luego de la puesta general de conocimiento, se segmentaron servicios que puedan ser comparables con los otorgados por las urbes de referencia en el mundo, teniendo en cuenta los ejes de calidad para los mismos.

Para poder identificar ejes de calidad, se hizo un repaso y puesta en conocimiento del Modelo de Calidad Estatal¹⁴, el cual busca contribuir al funcionamiento de las organizaciones públicas de acuerdo a parámetros de integridad, transparencia, cooperación, innovación y participación, colaborando asimismo en la formación de una sociedad más inclusiva e igualitaria, respetuosa de la perspectiva de género, la diversidad y orientada al desarrollo

¹⁴ Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional. Secretaría de Gestión y Empleo Público. Jefatura de Gabinete de Ministros Argentina (2023). 30ª Edición Premio Nacional a la Calidad. Hacia un modelo de gestión pública, inclusivo, democrático y federal.

sostenible, lo cual implica asumir un compromiso institucional para la preservación del ambiente, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con aquellos otros compromisos que sean asumidos y promovidos por el Estado Nacional. En esto último muy enfocado la Provincia de Salta, donde incluso en años anteriores han trabajado en un Plan de Desarrollo Estratégico Salta 2023 desde la Secretaría de Planificación del Ministerio de Gobierno y actores del sector privado gracias a un subsidio de la DINAPREI-BID que permitió la contratación de prestigiosos consultores-coordinadores para encarar la convocatoria hacia el planeamiento consensuado y participativo.

Por su parte también, se comentó sobre la existencia del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público (PNC), el cual es una iniciativa creada por la Ley 24.127 para promover el desarrollo y la difusión de la mejora de la calidad de la acción estatal, en términos de producción de bienes, servicios, regulaciones, obras públicas, prestaciones dinerarias, es decir las intervenciones de las organizaciones públicas de los tres poderes del Estado, en los diferentes niveles de gobierno. Tiene como objetivo la promoción, el desarrollo y la difusión de las iniciativas destinadas al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y servicios, a fin de apoyar el fortalecimiento institucional, así como la efectividad de las organizaciones en la implementación de sus políticas públicas.

A nivel internacional también se trabaja en la calidad y, para verificar el grado de implementación de un Modelo de Calidad en un organismo público, se han desarrollado los Premios a la Calidad que otorgan visibilidad a los logros y esfuerzos de las organizaciones como sistemas de evaluación de la calidad y de reconocimiento. Los premios a la calidad constituyen “instrumentos valiosos de estímulo para la mejora, aprendizaje y reconocimiento de la gestión, resultando de gran utilidad para el intercambio y difusión de mejores prácticas” (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008).

Esto colaboró en dar el marco de la importancia del trabajo, y de entender sobre la evaluabilidad de las políticas y servicios públicos implementados por el Ministerio y entender lo que se buscaba en realizar un benchmark internacional para poder ver dónde se encuentran los referentes mundiales.

Esto permite identificar los procesos que necesitan ser mejorados, es decir, la brecha entre lo deseable y lo real. Entendiendo que, un modelo de calidad estatal es dinámico, atendiendo a que la definición de la calidad, desde la perspectiva de lo público, exige una reelaboración periódica. Por lo tanto, un modelo de calidad estatal con este enfoque es participativo y colaborativo, es decir que recoge las experiencias aportadas. Eso hace que sea flexible y abierto a la innovación, para aportar capacidad de respuesta frente a

situaciones, nuevos desafíos y contextos que se plantean, aportando soluciones integrales a los problemas concretos que afectan a la ciudadanía.

Por esto mismo, para poder identificar ejes de calidad de las políticas, se trabajó con una matriz de evaluabilidad elaborada para tal fin, con el objetivo de poder elegir los ejes bajo un orden y criterio.

Para poder identificar los ejes de calidad, los cuales tienen como función medir y evaluar el servicio público para mejorar permanentemente la experiencia del ciudadano, primero se debieron identificar y segmentar las políticas, programas y proyectos que los promueven.

El proceso inicia con la identificación del objeto de estudio, de su naturaleza, y respecto a ello, es que se procede a identificar el eje de calidad más pertinente. Esta primera instancia es fundamental para lograr el diseño de los futuros indicadores de calidad que mejor se adapten al objeto a evaluar.

Las políticas públicas, los programas y los proyectos son algunos de los principales objetos que componen el universo del monitoreo y la evaluación. Es por ello que la identificación y definición de los mismos fue la pieza fundamental para empezar el proceso, y en las distintas reuniones que tuvo el equipo junto a los funcionarios provinciales, es que se procedió a clasificar y seleccionar una muestra de los objetos de estudio inicialmente propuestos que se habían planteado como prioritarios para analizar y dar a conocer.

Se trabajó diferenciando los objetos a evaluar respecto a su clasificación, entendiendo que los proyectos, los programas y las políticas, si bien son conceptos que están relacionados y se articulan entre sí, era de importancia reconocerlos e identificarlos como objetos diferenciados, entendiendo que un proyecto debe cumplir con la condición de definir el a resolver (identificar cuantitativamente el problema), tener objetivos de impacto claramente definidos para poder ser evaluados, identificar población objetivo, determinar localización de los beneficiarios, fijar fechas de comienzo y de finalización; y que el programa es un conjunto de proyectos que siguen objetivos comunes y que se distinguen por estar destinados a diferentes poblaciones y/o utilizar distintas estrategias de intervención. Por último y por su parte, la política representa el conjunto de programas y proyectos que se proponen los mismos objetivos.

El proceso de identificación de las objetos a evaluar se produjo en permanente sinergia entre el equipo que redacta este trabajo y los funcionarios de oficinas provinciales, entendiendo que los buenos resultados de este proceso requieren de la colaboración de los actores conocedores y ejecutores de las políticas ya que contribuyen a la comprensión de la actividad y de los

pormenores informales que se enfrentan durante su desarrollo. Esto permite arribar a muchas lecciones relacionadas con temas administrativos, de logística, planificación y relaciones públicas. Asimismo, los actores, ya se encontraban desde el inicio de gestión en permanente trabajo y preparación para dar a conocer todo lo relacionado para este trabajo, lo que hizo que cada reunión fuera exitosa en cada actividad que se planteara.

En vistas de llegar a seleccionar los objetos a evaluar, el equipo de consultores asesoró a los actores en la formulación de una serie de buenas prácticas que permitan identificar si los objetos de estudio existentes estaban en condiciones de ser evaluados para una futura medición de calidad.

Por un lado, se trató sobre la importancia del monitoreo y de la evaluabilidad y las formas de realizar un análisis al respecto. Por el otro, se asesoró al equipo sobre ciertos criterios de evaluabilidad para terminar de procesar los objetos de estudio y que todos debían requerir:

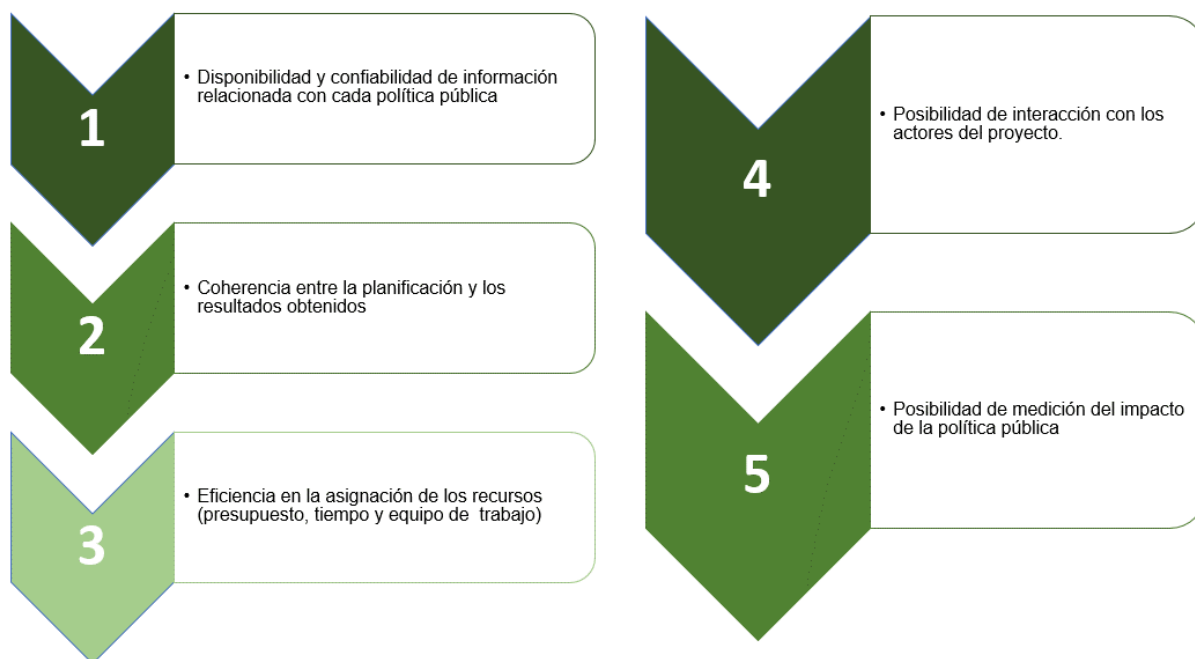
- Identificación, definición y planteo del problema a solucionar
- Formulación de alternativas de solución del problema
- Alternativa elegida y fundamentación de la misma
- Descripción del proyecto
- Zona geográfica
- Alcance
- Fecha de inicio y de finalización
- Presupuesto
- Posibilidades de financiamiento

Una vez identificados los objetos de estudio a analizar era necesario determinar si estaban en condiciones de ser evaluados de manera confiable; si efectivamente incluyen elementos de monitoreo y si dispone de información genuina para el análisis de los mismos, ya sea desde la administración de los recursos como el cumplimiento de los objetivos planteados.

Debido a esto fue necesaria la elaboración de una matriz de evaluabilidad de las políticas públicas basada en las cinco dimensiones, próximas a presentar en el siguiente diagrama de fases, para conocer si es

posible producir y conocer datos relevantes sobre la efectividad de las políticas públicas impulsadas:

Figura 1: Diagrama de fases criterios de matriz de evaluabilidad



Fuente: elaboración propia

1. Disponibilidad y confiabilidad de información relacionada con cada política pública

La primera dimensión hace referencia a la disponibilidad y validez de la información para ser evaluada la política pública a fin de responder a las preguntas sobre el diagnóstico de los problemas que la iniciativa busca resolver y de los objetivos o resultados esperados de la intervención.

La calidad de la información y la planificación de la política pública influyen sobre el grado de evaluabilidad que puede alcanzar un programa en sus otras dimensiones (la calidad de la información, la estrategia de evaluación, la estrategia de actores y los recursos destinados).

Esta dimensión releva información sobre los indicadores empleados, las fuentes de información establecidas y los mecanismos de recolección de datos.

2. Coherencia entre la planificación y los resultados obtenidos

A través de esta dimensión se analiza la racionalidad y coherencia del diseño de la política pública en relación con la problemática que se intentaba resolver, es decir, determina si la intervención de la política alcanzó con éxito el resultado logrando solucionar el problema identificado, así como también, solucionar las necesidades de los usuarios a los que se dirige.

Esta dimensión permite entender y valorar los fundamentos lógicos de la intervención pública, lo que a su vez ayuda a determinar si efectivamente se empleó el mejor diseño posible de una intervención entre distintas alternativas.

3. Eficiencia en la asignación de los recursos (presupuesto, tiempo y equipo de trabajo)

Evalúa las dinámicas internas en la implementación de la política pública, identificando fortalezas y debilidades, fallas o brechas en la ejecución de la misma.

Esta dimensión valora los siguientes elementos y las interrelaciones entre ellos: procesos, procedimientos y sus actividades; mecanismos de prestación de bienes y servicios; formas de organización o estructuras funcionales; disposición y uso de los recursos y el cumplimiento en tiempo y forma de las metas planteadas, etc.

4. Posibilidad de interacción con los actores del proyecto

Por medio de las entrevistas a los actores principales del proyecto se logra mejorar la calidad del análisis de las políticas públicas implementadas, ya que se logra entender la experiencia a partir de los protagonistas de la intervención. Por medio de los encuentros, es posible percibir la experiencia previa a la intervención de la política y el efecto producido una vez implementada, en primera persona.

Es una de las dimensiones que otorga un entendimiento más próximo del desarrollo de la política pública.

5. Posibilidad de medición del impacto de la política pública

Cuando se refiere a la medición del impacto de la política pública se intenta determinar si las actividades que llevó a cabo la intervención permitieron conseguir los efectos esperados y/o algún tipo de externalidad positiva.

Esta dimensión permite determinar los efectos intencionales de la intervención pública y analizar el cumplimiento de metas en la entrega de productos y sostenibilidad de los resultados y estudia los cambios en las

condiciones de los beneficiarios como consecuencia directa o indirecta de la intervención.

Luego de relevarse los criterios los cuales englobaban dimensiones e indicadores correspondientes, se llegaron a seleccionar los proyectos considerados prioritarios para el gobierno provincial.

1.2.1. Aplicación Práctica de la Matriz de Evaluabilidad

En esta sección, se procede a la fase práctica del estudio, en donde se aplica la matriz de evaluabilidad a casos concretos de políticas públicas implementadas por el Ministerio de Gobierno, trabajo y derechos Humanos en la provincia de Salta. Tras haber explorado detalladamente los fundamentos teóricos y metodológicos de la matriz de evaluabilidad, es esencial poner en práctica estos conceptos para validar la eficacia y adaptabilidad de dichas políticas en contextos reales.

El principal objetivo de esta sección es evaluar y medir la calidad de las políticas públicas. Mediante la aplicación de esta herramienta a diferentes programas y proyectos, evaluaremos su desempeño en función de criterios previamente establecidos, tales como la disponibilidad y confiabilidad de la información, la coherencia entre la planificación y los resultados obtenidos, la eficiencia en la asignación de recursos, la interacción con los actores del proyecto y la posibilidad de medir el impacto de las políticas implementadas.

Para llevar a cabo esta evaluación, en primer lugar se determinará la evaluabilidad de acuerdo a los criterios antes mencionados de un conjunto representativo de políticas públicas de diferentes áreas, detalladas a continuación. Posteriormente, cada política será analizada utilizando dicha matriz.

Área de aplicación	Política/ programa						Eje de calidad
Mujeres, Género, Diversidad	Constructoras	Si	Si	Si	Si	Si	Ampliar la oferta de cursos y niveles de formación. Implementar políticas activas que desafíen los estereotipos de género en la industria de la construcción, por ejemplo facilitando alianzas con empresas constructoras y entidades del sector privado para aumentar las oportunidades de empleo
Mujeres, Género, Diversidad	Programadoras	Si	Si	Si	Si	Si	Incluir más cursos avanzados y especializados en diversas áreas de la tecnología, así como habilidades blandas cruciales para el sector tecnológico, como comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Colaborar con empresas tecnológicas, instituciones

							educativas y organizaciones de la sociedad civil para ofrecer prácticas profesionales.
Mujeres, Género, Diversidad	Club de Chicas Programadoras	Si	No	No	Si	No	Expandir el acceso, desarrollar un currículo inclusivo, fomentar la participación continua, promover la mentoría, facilitar recursos, crear una red de apoyo, monitorear el impacto y difundir los logros. Esta estrategia asegurará que más adolescentes puedan beneficiarse del programa y desarrollen habilidades tecnológicas que las preparen para un futuro exitoso en el campo de la tecnología.
Mujeres, Género, Diversidad	Conectadas por la Igualdad	Si	No	No	Si	No	Fortalecer la red de promotoras territoriales: Crear una comunidad sólida de promotoras territoriales que puedan intercambiar experiencias. Involucrar a la comunidad en las actividades del programa a través de eventos, campañas de sensibilización y actividades participativas que promuevan una cultura de igualdad y respeto por la diversidad. Colaborar con organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas y otras entidades gubernamentales para fortalecer la implementación del programa nacional.
Mujeres, Género, Diversidad	Programas educativos para mujeres en el Plan Minero Sustentable 2030	Si	Si	Si	Si	Si	Expandir los programas educativos y de formación en minería para incluir más cursos orientados específicamente a mujeres. Implementar políticas de inclusión activa como podría ser establecer cuotas que garanticen la participación equitativa de mujeres en este sector.
Mujeres, Género, Diversidad	Creación de la Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad	Si	Si	Si	Si	Si	Fortalecer la institucionalidad y recursos asegurando que la secretaría cuente con los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para cumplir eficazmente sus funciones. Continuar asegurando que los servicios públicos destinados a mujeres y diversidades sean accesibles, eficientes. Además, desarrollar campañas de educación y sensibilización para la ciudadanía, enfocadas en la promoción de la igualdad de género, la prevención de la violencia y la discriminación, y la importancia de los derechos de las mujeres y diversidades; en esa línea crear espacios y mecanismos para que las mujeres y diversidades puedan participar activamente en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas, asegurando que sus voces y necesidades sean escuchadas y consideradas.
Mujeres, Género, Diversidad	Centro de Autonomía Económica para las Mujeres y Diversidades	Si	Si	Si	Si	Si	Continuar incluyendo una mayor variedad de cursos y talleres en áreas clave como gestión empresarial, finanzas, materia tributaria, etc. Establecer programas de mentoría donde profesionales experimentados puedan guiar a las participantes en el desarrollo y crecimiento de sus negocios. Promover la creación de redes que permitan el intercambio de experiencias, recursos y oportunidades de negocio, facilitando un entorno de colaboración y apoyo mutuo.

Mujeres, Género, Diversidad	Sello de espacios igualitarios y libres de violencia por motivos de género	Si	Si	Si	Si	Si	Proveer capacitaciones y materiales educativos a las empresas y el sector público sobre igualdad de género, prevención de la violencia y creación de ambientes laborales inclusivos. Establecer mecanismos para monitorear y evaluar regularmente los espacios laborales certificados, garantizando que mantengan los estándares requeridos. Incentivar a las empresas y organizaciones a participar en el programa mediante reconocimientos públicos, beneficios fiscales, y otras formas de apoyo que motiven la adopción de prácticas laborales igualitarias y respetuosas de los derechos humanos.
Mujeres, Género, Diversidad	Garantizar	Si	Si	Si	Si	Si	Fortalecer la atención médica integral, en este sentido continuar y expandir las visitas del camión sanitario para ofrecer una gama completa de servicios de salud. Asegurar que todas las mujeres privadas de libertad tengan acceso a asesoramiento y representación legal de calidad, incrementando la cobertura y la frecuencia de las visitas legales a las unidades carcelarias. Implementar programas educativos y de capacitación dentro de las unidades carcelarias que aborden temas de derechos humanos, salud, y habilidades para la vida post-encierro, facilitando la reintegración social y económica de las mujeres al momento de su liberación. Crear programas de seguimiento y apoyo para las mujeres después de su liberación
Mujeres, Género, Diversidad	Anuario Estadístico	Si	Si	Si	Si	Si	Continuar y expandir el trabajo de recopilación, análisis y publicación de datos y estadísticas sobre temas de género. Garantizar que estos datos sean accesibles y comprensibles para todos los ciudadanos a través de una plataforma web gubernamental actualizada y fácil de usar. Implementar un sistema de monitoreo y evaluación de las políticas y programas de la secretaría para medir su efectividad y realizar ajustes según sea necesario, basándose en datos y retroalimentación de la comunidad.
TICs	Creación de SALTIC	Si	Si	Si	Si	Si	Continuar el despliegue de infraestructuras de conectividad en áreas remotas y subdesarrolladas de la provincia. Implementar iniciativas que faciliten el acceso a dispositivos tecnológicos y servicios digitales a personas de bajos ingresos, eliminando las barreras económicas que dificultan la inclusión digital. Desarrollar y aplicar políticas de ciberseguridad robustas para proteger la infraestructura digital y los datos de los ciudadanos, creando un entorno seguro y confiable para el uso de las TICs.
TICs	Programa de Alfabetización en Medios y TIC para adultos mayores	Si	No	No	Si	No	Ampliar la disponibilidad de espacios y recursos para el dictado del programa en más localidades y comunidades de la provincia. Fomentar la participación y el compromiso implementando estrategias para motivar la participación continua de los adultos mayores, como la creación de grupos de aprendizaje, la realización de actividades prácticas y la oferta de incentivos por la finalización de los cursos. Capacitar a formadores especializados

							con el fin de que los instructores comprendan las necesidades específicas de los adultos mayores y puedan enseñar de manera clara y paciente, creando un ambiente de aprendizaje amigable y efectivo. Promover actividades que involucren a jóvenes y adultos mayores trabajando juntos en proyectos de tecnología, facilitando el intercambio de conocimientos y fortaleciendo los lazos comunitarios.
TICs	Plan estratégico de conectividad	Si	Si	Si	Si	Si	Continuar con el despliegue de una red de transporte de fibra óptica de alta capacidad y fiabilidad en pequeñas y medianas localidades, asegurando que todas las áreas actualmente desconectadas o con servicios deficientes logren una conectividad adecuada, facilitando el acceso equitativo a internet y reduciendo la brecha digital en términos de accesibilidad y uso de las TIC. Promover el uso de la nueva infraestructura digital para impulsar el desarrollo productivo, comercial y social en las comunidades, facilitando el acceso a oportunidades de empleo, educación y servicios en línea. Establecer mecanismos financieros y operativos para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la infraestructura digital, garantizando que los servicios de conectividad sigan siendo accesibles y de alta calidad.
TICs	Programas de Wi-Fi gratuito	Si	Si	Si	Si	Si	Continuar la implementación de programas de Wi-Fi gratuito en plazas y espacios públicos, incrementando la cantidad de puntos de acceso en toda la provincia para asegurar que todos los ciudadanos tengan acceso a internet en áreas comunes. Establecer y mantener sistemas de protección de navegación para garantizar la seguridad de los datos y restringir el acceso a contenidos inapropiados, promoviendo un entorno digital seguro para todos los usuarios.
TICs	Convenios con ENACOM: - Programa de Emergencia para Garantizar el Acceso a Servicios TIC en Barrios Populares - Conectando con Vos - Programa de rezagos aduaneros	Si	No	No	Si	No	Utilizar los ANR para mejorar y ampliar la infraestructura de telecomunicaciones en localidades de hasta 30 mil habitantes. Asegurar que cada inversión se realice con transparencia y siguiendo criterios de necesidad y viabilidad técnica. Priorizar las áreas más desatendidas y sin cobertura actual, asegurando que las inversiones lleguen a las comunidades más aisladas y vulnerables. Continuar la distribución de dispositivos como tablets, celulares, etc. Implementar un plan para la distribución de los mismos, enfocándose en poblaciones vulnerables como estudiantes, adultos mayores y trabajadores en sectores esenciales. Realizar evaluaciones periódicas sobre la distribución y el uso de los dispositivos entregados, ajustando las estrategias de distribución según sea necesario para asegurar que lleguen a quienes más los necesitan.

TICs	Mi Pueblo Conectado	Si	Si	Si	Si	Si	Continuar identificando, en conjunto con el gobierno nacional, municipios y comunidades con déficit de conectividad, priorizando las zonas rurales y desfavorecidas para expandir la cobertura del programa. Asegurar que las instalaciones de antenas VSAT y puntos de acceso (Access Points) estén optimizadas para proporcionar una cobertura adecuada y confiable a toda la comunidad. Implementar un plan de mantenimiento y actualización regular de los equipos distribuidos, asegurando su buen funcionamiento y longevidad. Trabajar estrechamente con líderes comunitarios y autoridades locales para fomentar la participación activa de la comunidad en el programa y asegurar que las iniciativas sean culturalmente relevantes y aceptadas. Recoger y analizar la retroalimentación de los residentes y autoridades locales para identificar áreas de mejora y adaptar las estrategias de implementación según las necesidades específicas de cada comunidad.
TICs	Conectate Digital	Si	Si	Si	Si	No	Mantener y, de ser posible, mejorar las condiciones de financiamiento, para hacer que el acceso a la tecnología sea más asequible para todos los ciudadanos, especialmente para los de bajos ingresos. Continuar utilizando métodos transparentes y equitativos, como el sorteo a través de la lotería provincial, para seleccionar a los beneficiarios, asegurando la imparcialidad y la justicia en el proceso de asignación. Colaborar con empresas de tecnología, instituciones educativas y organizaciones de la sociedad civil para aumentar los recursos y el alcance del programa, facilitando el acceso a una gama más amplia de dispositivos y servicios digitales. Asegurar que el programa tenga financiamiento sostenible a largo plazo, explorando diversas fuentes de financiamiento y modelos de negocio que puedan respaldar la continuidad y expansión de la iniciativa.
TICs	Convenios con Claro y Huawei	Si	No	No	Si	No	Facilitar la cooperación entre el sector público, privado y la sociedad civil para desarrollar proyectos innovadores y sostenibles en el ámbito de las TICs. Establecer incubadoras y aceleradoras de startups tecnológicas, ofreciendo apoyo financiero, mentoría y recursos para impulsar la creación y crecimiento de empresas tecnológicas en la provincia.
Educación	Mejora de la conectividad en las escuelas	Si	Si	Si	Si	Si	Continuar ampliando la red de conectividad en todas las escuelas de la provincia, asegurando que cada establecimiento educativo cuente con una conexión a internet de alta velocidad y capacidad suficiente para soportar múltiples dispositivos simultáneamente. Ser flexible y adaptativo en el diseño de un plan para responder a las necesidades emergentes y a los avances tecnológicos, asegurando que las escuelas estén siempre al día con las mejores prácticas educativas y tecnológicas.
Educación	Plan de renovación y	Si	Si	Si	Si	Si	Continuar y aumentar las inversiones en la renovación y modernización de las instalaciones escolares, asegurando que

	modernización de las instalaciones escolares						todas las escuelas de la provincia cuenten con instalaciones adecuadas para el aprendizaje del siglo XXI. Involucrar a docentes, estudiantes, padres y comunidades en el proceso de renovación, asegurando que las necesidades y prioridades locales sean consideradas y que haya un sentido de pertenencia y compromiso con los nuevos espacios educativos.
Educación	Alianza con Junior Achievement	Si	Si	Si	Si	No	Continuar estableciendo alianzas con empresas tecnológicas, startups y otras organizaciones relevantes para proporcionar oportunidades de prácticas, visitas empresariales y charlas inspiradoras que enriquezcan la experiencia educativa de los adolescentes.
Educación	Capacitación Docente	Si	Si	Si	Si	Si	Ofrecer capacitación continua a los docentes en el uso de nuevas tecnologías y metodologías pedagógicas innovadoras, asegurando que puedan aprovechar al máximo las nuevas infraestructuras y herramientas. Ofrecer certificaciones oficiales a los docentes que completen los programas de capacitación, lo cual puede servir como reconocimiento y motivación para participar. Considerar incentivos como reconocimiento público, oportunidades de desarrollo profesional y posibles incrementos salariales para aquellos que demuestren competencias avanzadas en el uso de tecnologías educativas.
Educación	Conectar Igualdad	Si	Si	Si	Si	No	Asegurar que los dispositivos electrónicos se distribuyan de manera equitativa, con especial atención a los jóvenes de escuelas en áreas rurales y desfavorecidas, garantizando que todos los estudiantes tengan igual acceso a la tecnología.
Educación	Sedes educativas mediadas por las TICs	Si	Si	Si	Si	Si	Continuar integrando tecnologías avanzadas en el currículo, equipar las aulas con pizarras digitales, laboratorios de informática y hardware moderno, garantizando que los estudiantes tengan acceso a las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar competencias digitales y enfrentar los desafíos del futuro.
Salud	Salud paga para extranjeros	Si	Si	Si	Si	Si	Establecer un sistema de pago eficiente y accesible en todos los centros de salud provinciales, que permita a los extranjeros pagar por adelantado o en el momento de recibir la atención médica. Aceptar diversas formas de pago, incluyendo tarjetas de crédito, débito y transferencias electrónicas. Promover la adquisición de seguros de salud para extranjeros residentes transitorios y precarios, facilitando información sobre opciones de seguros y colaborando con compañías aseguradoras para ofrecer planes accesibles. Garantizar que en situaciones de emergencia, todos los pacientes, independientemente de su estatus migratorio, reciban la atención médica necesaria sin retrasos. Establecer un fondo o mecanismo de cobertura para emergencias que asegure que la atención urgente no se vea comprometida. Considerar la creación de excepciones para personas en situaciones de vulnerabilidad extrema, asegurando que la política no afecte

							negativamente a aquellos que no pueden pagar por la atención médica. Implementar un sistema de monitoreo para rastrear los ahorros generados por la política y evaluar su impacto en las finanzas del sistema de salud. Utilizar estos datos para realizar ajustes necesarios y garantizar la sostenibilidad de la medida, reinvertir los ahorros obtenidos en mejorar la infraestructura y los servicios de salud, asegurando que los fondos se utilicen para cubrir las áreas más críticas
Salud	Telemedicina	Si	Si	Si	Si	Si	Continuar la implementación del sistema de historial clínico electrónico que puedan ser accesibles tanto en consultas presenciales como en telemedicina, asegurando la continuidad de la atención. Asegurar una integración fluida con los servicios de telemedicina con los centros de salud locales, de modo que los pacientes puedan ser derivados a consultas presenciales cuando sea necesario. Implementar políticas robustas de seguridad y privacidad para proteger los datos de los pacientes en las consultas de telemedicina.
Salud	Convenios con ARSAT	Si	Si	Si	Si	Si	Continuar el desarrollo e implementación de infraestructura tecnológica, asegurando que las instalaciones de telecomunicaciones en las regiones remotas sean robustas y confiables. Esto incluye la instalación de antenas, redes de fibra óptica y otros equipamientos necesarios para facilitar las consultas a distancia.
Transporte	Creación de SAETA	Si	Si	Si	Si	Si	Orientarse hacia la modernización y expansión de su infraestructura, la incorporación de tecnología innovadora, la mejora de la accesibilidad y equidad en el servicio, y la sostenibilidad financiera. Con una gestión eficiente, participativa y transparente, SAETA puede consolidarse como un modelo ejemplar de transporte público en Argentina, garantizando un servicio de alta calidad que responda a las necesidades de todos los habitantes de la región metropolitana de Salta. Algunas acciones relacionadas podrían ser: la modernización de la flota, como la mejora y expansión de las estaciones y cobertura, asegurar que las estaciones y unidades sean accesibles. Además, realizar consultas públicas y encuestas regulares para conocer las necesidades y percepciones de los usuarios, permitiendo ajustes y mejoras basadas en las devoluciones.
Transporte	Creación de la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMT)	Si	Si	Si	Si	Si	Crear y actualizar continuamente un plan estratégico de transporte que contemple el crecimiento urbano, las necesidades de movilidad, y las proyecciones demográficas y económicas de la región. Establecer mecanismos de coordinación continua entre los municipios y la provincia para asegurar que las políticas y acciones de transporte se alineen con los objetivos metropolitanos.
Transporte	SAETA APP	Si	Si	Si	Si	Si	Continuar la mejora de sistemas avanzados de gestión del transporte, incluyendo el seguimiento en tiempo real de las

								unidades y aplicaciones móviles para usuarios que informen sobre tiempos de llegada, rutas y estado del servicio. Introducir un sistema de pago electrónico que facilite el acceso al transporte y permita una mejor gestión de los ingresos.
Transporte	Sistema multimodal de transporte pasajeros	de de	Si	No	No	Si	No	Continuar con las mejoras en el sistema de colectivos, basadas en estudios de movilidad, para garantizar la eficiencia y adaptabilidad del servicio en toda el área metropolitana. Promover el uso de bicicletas y otros medios de transporte no motorizado mediante la creación de infraestructura adecuada, como ciclovías y estaciones de bicicletas públicas. Fomentar el uso de modos de transporte ecológicos y sostenibles, incluyendo vehículos eléctricos y sistemas de transporte por cable que reduzcan las emisiones de carbono. Implementar medidas de ordenamiento urbano que faciliten la implementación de un sistema multimodal, incluyendo la creación de estaciones intermodales y la reorganización de rutas y paradas. Involucrar a la comunidad en el proceso de planificación y diseño del sistema multimodal, recogiendo sus necesidades y sugerencias para mejorar la aceptación y efectividad del sistema.
Transporte	Pase Libre para estudiantes y jubilados	y	Si	Si	Si	Si	Si	Expandir el alcance del sistema de tarifas que contempla descuentos para estudiantes, personas mayores, y personas de bajos ingresos. Además, asegurar que todas las unidades y estaciones sean accesibles para personas con discapacidad, implementando rampas, espacios reservados y sistemas de información accesibles.
Gobierno y Tecnología Aplicada a la Gestión	Inspección General de Personas Jurídicas	de	Si	Si	Si	Si	Si	Orientarse hacia la modernización y digitalización de los procesos administrativos, asegurando una mayor eficiencia, transparencia y accesibilidad para todas las organizaciones. Con una plataforma digital integral, la automatización de tareas repetitivas, programas de capacitación y asistencia técnica personalizada. La colaboración interinstitucional y la innovación tecnológica son claves para mantener un sistema adaptable y en constante mejora, beneficiando así a todas las asociaciones civiles, fundaciones y sociedades de la provincia.
Gobierno y Tecnología Aplicada a la Gestión	Libro digital de sueldos y jornales	y	Si	Si	Si	Si	Si	Asegurar que la plataforma digital desarrollada sea accesible desde cualquier lugar, garantizando la seguridad de la información mediante el uso de tecnologías avanzadas de encriptación y autenticación de usuarios. Facilitar la integración de la plataforma con otros sistemas de gestión empresarial y con organismos gubernamentales pertinentes, permitiendo un flujo de información eficiente y sin duplicaciones. Crear un portal de transparencia donde los empleados puedan acceder a sus registros salariales de manera segura y confidencial, promoviendo la transparencia y la confianza en la gestión de su información laboral.
Gobierno y	Plataforma							Facilitar el acceso multicanal asegurando que la plataforma sea

Tecnología Aplicada a la Gestión	Virtual de Defensa al Consumidor	Si	Si	Si	Si	Si	accesible desde múltiples dispositivos (computadoras, tabletas y teléfonos móviles) para garantizar la inclusión de todos los segmentos de la población. Implementar un sistema automatizado para la gestión de casos que registre, clasifique y priorice las quejas de los consumidores, facilitando su seguimiento y resolución. Incorporar notificaciones automáticas que mantengan informados a los consumidores sobre el estado de sus reclamos y los próximos pasos a seguir. Crear un portal dentro de la plataforma donde los consumidores puedan acceder a estadísticas sobre reclamos, tiempos de resolución y resultados, promoviendo la transparencia en la gestión de las quejas. Explorar el uso de tecnologías blockchain para asegurar la inmutabilidad y transparencia de los registros de quejas y resoluciones, proporcionando una capa adicional de seguridad. Integrar herramientas de inteligencia artificial para el análisis predictivo de datos de reclamos, la detección de patrones y la anticipación de posibles problemas de consumo.
Gobierno y Tecnología Aplicada a la Gestión	Capacitación a organizaciones de la sociedad civil	Si	Si	Si	Si	No	Continuar ofreciendo cursos en diferentes formatos (presenciales, virtuales y mixtos) para garantizar el acceso a todas las OSC, independientemente de su ubicación geográfica. Integrar principios de desarrollo sostenible y responsabilidad social en todos los módulos de capacitación, asegurando que las OSC comprendan y apliquen estos conceptos en sus operaciones diarias. Asegurar que las capacitaciones incluyan contenido y prácticas que promuevan la igualdad de género, la inclusión social y la equidad en todas las actividades de las OSC. Establecer alianzas con universidades, centros de investigación y expertos en los temas abordados para asegurar la calidad y relevancia del contenido de las capacitaciones. Crear una biblioteca virtual con recursos educativos, guías, manuales y estudios de caso que las OSC puedan consultar en cualquier momento. Desarrollar plataformas interactivas que permitan a las OSC realizar autoevaluaciones, recibir feedback en tiempo real y acceder a foros de discusión con otros participantes y expertos.
Gobierno y Tecnología Aplicada a la Gestión	IDDI (Identidad Digital para un Gobierno Electrónico)	Si	Si	Si	Si	Si	Desarrollar campañas de difusión masiva para informar a la ciudadanía sobre los beneficios y el uso de la plataforma IDDI, asegurando una adopción amplia y efectiva. Ampliar la gama de trámites y servicios disponibles a través de la plataforma, incluyendo áreas como salud, educación, justicia, y seguridad social. Continuar aprovechando la tecnología blockchain para asegurar la integridad y la seguridad de los datos personales, garantizando la confianza de los usuarios en el sistema. Asegurar que la plataforma IDDI sea accesible desde cualquier dispositivo electrónico, facilitando su uso a personas con diferentes niveles de habilidad tecnológica. Establecer un sistema de soporte técnico y ayuda en línea y presencial para asistir a los ciudadanos en el uso de la plataforma, especialmente en comunidades con menos acceso a la tecnología. Continuar promoviendo la digitalización de documentos y archivos en todas las

							dependencias gubernamentales para integrarlos a la plataforma IDDI, eliminando la necesidad de trámites en papel. Establecer metas claras de reducción del uso de papel y otros recursos físicos en la administración pública, promoviendo prácticas de sostenibilidad ambiental.
Gobierno y Tecnología Aplicada a la Gestión	Registro de proveedores del Estado	Si	Si	Si	Si	Si	Mantener la plataforma digital actualizada con las últimas tecnologías disponibles para asegurar su funcionalidad, seguridad y facilidad de uso. Diseñar una interfaz intuitiva y amigable para los usuarios, facilitando la navegación y la presentación de documentos. Implementar sistemas de automatización e inteligencia artificial para el análisis y verificación de la documentación presentada, reduciendo el tiempo de procesamiento a menos de una semana. Asegurar que la plataforma sea accesible para todos los proveedores, independientemente de su tamaño y capacidad tecnológica, ofreciendo soporte técnico y capacitación en línea. Desarrollar un programa de ciberseguridad integral que incluya la detección y respuesta a amenazas, la capacitación del personal y la actualización continua de los protocolos de seguridad. Centralizar toda la información relacionada con proveedores en una única plataforma digital, mejorando la eficiencia en la toma de decisiones y el seguimiento de los contratos. Desarrollar programas e incentivos para atraer a pequeños y medianos proveedores a registrarse y participar en las contrataciones públicas, promoviendo una mayor diversidad y competencia.

1.3. RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS A NIVEL INTERNACIONAL EN LA MEDICIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS

1.3.1. Mejores prácticas internacionales en el otorgamiento de servicios públicos y políticas en Transporte

El transporte es fundamental para respaldar el crecimiento económico, crear empleo y conectar a las personas con servicios esenciales, como la atención de salud o la educación.

La movilidad urbana debe fomentar y permitir que las ciudades prosperen, sin crear una dependencia excesiva de ningún modo particular de viaje. La movilidad de las mujeres es motivo de preocupación en las zonas rurales y urbanas. Si bien no existe una base de datos sobre delitos relacionados con el transporte público, existe evidencia que los problemas de seguridad limitan la movilidad de las mujeres afectando su nivel de accesibilidad al servicio. La falta de seguridad personal o la incapacidad de usar el transporte público sin temor a ser víctima, ya sea en el transporte público; caminando hacia o desde una instalación de tránsito o parada; o

esperando en la parada del autobús o en la plataforma del metro o del tren, puede disminuir sustancialmente el atractivo y, por lo tanto, la accesibilidad y conveniencia del uso del transporte público.

A su vez, es importante la efectividad del transporte público y al menor costo posible. La nueva tecnología ayudará a mejorar la eficiencia de los sistemas de transporte. Sin embargo, una encuesta mundial reciente sobre la preparación digital muestra que el sector del transporte está menos preparado para adoptar la digitalización que otros sectores. Las tendencias globales positivas incluyen una mejora en el desempeño logístico y la economía de combustible durante la última década, las cuales contribuyen a reducir el costo agregado de los bienes y el consumo de energía de combustibles fósiles. Pero las barreras institucionales y regulatorias, especialmente en los países en desarrollo sin litoral y sus vecinos de tránsito, continúan evitando la reducción de los costos de transporte.

Además del acceso universal y la efectividad del transporte, también se debe considerar la adaptación y la reducción de la contaminación atmosférica y acústica. Esto último está relacionado con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 13 de las Naciones Unidas, de la Agenda 2030, que tiene como objetivo tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus impactos, y está anclado en el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático. Sus objetivos están diseñados para lograr una economía de emisiones netas cero para 2050 y mejorar otras dimensiones, como la calidad del aire y la resistencia climática para 2030, como se establece en los objetivos de los ODS.

En 2022, el transporte fue el sector de consumo de energía más grande en el 40% de los países del mundo, y en el 60% restante, fue el segundo sector de consumo de energía. En una proyección, se espera que las emisiones de CO₂ relacionadas con la energía aumenten en un 40% entre 2013 y 2040. El sector ya contribuye con el 23% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero relacionadas con la energía y el 18% de todas las emisiones artificiales en la economía global.¹⁵

Entendiendo esto, algunas de las iniciativas implementadas para la mejora del servicio de transporte sería: uso de paneles solares en paradas de autobuses para el ahorro de energía, programas de cambio de boletos de transporte por material reciclable, implementación de ciclovías y aumentar el uso de bicicletas, el uso de sistemas de metro, incentivos impositivos para aumentar el consumo de automóviles eléctricos. Por su parte, el trazado y cumplimiento del servicio junto a la implementación de una aplicación para el

¹⁵ Transformando las ciudades con el transporte público: integración del transporte público, Hiroaki Suzuki, Robert Cervero y Kanako Luchi, Junio 2014.

seguimiento del trayecto de colectivos, ayuda a tener verificados los horarios y recorridos y fomentando el uso del transporte público en contra del uso de vehículos particulares que muchas veces es la primera opción dado que el usuario necesita tener certeza del horario de llegada a destino.

Estas medidas mejorarían el servicio en diversos aspectos, ya sea en la reducción de emisiones contaminantes al medioambiente sino además en la desconcentración de automóviles en el ciudad, diversificación de medios de transporte, a aumentar el número de ciclovías y la cantidad de campañas publicitarias que incentiven el uso de la bicicleta como medio de movilidad.

Ciudades internacionales referentes en Transporte

Las principales ciudades que generaron un alto impacto en la mejora del servicio de transporte fueron: Singapur, Londres, París, Barcelona, Madrid y Ámsterdam. El motivo por el cual se toman a estas ciudades como referentes recae en la calidad y desarrollo de sus sistemas de transporte que las sitúa según Global Power Index 2018, el Índice IESE Cities in Motion 2019 y el Urban Mobility Index 3.0 como las 10 primeras ciudades en el ranking. A su vez, se tuvieron en cuenta ciertas ciudades del país y de la región, como Santiago de Chile que implementó innovadoras medidas en la temática.

Singapur

Singapur se encuentra entre las ciudades mejor clasificadas para el transporte público, y también tiene uno de los sistemas más seguros y ecológicamente sostenibles. Una de las razones para escoger la ciudad de Singapur, es su estrategia de implementación de servicios electrónicos tanto para el pago del boleto de transporte a través del celular y de aplicaciones móviles para el seguimiento de tiempos y frecuencias y billeteras virtuales para el pago de boletos, como la estimación de tiempos de arribo.

Actualmente, la ciudad continúa evolucionando. A medida que se espera que la población crezca a más de seis millones de personas para 2030, el gobierno mejoró la red de transporte existente mediante la construcción de una nueva terminal y pista de aterrizaje en el aeropuerto de Changi, ampliando y aumentando la confiabilidad del sistema de tránsito rápido masivo (MRT), abriendo más rutas ciclistas y lanzando vehículos eléctricos compartidos y taxis, entre otras iniciativas. Esto llevó a que el Aeropuerto Changi de Singapur haya sido nombrado Mejor Aeropuerto del Mundo en 2023 en los World Airport Awards celebrados en Passenger Terminal EXPO en Ámsterdam el 15 de marzo de 2023.

Si nos referimos al acceso universal, Singapur tiene uno de los sistemas de transporte más accesibles económicamente del mundo. Tienen una

posición sólida en cuanto al costo de transporte en relación con su ingreso medio y en cuanto al número de categorías de pasajeros subsidiados, también tiene tarifas de taxi relativamente bajas en relación con los ingresos de los residentes. En la ciudad, se dio un paso importante hacia la asequibilidad en 2013, cuando se revisaron las tarifas y se introdujeron nuevas medidas, incluido un descuento del 15% en las tarifas para adultos para trabajadores de bajos salarios, viajes gratuitos para niños y otras siete concesiones. Como resultado, más de un millón de pasajeros de transporte público se beneficiaron de este esquema.

Para mejorar los servicios de autobús, Singapur utiliza sensores que ayudan a monitorear el servicio y datos GPS para mantener un registro de la velocidad y de cuántas personas hay a bordo. Además, las paradas de autobús también han sido renovadas con la incorporación de Wi-Fi, mapas interactivos, libros electrónicos y juegos para que los viajes sean un poco más entretenidos para los niños.

Más allá del transporte público, Singapur se está enfocando en los vehículos autónomos. Actualmente, la ciudad ha innovado en autobuses autónomos, así como vehículos de recolección de residuos y de barrido de calles. También se han puesto en marcha pruebas iniciales de flotas de servicios de traslado autónomos que los pasajeros podrán reservar a través del teléfono inteligente. Además, se han llevado a cabo debates sobre un sistema de navegación satelital solicitado por el gobierno para monitorear el paradero de cada auto en cualquier momento, así como las condiciones del tránsito y la velocidad.

Actualmente, cuentan con una plataforma conocida como 'Virtual Singapore' (Singapur virtual). Casi como un Google Maps 3D, se trata de una réplica exacta de la ciudad, con detalles minuciosos, como el diseño de cada edificio. Con los datos que se le vayan incorporando, será capaz de controlar el movimiento de cada vehículo, el flujo de energía, la calidad del aire, la densidad de las multitudes y más. Es una herramienta notable que va a estar abierta y disponible para los investigadores, las empresas y los ciudadanos.

También cuentan con plataformas como: Digital Identity, Citizen Services, ePayment, Digital Trade y IoT Sensor Data que posicionarán a Singapur como uno de los principales referentes tecnológicos en el servicio de transporte.

Singapur también es una de las principales ciudades en seguridad del transporte, situándose como una de las ciudades con tasas más bajas de muertes en el transporte público por cada millón de personas a través de

iniciativas como los cruces peatonales de elevación variable que obligan a los conductores a reducir la velocidad y permiten que se vea mejor a los peatones.

En términos de eficiencia y conveniencia, Singapur se considera un referente debido a su tiempo de espera promedio, la participación de carriles dedicados, la calidad del servicio brindado en función de la comodidad del viaje, el sistema de emisión de boletos, los servicios electrónicos y las transferencias. La Autoridad de Transporte Terrestre (LTA) del país también está trabajando en el desarrollo de un sistema de mantenimiento predictivo. Esto hace que los residentes se consideren satisfechos con la eficiencia del transporte público de Singapur.

Londres

Londres es una ciudad líder en innovación de su sistema de transporte gracias al hecho de que tiene uno de los mayores números de plataformas para compartir vehículos peer-2-peer, plataformas para compartir viajes, plataformas de e-hail y taxi, y plataformas de movilidad multimodal en todo el mundo.

En cooperación con una amplia gama de instituciones de investigación, las autoridades de Londres están trabajando en análisis de *big data* utilizando datos de clientes y tarjetas inteligentes, en un intento por optimizar sus ofertas de movilidad, aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la gestión de las operaciones y las interrupciones, así como la planificación estratégica de los sistemas de movilidad de Londres.

La participación del transporte público en la división modal de Londres es del 37%. El objetivo de la ciudad es aumentar esta cifra al 40 % y triplicar la proporción de viajes en bicicleta en la división modal, del 2 al 6 y de esta manera seguir estimulando el uso del transporte público sobre el transporte privado.

Amsterdam

Esta ciudad tiene uno de los sistemas de transporte más desarrollados y se encuentra entre las mejores ciudades para el transporte público. Comprometido con un enfoque en programas centrados en peatones y bicicletas, tiene asegurada una infraestructura suficiente para el transporte no motorizado y está planeando desarrollar más zonas libres de automóviles, promoviendo así el transporte público o el uso de bicicletas.

Otra característica sobresaliente de la red pública es un enfoque en el servicio amigable para los pasajeros, especialmente a través de sofisticados servicios electrónicos. Por ejemplo, 2.400 pantallas de información en tiempo

real ayudan a los ciudadanos y visitantes a navegar mejor en la red de transporte público multimodal.

Otro de los planes más distintivos es abrir la primera línea de autobuses totalmente eléctrica y la proyección para equipar otras dos líneas para probar un mecanismo de batería alternativo. La ciudad planea tener una flota de "autobuses ecológicos" al 100% para 2025. Cada uno de las estaciones de autobuses se alimenta de energía solar. Asimismo, posee una red de tranvías que integra los distintos sectores de la ciudad a bajo costo y sin contaminar el medioambiente.

Amsterdam, a su vez, ha invertido intensamente en la expansión de su infraestructura de transporte público en el cual se ampliaron las redes de metros subacuáticos que permitió reducir el número de vehículos que ingresaban a la ciudad.

Para mejorar su nivel de sostenibilidad y reducir los gases de efecto invernadero, la administración de la ciudad también decidió prohibir todos los vehículos diésel y de gasolina de sus calles para 2030.

Amsterdam es la segunda ciudad con mayor uso de bicicletas, después de Copenhague. Esta ciudad cuenta con más de 400 kilómetros en ciclovías y que además redujo el uso del automóvil incrementando los precios de estacionamientos. Además, un total de 11.000 plazas de estacionamiento para automóviles se convertirán en plazas para ciclistas para 2025.

Asimismo, el uso de aplicaciones de automóviles compartidos es de público uso como: myWheels, SixtShare, ShareNow, RATP y Next Stop, en el cual los ciudadanos tienen acceso a vehículos privados que les permite movilizarse por la ciudad y alrededores a un costo inferior al valor de un taxi o Uber. Por medio de aplicaciones los ciudadanos también pueden acceder a bicicletas de la ciudad y monopatines reduciendo sustancialmente el número de automóviles que circulan por la ciudad.

Todas estas medidas tienen un impacto positivo tanto en la desconcentración de automóviles ingresando a la ciudad y a su vez en cuanto a la reducción de la contaminación del medio ambiente. Otra de las ideas más innovadoras es que las personas paguen por el uso del automóvil. Aunque en la región aún no se encuentra incorporada del todo la idea de compartir el viaje con otras personas, de a poco comienza a ganar afectos (ride sharing). Ya hay algunas experiencias donde los usuarios comparten los autos en diferentes momentos alquilándolos a través de aplicaciones como Uber o Cabify, y las mencionadas anteriormente.

La idea de no usar un vehículo propio colabora en reducir la cantidad de automóviles, habilita más espacios para estacionar, disminuye el consumo de combustibles y reduce la contaminación.

Algunas innovaciones en materia de transporte también existen en países como Dubai con los taxis autónomos, siendo estos drones de gran tamaño con 18 hélices capaces de transportar a dos pasajeros a la vez. En Alemania, China Japón y Corea del Sur poseen trenes de levitación magnética que funcionan mediante imanes con carga eléctrica y alcanzan en promedio los 600 kilómetros por hora o los sistemas de hyperloop, que se trata de trenes que viajan en tubos presurizados y alcanzan altas velocidades. En China, circulan autobuses autoelevados, se trata de vehículos que transitan sobre rieles y se elevan por encima del tráfico urbano regular. Aún continúa en etapa de diseño en China, la meta es que ayuden a reducir el congestionamiento vehicular en las vialidades en un 30%. También existen los camiones de carga autónomos que ya han sido probados en varias partes del mundo, pero la principal preocupación de las autoridades es la seguridad de las carreteras. Su adopción puede retrasarse un poco por la necesidad de establecer un marco regulatorio que rija su circulación. Además, en algunas ciudades se implementaron carreteras inteligentes, por medio de las cuales se busca incrementar la seguridad de los caminos mediante el uso de sensores y sistemas de comunicación que aporten información a los conductores sobre condiciones climatológicas y variantes en el trazado. Además, se aprovechará la energía solar para derretir la nieve y el hielo en las autopistas, para iluminarlas de noche y alimentar fuentes de electricidad para vehículos eléctricos.

Otra tecnología de vanguardia es la telemetría, esta tecnología inalámbrica es capaz de medir de forma remota las magnitudes físicas o químicas captadas a través de sensores, y envía la información detectada al sistema operador. Por medio de los datos obtenidos, las empresas de transporte público pueden conseguir monitorizar y controlar todos los activos y las flotas. La telemetría consigue la siguiente información: controla el uso de combustible y previene robos de vehículos, detecta los desperfectos de mecanismos evitando accidentes, monitoriza las rutas, generando una eficiencia en el tiempo, supervisa las malas prácticas del conductor, controla indicadores como temperatura o peso.

La asistencia en la conducción es una ayuda mejora la seguridad y la eficiencia de los recursos. Esta herramienta monitorea el estado y ubicación en tiempo real del vehículo, conectando la ruta a la central para supervisar continuamente la información, gracias al despliegue de la red móvil 5G. Por tanto, este sistema permite: supervisar la velocidad y maniobras ejecutadas por

el conductor, detectar bajas de rendimiento en el uso de combustible, establecer ranking de conductores, monitorear el trayecto para controlar el cumplimiento de las rutas y las normas de conducción establecidas por el tráfico y la compañía.

El optimizador de rutas es un software que analiza e identifica las rutas más adecuadas para cada vehículo. Para ello, se basa en el uso de GPS y distintas Apps móviles, entre otras herramientas, considera las características del trayecto, la información del vehículo y si fuera necesario, el número de pasajeros que transporta. Con estos datos se planifica de forma exhaustiva la ruta, los tiempos de traslado y los recursos necesarios. El optimizador de ruta permite: prevenir accidentes por rutas peligrosas o inadecuadas, planificar las rutas con anticipación y estimar tiempos, planificar el uso de recursos, sistemas Mobile Digital Video Recording (MDVR).

El sistema MDVR es un conjunto de cámaras de vídeo instaladas de manera estratégica dentro del vehículo, con el objetivo de recopilar información en tiempo real y enviarla a la central conectada. Los beneficios de instalar este sistema son: detectar y prevenir malas prácticas de conducción, prevenir robos entre pasajeros, otorgar mayor seguridad a los conductores y pasajeros y atender rápidamente ante emergencias.

El sector de movilidad y transporte está en constante evolución, impulsado por la innovación tecnológica, las preocupaciones ambientales y los cambios en las expectativas de los consumidores. En 2023, varias tendencias clave han emergido, reflejando un enfoque en la sostenibilidad, la inclusión, la tecnología y la experiencia del usuario. A continuación, se exploran estas tendencias y las innovaciones asociadas que las destacan.

La tendencia de los Servicios Sincronizados (Synced Services) dentro del sector de movilidad y transporte destaca la importancia de una experiencia de usuario fluida y sin interrupciones, donde los diferentes servicios de movilidad se integran de manera perfecta para brindar una conveniencia óptima. Veamos con más detalle algunos ejemplos innovadores que ilustran esta tendencia:

Uber en el Reino Unido: Uber ha ampliado su oferta de servicios más allá del transporte terrestre para incluir reservas de vuelos a través de su aplicación. Esta colaboración con Hopper permite a los usuarios planificar y reservar viajes completos, desde el traslado terrestre hasta el vuelo, todo desde una misma plataforma. Esta integración simplifica el proceso de planificación de viajes para los usuarios al proporcionar una experiencia de reserva más fluida y conveniente.

GoJek en Indonesia: GoJek ha lanzado GoRide Transit, un servicio que combina viajes en vehículos de alquiler con opciones de transporte público. Esta integración sincronizada permite a los usuarios planificar y pagar viajes que incluyen tanto viajes en moto o automóvil como segmentos de transporte público, todo dentro de la misma aplicación. Esta iniciativa busca ofrecer a los usuarios una solución de movilidad más completa y conveniente, permitiéndoles optimizar sus desplazamientos en entornos urbanos complejos.

Swapfiets en los Países Bajos: Swapfiets, una empresa de alquiler de bicicletas en los Países Bajos, está promoviendo activamente los domingos sin coches como parte de su enfoque en la sostenibilidad y la reducción de la contaminación. Utilizando inteligencia artificial, la empresa ha desarrollado herramientas para visualizar cómo serían las ciudades europeas sin la presencia de vehículos motorizados durante los domingos. Esta iniciativa no solo fomenta el uso de medios de transporte más sostenibles, como la bicicleta, sino que también ayuda a concienciar sobre los beneficios de reducir el tráfico y la contaminación en entornos urbanos.

La tendencia del Ahorro por Diseño en el sector de movilidad y transporte destaca la importancia de soluciones de transporte rentables que también sean beneficiosas para el medio ambiente, enfatizando la sostenibilidad y la eficiencia en costos. A continuación, se detallan algunos ejemplos innovadores que ejemplifican esta tendencia:

Consejo de la Ciudad de Oslo: La ciudad de Oslo ha implementado una reducción en el precio de los tickets de transporte público como parte de su enfoque en fomentar el uso del transporte público y reducir la dependencia de los vehículos privados. Esta medida no solo hace que el transporte público sea más asequible para los ciudadanos, sino que también promueve una movilidad más sostenible al alentar a las personas a optar por medios de transporte más ecológicos.

Gobierno de Uganda: El gobierno de Uganda ha prometido proporcionar motocicletas eléctricas gratuitas a los conductores como parte de su estrategia para promover el uso de vehículos de cero emisiones en el país. Esta iniciativa no solo contribuye a reducir la contaminación ambiental y la dependencia de los combustibles fósiles, sino que también ofrece a los conductores una alternativa más económica y sostenible para sus desplazamientos.

Citroën: La marca automotriz Citroën ha lanzado un servicio de suscripción de vehículos digitales y no vinculantes en Francia. Esta innovadora propuesta permite a los usuarios acceder a una variedad de vehículos de manera flexible y conveniente, pagando una tarifa mensual que incluye todos los gastos asociados, como el seguro y el mantenimiento. Esta iniciativa busca

ofrecer a los consumidores una opción de movilidad más económica y sostenible al promover un modelo de uso compartido de vehículos, lo que puede ayudar a reducir el número de automóviles en las carreteras y, por ende, disminuir la congestión del tráfico y las emisiones de gases de efecto invernadero.

La tendencia de los Mayordomos de Marca (Brand Butlers) dentro del sector de movilidad y transporte refleja el surgimiento de servicios de apoyo que facilitan la transición de los consumidores a los vehículos eléctricos (EV), resaltando la importancia de eliminar barreras para la adopción de tecnologías limpias. A continuación, se detallan algunos ejemplos que ilustran esta tendencia:

Google Maps: Google Maps ha implementado características específicas para mitigar la ansiedad de autonomía de los vehículos eléctricos (EV). Estas características incluyen la visualización de estaciones de carga disponibles en la ruta del usuario, la estimación precisa de la duración del viaje teniendo en cuenta las paradas necesarias para recargar y la planificación de rutas óptimas que maximizan la eficiencia de la carga. Esto ayuda a los conductores de vehículos eléctricos a sentirse más seguros y confiados al planificar sus viajes, eliminando una de las principales preocupaciones asociadas con la adopción de EV.

Subway & GenZ EV Solutions: Subway, en colaboración con GenZ EV Solutions, ha establecido estaciones de carga para vehículos eléctricos en ubicaciones estratégicas de sus establecimientos. Esta iniciativa busca aprovechar la amplia red de locales de Subway para ofrecer una infraestructura de carga conveniente y accesible para los propietarios de vehículos eléctricos. Al integrar las estaciones de carga en entornos cotidianos como restaurantes de comida rápida, se elimina la barrera de la accesibilidad y se fomenta la adopción de vehículos eléctricos entre los consumidores.

El Grupo Volkswagen ha lanzado una tienda de aplicaciones para vehículos, ofreciendo aplicaciones optimizadas para su uso en el automóvil. Esta tienda de aplicaciones proporciona a los propietarios de vehículos eléctricos acceso a una variedad de herramientas y servicios diseñados para mejorar la experiencia de conducción y la gestión de su vehículo eléctrico. Al ofrecer aplicaciones específicas para vehículos eléctricos, Volkswagen Group está contribuyendo a hacer que la transición a la movilidad eléctrica sea más intuitiva y atractiva para los consumidores.

La tendencia de la Presión Verde dentro del sector de movilidad y transporte impulsa soluciones sostenibles y amigables con el medio ambiente,

reflejando un compromiso global con la protección del planeta. A continuación, se detallan algunos ejemplos que ilustran esta tendencia:

Swapfiets: La empresa de alquiler de bicicletas Swapfiets ha lanzado una iniciativa para reinstaurar los domingos sin coches en las ciudades, utilizando inteligencia artificial (IA) para visualizar cómo serían las ciudades sin la presencia de vehículos motorizados durante estos días. Esta iniciativa busca promover el uso de medios de transporte más sostenibles, como la bicicleta, al mismo tiempo que conciencia sobre los impactos negativos del tráfico motorizado en el medio ambiente y la calidad de vida en las ciudades. Al restringir el uso de automóviles durante ciertos días, se reduce la contaminación del aire y se fomenta un estilo de vida más saludable y activo.

La tendencia del Empoderamiento (Empowerment) en el sector de movilidad y transporte se centra en la inclusión y el empoderamiento de grupos subrepresentados, como se observa en los esfuerzos para aumentar el acceso y la participación en el transporte. A continuación, se detalla un ejemplo que ilustra esta tendencia:

La compañía automotriz Chevrolet en Brasil ha implementado una iniciativa que financia la obtención de licencias de conducir para mujeres, abordando así la disparidad de género en la posesión de licencias de conducir. Esta iniciativa busca empoderar a las mujeres al proporcionarles acceso a oportunidades de movilidad y transporte que pueden haber estado previamente limitadas debido a barreras económicas o culturales. Al promover la igualdad de acceso a la movilidad, Chevrolet Brasil contribuye a mejorar la inclusión y la equidad de género en el sector de transporte, al tiempo que impulsa un cambio hacia prácticas más sostenibles y responsables desde el punto de vista ambiental. Esto no solo beneficia a las mujeres individualmente, sino que también contribuye al desarrollo económico y social al aumentar su participación en la fuerza laboral y su capacidad para acceder a oportunidades educativas y comerciales.

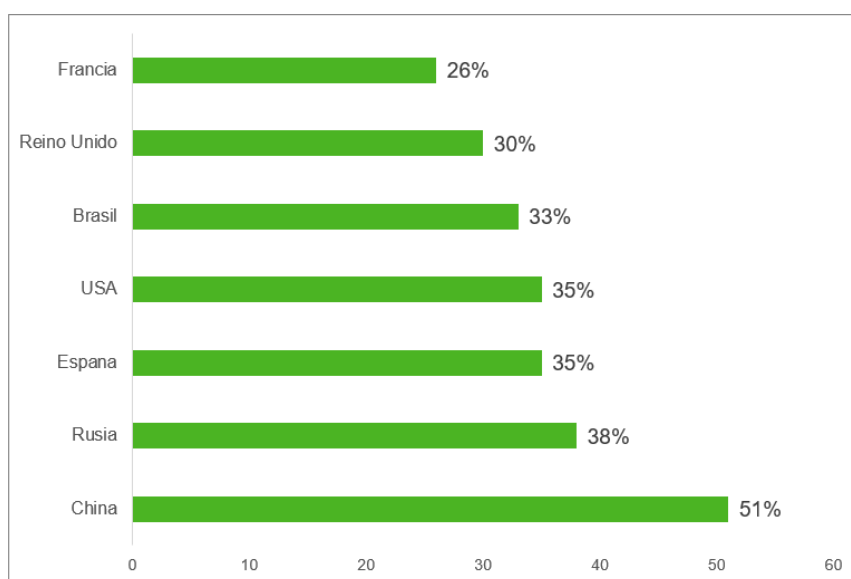
La tendencia del Gobierno de Marca (Branded Government) en el sector de movilidad y transporte ilustra cómo las marcas colaboran con ciudades y gobiernos para promover soluciones innovadoras y sostenibles. A continuación, se detalla un ejemplo que ejemplifica esta tendencia:

La ciudad de Milán ha lanzado un desafío a estudiantes para rediseñar un paso elevado, con el objetivo de promover ciudades más verdes y sostenibles. Esta iniciativa demuestra cómo las marcas, en este caso la propia ciudad de Milán, pueden colaborar con la comunidad educativa y los ciudadanos para abordar problemas de movilidad y diseño urbano. Al involucrar a los estudiantes en el proceso de rediseño, se fomenta la creatividad y la

innovación en la búsqueda de soluciones que mejoren la experiencia de movilidad de los ciudadanos y reduzcan el impacto ambiental de la infraestructura urbana. Además, este tipo de colaboración entre el gobierno local y la comunidad también promueve un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida hacia la creación de entornos urbanos más sostenibles y habitables.

Estas tendencias y las innovaciones asociadas demuestran el dinamismo y la capacidad de adaptación del sector de movilidad y transporte. Las empresas y los gobiernos están adoptando enfoques innovadores para satisfacer las demandas de los consumidores, abordar desafíos ambientales y aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar la experiencia de movilidad. A medida que avanzamos hacia el futuro, estas tendencias seguirán evolucionando, ofreciendo nuevas oportunidades para transformar la movilidad.

Gráfico 1: Uso de apps de movilidad en el mundo



Fuente: elaboración propia con base en Banco Mundial

El Sistema de transporte en la Región.

La mayor aspiración en la región es reducir la cantidad de automóviles que circulan en las ciudades. Desde 2017, Chile se propuso la transición a un transporte público 100% eléctrico para 2050. La mitad de 200 unidades de buses que se compraron circulan desde diciembre de 2018 en Santiago de Chile, pero aún le queda mucho para alcanzar la cifra de 6.500 autobuses a combustión que tiene la ciudad.

En Medellín, Colombia, se anunció la compra de 55 buses eléctricos y, en Cali comenzaron a circular 26 unidades de este tipo. Algunas autoridades

aún no se suman a una política de adquisición de buses eléctricos porque es una tecnología costosa, para la que aún no se tiene suficiente infraestructura. Por su parte, existen provincias vecinas, entre ellas Santiago del Estero, Rosario y Mendoza, que ya han comenzado a utilizar autobuses eléctricos, además del uso de aplicaciones para el seguimiento del transporte. Entonces, aunque América Latina no encabeza la transición hacia la movilidad eléctrica, algunos países están dando los primeros pasos para que subir a un bus eléctrico sea lo normal en un futuro a largo plazo.

Las bicicletas propias y compartidas también están reconfigurando la movilidad en algunas ciudades principales e intermedias. Algunas cifras lo demuestran:

- Existen 2513 km de ciclovías en la región.
- Ya en 2014 se reportaban 611.000 viajes en bici por día en Bogotá; en Santiago de Chile la cifra era de 511.000, mientras que solo en la zona metropolitana de Ciudad de México se registraban más de 400.000 viajes.

Recién en 2018, algunas empresas de monopatines eléctricos comenzaron a operar en algunas capitales de América Latina, como Montevideo, Buenos Aires, Santiago de Chile, pero, tal como sucede con el auto compartido, se han topado con un desafío: la inexistencia de un marco regulatorio para el uso de este medio de transporte.

1.3.2. Mejores prácticas internacionales en el otorgamiento de servicios públicos y políticas en Educación

La educación desempeña un papel fundamental en la sociedad, sirviendo como un elemento unificador y equitativo que puede transformar vidas y comunidades enteras. Uno de los impactos más significativos de la educación en la sociedad es su capacidad para promover la equidad y la igualdad de oportunidades. A través de la educación, se pueden superar barreras sociales y económicas, permitiendo a individuos de diversos orígenes acceder a un mismo nivel de conocimiento y habilidades. Esto no solo beneficia a los individuos, sino que también fortalece la cohesión social y fomenta la solidaridad dentro de la comunidad.

En definitiva, la educación es un pilar fundamental en la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y equitativa. Al invertir en la educación de mujeres y hombres por igual, no solo se fortalece el tejido social, sino también sentando las bases para un futuro más prometedor y sostenible.

Asimismo, la educación es un fuerte determinante de la participación laboral de las mujeres. De acuerdo a estudios realizados por CEPAL, se evidencia que, en cada estrato socioeconómico, la tasa de actividad es menor a medida que disminuye el nivel educativo. La inserción laboral también difiere entre los distintos grupos de mujeres, lo que retroalimenta la segmentación de los mercados laborales. Los hallazgos permiten confirmar la importancia de investigar con mayor detalle las restricciones que enfrentan las mujeres, según el estrato socioeconómico al que pertenecen, para alcanzar una situación laboral que les permita lograr autonomía y empoderamiento económicos. Los resultados del análisis se examinan en relación con las políticas públicas llevadas adelante, y se procura identificar las iniciativas relacionadas con la implementación de políticas exitosas para superar tales barreras, no solo relacionadas a género.

En este sentido, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible pone a los países y a la comunidad internacional, en conjunto, frente al reto de promover estrategias de desarrollo y de crecimiento capaces de crear suficiente trabajo; de democratizar el acceso a los recursos, incluso los económicos y de tiempo, y de reorganizar el trabajo doméstico y de cuidados, tarea que requiere la participación de los hombres y de los sistemas de protección social¹⁶.

Una esfera prioritaria de la IA en la región de ALC es la educación, sobre todo la prevención de la deserción escolar. La educación también se consideró tema central de la Cumbre sobre Inteligencia Artificial en América Latina organizada por investigadores latinoamericanos pertenecientes a la comunidad del MIT, donde los participantes acordaron que la IA podía catalizar el cambio del sistema educativo. La IA puede modificar la forma de impartir la enseñanza y contribuir al mejor seguimiento de los estudiantes a través de procesos de aprendizaje más personalizados. El creciente interés en aplicar la IA a la educación se vincula directamente con el problema del abandono escolar. Solo el 60% de los estudiantes completan el ciclo secundario, a pesar de que es obligatorio en la mayoría de los países de la región. Por otra parte, el 36 % de las jóvenes que dejan la escuela lo hacen por embarazo o cuidado de sus hijos, mientras que la causa principal del abandono escolar entre los jóvenes tiende a ser de índole económica.

Para abordar el problema se implementa el uso de sistemas de alertas tempranas en programas y escuelas, de modo de identificar oportunamente situaciones de riesgo y permitir intervenciones específicas y pertinentes. Específicamente el uso de la IA prioriza a los niños en riesgo que puedan

¹⁶ Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1, 5, 8, 10 y 11, Naciones Unidas, 2015

necesitar asistencia u orientación especiales. No obstante, estas actividades de elaboración de perfiles no están libres de riesgo. Una de las primeras aplicaciones de la IA en el sector público de la región de América Latina y el Caribe fue un sistema para predecir el embarazo adolescente y la deserción escolar en la provincia de Salta (Argentina); sin embargo, se planteó la inquietud de que contribuyera a una reproducción del sesgo y a un tratamiento injusto o discriminatorio. Por lo tanto, es fundamental considerar los estándares y principios éticos a lo largo del ciclo de vida de un sistema de IA para que resulte fiable, inclusivo y seguro. Asimismo, este caso revela que los equipos multidisciplinarios y con diversidad de integrantes tienen la capacidad de desarrollar soluciones más fundamentadas, efectivas y personalizadas.

Por lo tanto en este apartado, y en base a lo estudiado para Salta y las necesidades de promoción del Ministerio, se hará especial referencia al impacto de la educación en el desarrollo de las mujeres y el efecto en la participación laboral femenina, pero también se buscará explicar el papel fundamental que tiene en la sociedad, sirviendo como un elemento unificador y equitativo que puede transformar el desarrollo social, ya que a través de la misma, se apuntalan las posibilidades laborales.

1.3.2.1. Principales referentes en Educación en el mundo

Los países cuyas estrategias e iniciativas generaron una mejora en el desarrollo educativo son: Corea del Sur, Finlandia, Noruega, México, Estados Unidos, España, Letonia y en la región los principales referentes son Brasil, Chile y Cuba. Se tomarán en cuenta Corea del Sur, Noruega y Finlandia por su reconocimiento internacional en la mejora de la calidad del servicio que los sitúa dentro de los primeros países en el ranking The International Education Database además de las medidas implementadas por los mismos. A su vez, se analizarán las políticas implementadas a nivel regional en países como Brasil y Chile.

Corea del Sur

Este país asiático ha puesto énfasis en la tecnología educativa, la competitividad académica y la dedicación de los estudiantes. Han implementado medidas como el uso extensivo de la tecnología en las aulas, clases extraescolares para reforzar el aprendizaje y un enfoque en la disciplina y el trabajo. Asimismo, para aquellas personas sin estudios universitarios, se implementó el nivel terciario que permitió obtener una mano de obra calificada en oficios contribuyendo al desarrollo económico.

Más allá de la destacada innovación en tecnología de este país, nos interesa hacer referencia a la implementación de terciarios. La incorporación de programas de formación en oficios ha ampliado las opciones educativas disponibles para los estudiantes en Corea del Sur, brindando alternativas a la educación académica tradicional. Estos programas han ayudado a promover un enfoque más equilibrado entre la educación académica y las habilidades técnicas, reconociendo la importancia de ambas para el desarrollo personal y profesional de los individuos. Asimismo, la formación en oficios ha permitido que los estudiantes adquieran habilidades prácticas y transferibles que los preparen para incorporarse de manera efectiva al mercado laboral y contribuir al crecimiento de la economía.

La implementación de oficios en Corea del Sur ha tenido un impacto positivo y significativo en la economía y la educación. Al fomentar la formación en habilidades técnicas y prácticas, el país ha logrado fortalecer su base industrial, mejorar la empleabilidad de su población y promover un sistema educativo más diverso y equitativo.

Finlandia

Por su parte, Finlandia destaca por su enfoque holístico y equitativo en la educación. Entre sus políticas se incluyen la atención individualizada a los estudiantes, la formación continua y rigurosa de los docentes, así como una menor cantidad de exámenes estandarizados. Estas políticas han llevado a Finlandia a ser reconocida mundialmente por la alta calidad de su sistema educativo. Los resultados han sido una disminución de la brecha educativa entre estudiantes de diferentes contextos socioeconómicos y un alto nivel de desempeño académico en áreas como la lectura y las ciencias. Además se destaca por la adaptabilidad de su plan de estudios y la autonomía que se le otorga a los profesores para que adopten sus propias metodologías de enseñanza a este plan. También se resalta su programa de educación vocacional que le permite a los estudiantes profesionalizarse a través del trabajo y el aprendizaje de un oficio; de esta manera, un estudiante puede trabajar y estudiar y ese tiempo dedicado al trabajo es tenido en cuenta también como tiempo de aprendizaje.

Noruega

Este País destina el doble de su presupuesto de educación por alumno en áreas pobres donde los niños se encuentran dispersos en un área grande que en otras regiones del país. A su vez, se destaca la diversidad de su plan de estudios, que le permite a los alumnos elegir 1 de los 12 programas nacionales de educación, 3 de los cuales están principalmente destinados a la educación general y la preparación para el estudio universitario académico y los 9

programas restantes son de naturaleza más vocacional y ofrecen más asignaturas con un enfoque profesional en lugar de académico.

La educación se constituye en un instrumento fundamental. La educación universal es el principal vehículo para democratizar la adquisición de capacidades y, por consiguiente, el posterior acceso a las oportunidades. Es el mecanismo de inclusión social más importante en el tránsito de una generación a la siguiente.

1.3.2.2. Políticas y programas de empleo en la región: la capacitación laboral

Uruguay

Se toma el caso uruguayo dado que ha dejado demostrado que se ha producido una diversificación en la oferta pública de programas dirigidos a la población para favorecer su inserción laboral y resistir las consecuencias de la desocupación. Estos programas han funcionado mediante mecanismos de apoyo a la inserción laboral por medio del desarrollo de habilidades y conocimientos para adquirir competencias e incrementar el capital humano.

En Uruguay, la oferta pública de políticas activas del mercado de empleo está desconcentrada en diferentes instituciones. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) cuenta con servicios que articulan la demanda y la oferta de trabajo brindando información, orientación e intermediación laboral. Dos ejemplos son los Centros Públicos de Empleo (CEPE), creados a través de convenios entre el MTSS y las intendencias departamentales, y la plataforma Vía Trabajo. El MTSS ha sostenido también políticas de generación indirecta de empleo, como el Programa Objetivo Empleo, y articulado políticas de generación directa de empleo, como el programa Yo Estudio y Trabajo. Junto con el MTSS, la Junta Nacional de Empleo cumplió un rol histórico en la generación de programas de capacitación para la reconversión laboral, tanto de población desocupada (PROCAL) como de aquella estructuralmente vulnerable: mujeres (PROIMUJER), jóvenes (PROJOVEN), personas con discapacidad (PRONADIS) y trabajadores rurales. Actualmente, es el Instituto Nacional de Formación Profesional (INEFOP) el que acumula la mayor parte de los programas de capacitación.

Su metodología de trabajo se ha enfocado, en los últimos años, a la articulación con sectores productivos específicos y con organizaciones del Estado que requieren el desarrollo de competencias de determinados conjuntos de trabajadores. Por su parte, el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) ha llevado adelante, desde su creación en el año 2005, programas que generan empleo de manera directa y que incorporan componentes de capacitación,

dirigidos a personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica, como Trabajo por Uruguay (2005-2007) o Uruguay Trabaja (2008 en adelante). Sumado a esto, también ha albergado algunos programas de fomento del empleo (como Cooperativas Sociales), de estímulo a la oferta (como Jóvenes en Red) e incluso de articulación entre oferta y demanda del mercado de empleo (Programa Inserción Laboral).

Paraguay

ParaEmpleo es una plataforma nacional de inserción laboral que vincula la oferta y la demanda en el mercado del trabajo a fin de acelerar el proceso de búsqueda de empleo y la selección de personal. Mediante el uso de algoritmos de aprendizaje profundo y gráficos de conocimiento, sugiere las mejores concordancias posibles entre candidatos y compañías. Los usuarios proporcionan sus competencias, aptitudes, especializaciones y conocimiento de idiomas, entre otros, para crear sus perfiles. La plataforma analiza cuáles son los puestos de trabajo y las competencias que más se solicitan, y asesora a los usuarios sobre cómo ser más competitivos en el mercado laboral recomendando cursos gratuitos o pagos que pueden realizar para aumentar las posibilidades de contratación. ParaEmpleo tiene una base de datos de más de 25.000 aspirantes.

En Chile, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia está elaborando un sistema de alerta temprana de posible abandono escolar infantil, en Uruguay AGESIC, la agencia de gobierno digital de Uruguay está desarrollando un sistema predictivo de prevención de la deserción escolar. El proyecto piloto está enmarcado en la iniciativa fAirlAC del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y en México, el Gobierno del estado de Jalisco y el Tecnológico de Monterrey están diseñando un sistema para generar perfiles de los estudiantes mediante la identificación sistémica de los factores que tienen mayor impacto sobre el abandono escolar. Con ayuda de la IA, el sistema analizará la información disponible para detectar patrones asociados con perfiles previamente definidos y diseñar estrategias o programas mejor orientados.

En Costa Rica, *Future Up* es una plataforma piloto de competencias y formación que pretende utilizar la IA para brindar sugerencias de desarrollo de competencias a los participantes sobre la base de sus capacidades, intereses y experiencia. El sistema facilita a los usuarios entender qué competencias deben enfatizar y les marca posibles programas de financiamiento en caso de ser necesaria una inversión.

En Ecuador, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está trabajando en un proyecto piloto de desarrollo de una plataforma que permita asignar estudiantes en forma centralizada. La plataforma proveerá información

sobre la oferta educacional disponible y las familias podrán seleccionar sus preferencias de una lista priorizada. La asignación se realizará mediante un algoritmo que operará bajo ciertos criterios de priorización definidos por la autoridad pública, mediante el que las vacantes se asignarán de manera aleatoria en el caso de que la demanda exceda la oferta.

1.3.3. Mejores prácticas internacionales en el otorgamiento de servicios públicos y políticas en Tecnologías de la Información y la Comunicación TICs

1.3.3.1. Principales referencias de TICS en el mundo

Durante las últimas dos décadas, el poder transformador de la urbanización ha sido facilitado, en parte, por el rápido despliegue de la tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC) y por una revolución en los centros de datos de las ciudades para tomar decisiones informadas e impulsar un movimiento global hacia las ciudades inteligentes (Smart Cities).

El objetivo principal de una ciudad inteligente es utilizar la tecnología de manera integrada y estratégica para resolver problemas urbanos y crear un entorno más eficiente, sostenible, seguro y cómodo para los ciudadanos.

El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TICs en la gestión de las ciudades se ha convertido en un factor clave para impulsar su desarrollo y consolidación. Por medio de ellas, se logra mayor competitividad y brindan nuevas formas de superar desafíos como: la congestión de tránsito, la protección ambiental y la optimización de la infraestructura. A su vez, las TICs garantizan la interacción de los ciudadanos con las instituciones de la ciudad que les brindan servicios, volviéndose partícipes activos en el establecimiento de políticas y mecanismos de mejora.

Gráfico 1: Flujo de TICs



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el Smart City Index, realizado en 2022 por Intel y la consultora Juniper Research, Shanghai, Seúl, Barcelona, Beijing y Nueva York ocupan los cinco primeros lugares de este ranking. Estas ciudades cuentan, por ejemplo, con sensores para medir la calidad del aire, señalización inteligente, contadores para reducir el consumo de agua y luz, robots patrulla autónomos, balizas de señalización inteligente para proteger a los niños, contenedores inteligentes para el traslado de residuos, sistemas de movilidad y edificios sostenibles, entre otras soluciones.

De esta manera, y gracias a estas tecnologías, logran una mejor gestión del tráfico, reducir sus niveles de contaminación, facilitar la gestión de los residuos, mejorar el aprovechamiento de los recursos naturales y proteger el cuidado de los ciudadanos, lo que al final se traduce en una mejor calidad de vida para quienes habitan estas ciudades, que es el gran pilar de las smart city. Estas últimas son, en resumidas cuentas, ciudades que se apalancan de la tecnología para crear soluciones innovadoras a problemas reales de los ciudadanos modernos.

Aunque para hacer realidad estos desarrollos se usan diversas tecnologías, la combinación entre el Internet de las cosas (IoT), es decir, los dispositivos (sensores, actuadores, entre otros) que permiten el intercambio de datos y ejecución de comandos a través del uso de las redes de comunicaciones como Internet, y Machine Type Communication (MTC), y la plataforma que habilita las comunicaciones M2M (Machine To Machine Communication), es decir que facilita la comunicación entre estos dispositivos,

sin la necesidad de intervención humana directa, lo cual es uno de los protagonistas de esta transformación digital.

Estas son tecnologías claves para eHealth, eTransportation, eGovernment, entre muchos otros campos de aplicación, las cuales en conjunto con 5G, amplían el espectro de posibilidades para el desarrollo de las ciudades.

Las TICs aprovechadas de forma apropiada pueden contribuir a la innovación y a la erradicación de la pobreza, fomentando la eficiencia de la infraestructura urbana al reducir los costos de los servicios de la ciudad. Ciudades tales como Hong Kong y Singapur son ejemplos importantes de economías que fueron capaces de dar este salto digitalizando su infraestructura.

Ciudades alrededor del mundo tales como Chicago, Londres y Vancouver, están implementando programas de inclusión digital para garantizar que todos los ciudadanos cuenten con las herramientas para transitar en un mundo crecientemente digitalizado. Como las ciudades dependen cada vez más de información electrónica y de tecnología para su funcionamiento y prestación de servicios, los líderes de las ciudades están conduciendo con precaución para evitar una distribución desigual de TIC y para explorar maneras de superar la brecha digital.

Este tipo de tecnología permite también la participación ciudadana y transparente al involucrar activamente a los ciudadanos en la planificación, implementación y evaluación de políticas y proyectos urbanos. En la región, por ejemplo, en 2010, Curitiba, Brasil, fue la primera ciudad en el mundo en conectar buses públicos a una red 3G de banda ancha. Esta innovación abrió nuevas posibilidades para los servicios al viajero, que los ayudaban a planificar sus rutas y les permitían comprar billetes en el lugar y en el momento más convenientes.

Aunque algunas ciudades tienen un mayor avance en iniciativas gubernamentales que otras, el estudio coincide en que hay un factor clave para lograr un avance significativo: la conectividad. Para que una ciudad sea inteligente, se necesita infraestructura de conectividad, sensores y dispositivos conectados, centros integrados de operación y control, interfaces de comunicación y sistemas computarizados. Además, se destaca la importancia de avanzar rápidamente en la implementación del 5G y de trabajar en conjunto con el sector privado.

Para proyectar a una ciudad en una 'Smart City' se debe contar con políticas públicas y alianzas público – privadas que permitan crear un modelo

de ciudad pensada en pro de los ciudadanos. En ese proceso debe haber colaboración entre diferentes niveles del gobierno, así como con el sector privado, la academia y la sociedad civil, para promover una gobernanza inclusiva y una planificación integrada.

Además, es importante promover una participación activa y empoderamiento de la comunidad local en el proceso de planificación y toma de decisiones a la hora de crear políticas públicas y de hacer una inversión en infraestructura.

Con la integración de la tecnología, se ha logrado la integración de prácticas de construcción sostenible en el desarrollo urbano, como edificios inteligentes, energías renovables y transporte público eco-amigable. Actualmente, las principales metrópolis a nivel mundial cuentan con el monitoreo y gestión eficaz de la calidad del aire, el agua y otros aspectos ambientales para garantizar un entorno saludable y seguro para los ciudadanos.

Otra de las áreas en las cuales la IA participa es la aplicación de tecnologías digitales para aumentar la transparencia y mejorar la rendición de cuentas por el uso de los recursos públicos. Los Gobiernos están usando la IA para determinar patrones de acción de los actores públicos y privados, detectar riesgos y vulnerabilidades en la contratación pública, y hacer referencias cruzadas entre fuentes de información para mejorar la auditoría y la transparencia pública.

Londres

Desde el año 2009, Londres ha hecho de la difusión de datos una prioridad nacional, no solo se consagra como pionero en la generación de los datos sino que a su vez, comparte con sus ciudadanos. Existen inmensas bases de datos abiertas, como Open Data Institute cuya información generada por instituciones como la Oficina Nacional de Estadísticas posee licencias abiertas que permiten a los ciudadanos usarla, publicarla, distribuirla o modificarla. Más de 230.000 mapas en papel de la ciudad han sido digitalizados y puestos al alcance del público, labor a la que siguen dedicados los 1.200 empleados del Ordnance Survey. Cualquier ciudadano puede solicitar información por escrito a la administración y esta tiene la obligación de responder en el plazo de 20 días laborables. Sumada a toda esta información oficial, está la que los propios londinenses aportan voluntariamente a redes sociales, aplicaciones de, por ejemplo, running o sofisticadas plataformas de mapeo como OpenStreetMap.

Dallas

Los vehículos autónomos ya se han puesto a prueba con mayor o menor éxito. Actualmente, se está probando una nueva generación de camiones autónomos entre Dallas y Houston, en el estado de Texas (Estados Unidos).

Mientras que un vehículo autónomo estándar utilizará datos e imágenes para planificar rutas y detectar objetos, el nuevo Sistema, Copilot 4D, está entrenado con sensores lidar, que pueden detectar la distancia a la que se encuentra un objeto y visualizar continuamente un mapa en 3D de los alrededores del vehículo, según MIT Technology Review. Esto significa que el vehículo puede generar predicciones de lo que ocurrirá hasta 10 segundos en el futuro y, por tanto, anticiparse a los problemas.

Si estos vehículos con inteligencia artificial demuestran ser más seguros y fiables que sus predecesores, podrían resolver una serie de problemas, como los atascos en la cadena de suministro, las emisiones de carbono y la escasez de mano de obra.

El sistema eMonitor+ se basa en una serie de modelos de inteligencia artificial que ayudan a identificar y analizar contenido en línea perjudicial para la integridad de la información. Se ha implementado para apoyar la gobernanza y las elecciones en asociación con gobiernos, medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil del Líbano, Libia, Túnez y otros países de la región árabe. Así, está adquiriendo un carácter global, pues se ha implementado también en Mozambique y el Perú como ejemplo de cooperación Sur-Sur.

La herramienta de verificación de datos automatizada iVerify se puede emplear para identificar información errónea, desinformación y discursos de odio y evitar su propagación. Al combinar nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático con la comprobación humana, iVerify apunta a redoblar los esfuerzos colectivos encaminados a fomentar una sociedad mejor informada y con más cohesión. Honduras, Kenya, Liberia, Sierra Leona y Zambia se encuentran entre los primeros países que han usado la herramienta para promover un ecosistema informativo saludable, lo cual es esencial para promover la paz y procesos electorales de calidad.

1.3.3.2. Experiencias en la Región

Según el ranking global de IESE Cities Motion, actualmente tres ciudades colombianas: Bogotá, Medellín y Cali, están dentro de la lista de

ciudades inteligentes debido a su avance en la combinación del uso de la tecnología para el bienestar de las personas y la conservación del medio ambiente. Bogotá ha trabajado en iniciativas de movilidad sostenible, como el sistema de TransMilenio y la expansión de ciclovías. Además, ha implementado programas digitales para la gestión de trámites gubernamentales y servicios en línea.

En la actualidad, se están desarrollando proyectos y políticas públicas para cumplir la meta de convertir a la ciudad en un territorio inteligente para 2030. Medellín ha sido pionera en la transformación urbana en Colombia. Ha implementado proyectos como el sistema de transporte masivo Metro, programas de educación y cultura, y mejores espacios públicos. Además, ha utilizado tecnología para fomentar la participación ciudadana y la innovación social.

Medellín

A partir de 2023, Medellín se convirtió en Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación. Con esta ley, la administración de Medellín cuenta con facultades que le permiten blindar los planes que viene desarrollando en materia de ciencia, tecnología e innovación. Cali ha implementado sistemas de monitoreo de tráfico para gestionar la movilidad urbana y abordar los problemas de congestión vial. Estos sistemas permiten una mejor gestión del flujo de vehículos y la toma de decisiones basada en datos en tiempo real. También ha implementado tecnologías y programas para mejorar la seguridad pública, como sistemas de videovigilancia y esfuerzos para prevenir el crimen.

Las ciudades cada vez más usarán diferentes tipos de sensores de acuerdo a cada necesidad, por lo que se requerirá de sensores acústicos, radar, cámaras 3D, sensores ambientales, sensores de flujo, sensores de gas, de humedad y temperatura, y sus diferentes escenarios de adopción. Los sensores se distribuyen estratégicamente por toda la ciudad para proporcionar una cobertura amplia y representativa del entorno urbano. Pueden estar ubicados en edificios, postes de luz, semáforos, vehículos públicos, contenedores de basura y otros lugares estratégicos.

Los datos recopilados por los sensores se procesan en tiempo real utilizando técnicas de análisis de datos y se almacenan en bases de datos para su posterior análisis y uso. Esto puede implicar la identificación de patrones, la generación de alertas, la predicción de eventos y la toma de decisiones basada en datos.

Buenos Aires

Buenos Aires lanzó su chatbot en 2019. 'Boti' ha evolucionado junto a la IA generativa, logrando un récord de 11 millones de conversaciones en enero de 2022 para convertirse en un canal preferido por los ciudadanos. Sirvió como canal oficial del Gobierno para pruebas y vacunaciones durante la pandemia, pero ahora ha ampliado su alcance para incluir servicios como el uso compartido de bicicletas y la asistencia social.

Trinidad y Tobago

En Trinidad y Tobago, Crop Mate, es una solución que se identificó mediante el Desafío para la Innovación Verde de los Laboratorios de Aceleración del PNUD, brinda a los agricultores información en tiempo real basada en inteligencia artificial sobre el estado del suelo y recomienda de forma automática intervenciones nutricionales para garantizar la salud de los cultivos. De forma similar, en Brasil, la inteligencia artificial se ha usado para abordar los desafíos asociados a la agricultura sostenible y la seguridad alimentaria mediante el seguimiento de los cultivos, la optimización de la asignación de recursos y el suministro de información a los agricultores. La inteligencia artificial también se ha usado para redoblar los esfuerzos de mitigación y adaptación del cambio climático en países vulnerables, lo que reforzó su preparación en casos de desastre y la protección de la comunidad.

Brasil

En Brasil, la iniciativa 'Justicia 4.0' emplea inteligencia artificial para promover el acceso a la justicia para todas las personas. Una encuesta del Consejo Nacional de Justicia (CNJ) puso de manifiesto un crecimiento superior al 170% de los proyectos por inteligencia artificial en comparación con años anteriores. Se detectó que los principales incentivos para utilizar inteligencia artificial en las cortes de justicia aumentaron la productividad, la innovación, la mejora de la calidad de los servicios judiciales y reducción de costos. La finalidad consiste en ofrecer acceso a la justicia mediante el desarrollo de medidas y proyectos colaborativos que utilicen nuevas tecnologías e inteligencia artificial.

1.3.4. Mejores prácticas internacionales en el otorgamiento de servicios públicos y políticas en Gobierno Digital

Uno de los aspectos que más afecta la interacción y relacionamiento de los habitantes de una ciudad con sus instituciones públicas y privadas es el sistema de gestión de trámites dispuesto para todos los servicios que la ciudad

brinda a sus ciudadanos. Cada acción que deba ejecutar un ciudadano con las instituciones de la ciudad ya sea para responder a alguna obligación o recibir algún beneficio, impacta en la percepción de calidad que el ciudadano tiene respecto de dicha institución y de la ciudad. Por otra parte, la gestión de trámites también tiene un impacto en la calidad de vida del ciudadano ya que demanda tiempo, desplazamiento, energía y recursos físicos y económicos. Por supuesto, también tiene un impacto en términos de costos para las ciudades y sus instituciones. Dicho esto, el diseño y ejecución de los sistemas de gestión de trámites de las ciudades deben enfocarse en facilitar la vida de sus ciudadanos y garantizar la optimización de recursos para las ciudades.

La digitalización de trámites y la automatización de servicios es un fenómeno que está en constante crecimiento, tanto en el sector público como en el privado. En todo el mundo, gobiernos y empresas, cada uno de acuerdo a sus necesidades, metas y posibilidades, se ha lanzado a un proceso vertiginoso por implementar todo tipo de innovaciones tecnológicas. Gestiones en línea, reuniones por videoconferencia, trabajos desde el domicilio, son parte de un escenario que cada día resulta más familiar.

1.3.4.1. Principales referentes en el mundo

Sydney

En esta ciudad, el 89% de los australianos posee un teléfono móvil, con el mercado dominado por dispositivos interconectados. Al ser Internet una opción, el 47 % de los australianos lo usaron en su contacto más reciente con el gobierno. Además, el 46% de los australianos declaró que prefieren internet en lugar de otras formas de contacto con el gobierno para realizar sus trámites, como el teléfono o hacerlo en persona. Para responder a esta tendencia, Service South Australia desarrolló EZyReg, una aplicación móvil que proporciona un fácil acceso a los servicios de registro de vehículos utilizados a través de tecnología móvil. EZyReg aumenta la disponibilidad de servicios gubernamentales y de información en Australia del Sur utilizando un método más cómodo para los ciudadanos. Este servicio en línea fue capaz de reducir el costo de los servicios de gran volumen, como la renovación del registro del vehículo al permitir en tiempo real los pagos en línea con tarjeta de crédito de manera segura.

EZyReg está diseñado con una interfaz fácil de usar y de navegar, que ofrece características como: una lista interactiva de historial de pagos, herramientas para configurar recordatorios y escaneo de códigos de barras que permite que la cámara del dispositivo móvil escanee avisos de registro. Esta aplicación móvil impulsa la innovación en la gestión de trámites de servicios

gubernamentales para alinearse con la capacidad tecnológica actual y las preferencias del cliente.

A su vez, las empresas y organismos públicos en determinados países se valen de chatbots automatizados para la tramitación de reclamaciones a gran escala. La automatización puede limitarse a recibir y dejar un registro de las quejas, pero una herramienta de IA puede buscar etiquetas clave y analizar el contenido emocional de los mensajes. Luego podría decidir si la reclamación en cuestión debe remitirse a un interlocutor humano. En el caso de los mecanismos independientes de rendición de cuentas que reciben reclamos complejos de miembros de la comunidad sobre los impactos de los proyectos, este uso de la IA está repleto de riesgos, y quizás ni siquiera sea necesario, dado el número relativamente bajo de quejas que se reciben. Por otro lado, los chatbots conversacionales mejorados con IA podrían ser de utilidad para estos mecanismos guiando a las personas afectadas a las secciones correspondientes de los sitios web, ya sea para presentar una reclamación o para obtener información sobre casos específicos.

En el contexto de los Gobiernos, un beneficio importante y de logro inmediato de la IA es mejorar la forma en la que los funcionarios públicos ejecutan sus tareas. La IA ofrece la posibilidad de ayudar al Gobierno a pasar de tareas de bajo valor a tareas de alto valor, y a concentrarse en sus responsabilidades esenciales mediante la reducción o eliminación de tareas repetitivas y la revelación de nuevos puntos de vista a partir de los datos, y la mejora de la capacidad de los organismos de lograr sus misiones.

El funcionario público promedio dedica hasta el 30% de su tiempo a documentar información y a otras tareas administrativas básicas¹⁷. Automatizar o de otra forma evitar la realización de, aunque sea, una fracción de ese trabajo permitiría a los Gobiernos ahorrar una enorme cantidad de dinero y reorientar las labores de los funcionarios a otras tareas más valiosas, lo cual redundaría en un trabajo más motivador, más orientado a la población.

La creciente abundancia de datos disponibles hace aumentar el interés por la IA. No obstante, si el volumen de datos es muy grande, al Gobierno le puede resultar difícil extraer conocimientos útiles, fenómeno que se conoce con el nombre de “sobrecarga de información”. La inteligencia artificial puede colaborar con los Gobiernos para que superen este inconveniente, adquieran nuevas perspectivas y generen predicciones que les permitan adoptar mejores decisiones en términos de políticas. Por ejemplo, en Argentina, el sistema Prometea redujo el tiempo de operación del servicio de justicia, lo que pudo

¹⁷ Eggers, Schatsky y Viechnicki, Partnership for Public Service/IBM Center for the Business of Government, 2017.

replicarse en instituciones del país y del exterior. El empleo de robots para automatizar las tareas repetitivas también es un aliado de los Gobiernos en la mejora de la eficiencia al reducir el tiempo de procesamiento de ciertos servicios públicos.

1.3.4.2. Experiencia en la región

Medellín

En esta ciudad se ejecuta un monitoreo de hacer seguimiento de la gestión de trámites de la ciudad, lo que permite obtener los principales trámites llevados a cabo en la ciudad. También incluye el tiempo objetivo para cada trámite, el cual es utilizado para generar indicadores de cumplimiento para cada uno de ellos. Los indicadores miden el tiempo efectivo de gestión del trámite contra el tiempo objetivo del trámite. A partir de la identificación del trámite, se hacen encuestas de satisfacción lo cual está directamente correlacionado con el tiempo de gestión.

La Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia está poniendo en marcha el proyecto de justicia digital a fin de digitalizar las funciones jurisdiccionales de la entidad y maximizar su eficiencia. Entre sus diversas acciones, el proyecto utiliza la IA para optimizar el procesamiento de grabaciones de audio de las sentencias. Este proceso puede optimizar unos 16.500 informes de sentencias por año, lo cual representa aproximadamente 5 terabytes de datos.

Además, el Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales (SISBEN) es un algoritmo que utiliza datos primarios de encuestas individuales sobre condiciones de vida (por ejemplo, información de ingresos, acceso a los servicios públicos) para crear perfiles socioeconómicos fiables y actualizados de la población colombiana, lo cual le posibilita al Gobierno orientar mejor sus programas sociales. El sistema usa el modelo de potenciación del gradiente cuantílico (*quantile gradient boosting*) de aprendizaje automático para identificar a los potenciales beneficiarios. Se comparan los datos de las encuestas con otras bases de datos para detectar incongruencias. El sistema clasifica la “prosperidad” de una persona con una escala que va del 0 al 100, y los entes públicos utilizan posteriormente esta clasificación para determinar si esa persona está en condiciones de acceder a los beneficios sociales. Sin embargo, han surgido ciertos interrogantes acerca de las características inherentes al SISBEN. En particular, el sistema podría interferir con el derecho de las personas a un trato equitativo y al acceso a la información: las personas que son calificadas por medio de un algoritmo deben contar con vías para poder exigir una explicación por la calificación que

recibieron, las razones de cualquier tipo de marcación que reciban por inconsistencias, incluyendo las bases de datos usadas y vías de réplica.

Los datos del sistema también se han utilizado para experimentación. Por ejemplo, los datos del SISBEN se usaron para apoyar un programa de desarrollo de negocios que utiliza analítica de datos, en el que los participantes privados crearon un modelo experimental para medir y detectar fraudes en el sistema.

Córdoba

Laura es un sistema desarrollado por el Ministerio de Finanzas de la provincia de Córdoba para automatizar tareas en procedimientos burocráticos. Un ejemplo de su aplicación es la verificación de los aportes jubilatorios en la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES). Normalmente, esta tarea la realizaría un funcionario para iniciar el proceso de jubilación provincial. En lugar de ello, Laura conecta a los posibles beneficiarios con la base de datos de la ANSES para constatar su situación jubilatoria, lo cual incluye datos fundamentales acerca de su salario y contribuciones a la seguridad social a lo largo de los años. Así, determina cuáles son los beneficios aplicables y el monto de la jubilación, y hace posible detectar posibles incompatibilidades.

Uruguay

En un intento por simplificar y optimizar los procesos gubernamentales, la agencia de gobierno digital de Uruguay, AGESIC, llevó a cabo un estudio que proyectó que la implementación de la Automatización Robótica de Procesos (*Robotics Process Automation*, RPA) podría producir ahorros de entre el 40 % y el 75 % del tiempo de los funcionarios. La AGESIC puso en marcha diversos proyectos piloto de RPA con un tiempo máximo de ejecución de seis meses en distintos organismos estatales, incluidos la Presidencia de la República, y los Ministerios de Defensa Nacional, Industria, Energía y Minería, Desarrollo Social, y Vivienda y Ordenamiento Territorial. Los resultados de estos proyectos piloto demostraron una significativa reducción del tiempo que los funcionarios dedican a tareas rutinarias, así como un porcentaje cero de error.

Alagoas, Brasil

Además de utilizar la IA para abordar temas específicos, los Gobiernos están utilizando aplicaciones de IA en una variedad de formas para interactuar con los ciudadanos, los residentes y las empresas. Un tipo popular de IA que se emplea en los sectores público y privado, sobre todo en las etapas iniciales, es el *chatbot*. Un *chatbot* simple utiliza un abordaje basado en reglas para

interactuar con los ciudadanos y ejecutar funciones tales como responder a las preguntas que se formulan con frecuencia.

Jaque es un secretario virtual basado en IA que orienta a los ciudadanos a través de la “Guía de Servicios”, un catálogo digital que centraliza toda la información de servicios públicos prestados por el Gobierno del estado de Alagoas. La Guía de Servicios brinda una explicación paso a paso de cada servicio proporcionado por cada organismo público. Contiene información, entre otras, sobre la duración de los procesos, los documentos necesarios, la ubicación y el horario de atención de los organismos, la disponibilidad de servicios.

La Guía de Servicios es un sistema de tres capas que gestiona y estandariza la información. La primera capa es un sitio web que centraliza toda la información para que resulte fácilmente accesible a los ciudadanos. La segunda capa está dedicada a la gestión del contenido y recibe la información que brindan organismos públicos acerca de sus servicios. La tercera capa es una interfaz de programación de aplicaciones (API) abierta de la que Jaque extrae información para brindar servicios como secretario virtual.

Las interacciones permanentes hacen más eficiente a Jaque. El Gobierno de este estado planea ampliar el servicio de *chatbot* a otros sitios web, e incluso a las redes sociales, y convertir de esta forma a Jaque en un avatar omnipresente del servicio público.

1.3.5. Mejores prácticas internacionales en el otorgamiento de servicios públicos y políticas en Salud

La salud, siendo uno de los servicios de mayor significancia para las ciudades, ejerce un impacto sobresaliente en la comunidad y tiene consecuencias significativas en su bienestar y calidad de vida. Por consiguiente, la eficiencia de los sistemas y mecanismos que conforman el servicio de salud de una ciudad resulta vital. La salud de la población no solo asegura el desarrollo continuo y la sostenibilidad de todas las actividades socioeconómicas de la sociedad, sino que también subraya la importancia de abordar el diseño y la provisión de los servicios de salud con la máxima efectividad posible.

Como parte de la investigación se consultaron las estrategias e iniciativas de mejora de su servicio de salud de países como: Singapur, Noruega, Japón, Canadá, Suecia, Chile, México, Colombia, Estados Unidos, entre otros; escogiendo como Japón, Noruega y Singapur, como ejes de referencia en la implementación en estrategias e iniciativas de evaluación y

mejora de sus servicios de Salud. La razón está dada por su reconocimiento internacional en el desarrollo y la calidad de su servicio de Salud lo cual los sitúa entre los primeros países en rankings como *The legatum prosperity index™ 2018*, así como por los planes y proyectos que están implementando para continuar desarrollando este servicio.

Las aplicaciones de IA, en especial aquellas que involucran el aprendizaje automático, pueden servir para interpretar resultados y sugerir diagnósticos, así como para predecir factores de riesgo, lo que permite incorporar medidas preventivas. Asimismo, pueden proponer tratamientos y colaborar con los médicos en la creación de planes terapéuticos altamente individualizados. Si se la combina con los conocimientos de los médicos y otros expertos sanitarios, la IA puede aumentar la precisión y la eficiencia, y proporcionar resultados más positivos en el área de salud.

1.3.5.1. Principales referentes en el mundo

Japón

Japón es otro de los países líderes a nivel mundial en materia de salud. El gobierno regula casi todos los aspectos del Sistema Estatutario Universal de Seguro de Salud (SHIS). Los ciudadanos tienen la obligación de inscribirse en uno de los planes del SHIS en función de su edad, el estatus laboral y el lugar de residencia.

Japón ha desarrollado redes de registros de salud electrónicos para poner a disposición de los pacientes y proveedores la información personal de salud a través de la computación en la nube. El Sistema de Seguridad Social y Número de Impuestos, un sistema de identificadores únicos implementado en 2016, se ha comenzado a incorporar gradualmente a los servicios de atención médica, incluidos los registros médicos, a partir de 2018.

Los registros electrónicos de salud son registros individuales que se encuentran en un sistema electrónico concebido específicamente para recopilar, almacenar y analizar los datos de los pacientes, y dar acceso seguro a la información completa de los pacientes. El sistema de registros electrónicos de salud también ofrece herramientas de apoyo para la toma de decisiones clínicas e información clínica importante para la atención de los pacientes. Este tipo de registros ofrecen muchas ventajas en comparación con los registros en papel: accesibilidad, apoyo para múltiples vistas, mejor comunicación entre los prestadores, comunicación con los pacientes, consolidación de los datos, acceso a bases de conocimientos e integración con las herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

Japón, a los fines de detección temprana de enfermedades desarrolló una solución tecnológica conocida como NANOFRONT, que permite detectar la frecuencia cardíaca y los niveles de actividad, lo que puede ayudar a predecir el riesgo de golpe de calor y otros problemas de salud. Esta tecnología se puede utilizar para controlar a los pacientes de fisioterapia, o incluso a aquellos que se encuentran en cuidados de enfermería, y así proporcionar una forma más de prevenir posibles problemas de salud mediante notificaciones y análisis.

Noruega

Noruega tiene uno de los sistemas de salud más desarrollados y se encuentra entre los países con la mejor salud pública. La cobertura es universal y automática para todos los residentes.

Dicho país posee un sistema de interoperabilidad, que es la capacidad de los distintos sistemas y redes de tecnología de la información de comunicarse entre sí, intercambiar datos de manera exacta, eficaz y sistemática, y hacer uso de esa información. En pocas palabras, la interoperabilidad es la capacidad de obtener acceso e intercambiar la información clínica de los pacientes dondequiera que esté almacenada y en cualquier formato. La interoperabilidad de los registros electrónicos de salud ofrece al personal de salud una visión holística del paciente y, por consiguiente, una comprensión mucho mejor de sus síntomas. También implica que es posible hacer el diagnóstico más correcto según la situación de salud específica del paciente, lo que es especialmente importante para aquellos que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Cabe destacar el sistema de financiamiento en salud que está basado en la calidad que incluye resultados de encuestas nacionales de experiencia del paciente, así como indicadores de calidad para criterios tales como tasas de supervivencia, tasas de infección y tiempos de espera, y también indicadores específicos para las diferentes áreas médicas. No se recopila ni difunde información sobre los resultados o la calidad del desempeño individual de los profesionales de la salud.

El sistema de salud de Estonia ha sido revolucionado por soluciones electrónicas innovadoras. Los pacientes y los médicos, los hospitales y el gobierno, se benefician del acceso conveniente y los ahorros que han brindado los servicios electrónicos. Cada persona en Estonia que ha visitado a un médico tiene un registro de salud electrónica en línea que puede rastrearse. Identificada por la tarjeta de identificación electrónica, la información de salud se mantiene completamente segura y al mismo tiempo accesible para las personas autorizadas. Además, la tecnología KSI Blockchain se está utilizando

para garantizar la integridad de los datos y mitigar las amenazas internas de los mismos.

A través del Registro electrónico de salud (e-Health Record) el sistema nacional que integra datos de los diferentes proveedores de atención médica de Estonia crea un registro común al que todos los pacientes pueden acceder en línea. Funcionando de manera muy similar a una base de datos nacional centralizada, el Registro de Salud Electrónica en realidad recupera datos según sea necesario de varios proveedores, que pueden estar utilizando diferentes sistemas, y los presenta en un formato estándar a través del portal e-Patient. Es una herramienta ágil para los médicos ya que les permite acceder fácilmente a los registros de un paciente desde un solo archivo electrónico, los médicos pueden leer los resultados de las pruebas a medida que se ingresan, incluidos archivos de imágenes como radiografías incluso desde hospitales remotos. Para garantizar la integridad de los registros médicos electrónicos recuperados, así como los registros de acceso al sistema, se está utilizando la tecnología KSI blockchain.

El 99% de los pacientes tienen registro digital en todo el país. Esto último agiliza el trabajo realizado por los médicos, ya que, por ejemplo, en una situación de emergencia, un médico puede usar el código de identificación de un paciente para leer información crítica, como el tipo de sangre, las alergias, los tratamientos recientes, los medicamentos en curso o el embarazo. El sistema también recopila datos para estadísticas nacionales, por lo que el ministerio puede medir las tendencias de salud, hacer un seguimiento de las epidemias y asegurarse de que sus recursos de salud se gasten correctamente.

Los pacientes tienen acceso a sus propios registros, así como a los de sus hijos menores de edad y las personas que les han dado autorización para acceder. Al iniciar sesión en el portal e-Patient con una tarjeta de identificación electrónica, el paciente puede revisar las visitas al médico y las recetas actuales, y verificar qué médicos han tenido acceso a sus archivos.

En cuanto a la salud relacionada a la mujer y la fertilización cabe mencionar que a medida que el crecimiento de la población mundial se ralentiza y cae por debajo de la tasa de reposición, la utilización de tratamientos de fertilidad mejorados con IA ayudará a crear nuevas familias y futuras generaciones. El tratamiento de la infertilidad más común hoy en día, la fecundación in vitro (FIV), es caro, a menudo requiere múltiples intentos y es física y emocionalmente oneroso. El éxito de los embarazos por FIV depende de un complejo conjunto de decisiones clínicas tomadas por los médicos para ofrecer la atención óptima a cada paciente. El uso de la tecnología y la analítica avanzada para apoyar esta toma de decisiones dará lugar a mejoras en la

eficiencia de la atención, las tasas de éxito clínico y la personalización de los métodos de tratamiento. En 2027, la IA impulsará la toma de decisiones clínicas en las clínicas de fertilidad de todo el mundo, permitiendo a los médicos ofrecer un nuevo nivel de medicina de precisión para mejorar los resultados y ampliar el acceso de los pacientes.

1.3.5.2. Experiencia en la Región

Colombia

Colombia fue el primer país de América Latina, en contar con un Innovation Hub que es un programa enfocado en innovación tecnológica que tiene como misión ofrecer soluciones digitales a todo el sistema de salud, a través de la articulación de expertos e instituciones con los usuarios y pacientes.

Colombia es reconocido por ser el primer país de la región en contar con la biopsia de mama portátil, un procedimiento fundamental para la salud femenina, pues en el país se presentan cerca de 15 mil diagnósticos de cáncer de mama y se prevé que los casos aumentarán en un 49% para el 2040. El dispositivo, conocido también como el sistema EleVation, es una herramienta que eleva la eficiencia diagnóstica a un nivel superior y ofrece practicidad y comodidad durante los procedimientos de biopsia de mama guiada por ultrasonido.

Los investigadores utilizaron sensores de ritmo cardíaco y drones para que, al identificar anomalías en los signos vitales, se envíe una alerta que despliega un dron de asistencia médica. Esta tecnología también se ha utilizado en el sector de la salud con el fin de monitorear pacientes en tiempo real y emitir alarmas para que el personal médico tome decisiones rápidas y basadas en datos inmediatos, en caso de un incremento de la presión arterial o la frecuencia cardíaca.

Chile

En Santiago de Chile, luego de la pandemia el número de consultas online y la toma de turnos virtuales han incrementado sustancialmente, tornándose una modalidad adquirida por los ciudadanos. Esto redujo los tiempos de espera en las salas, y el número de pacientes en hospitales y clínicas para ser atendidos de manera presencial.

Argentina

En Argentina el 30% de las mujeres pasan por alto importantes controles durante el embarazo. El Gobierno decidió abordar este problema mediante la creación de un asistente virtual (un *bot*) que usa el Messenger de Facebook para acompañar a las mujeres durante el embarazo y después del alumbramiento. Crecer con Salud brinda información personalizada según la semana de gestación y la edad del bebé una vez nacido. También envía alertas de controles prenatales y posnatales. El Gobierno seleccionó Messenger porque, según una investigación interna, más de 30 millones de argentinos usan esta plataforma, incluido el 90% de las embarazadas internadas en hospitales de maternidad.

Además, el monitoreo satelital de la calidad del aire es un proyecto que busca desarrollar mapas de la concentración diaria y mensual en superficie de pequeñas partículas sólidas (tales como polvo, ceniza y partículas metálicas) de toda la Argentina con la finalidad de determinar el riesgo de enfermedades que supone para la población expuesta. Combinará la información satelital en un modelo *Random Forest* y este se proporcionará a investigadores y autoridades ambientales.

Perú

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social de Perú (MIDIS) y la Universidad Peruana Cayetano Heredia colaboraron en el desarrollo de AnemiaApp, una aplicación que permite la detección rápida y oportuna de anemia en los niños. Basada en un sistema portátil de bajo costo, esta aplicación para celulares interpreta imágenes digitales del ojo del individuo y analiza las características de la membrana que recubre la superficie exterior. Los resultados se transmiten a un servicio de procesamiento automático que usa algoritmos de redes neuronales para determinar el nivel de hemoglobina y, de esa forma, la presencia o ausencia de anemia. Esta aplicación se usa especialmente en zonas distantes que tienen poco acceso a equipos médicos de alta tecnología.

Mexico

En la actualidad, la falta de estadísticas claras sobre la depresión y la anorexia constituye un impedimento para el desarrollo de políticas públicas; sin embargo, las redes sociales brindan un medio para su detección. Los psicolingüistas han identificado una clara conexión entre el lenguaje y el estado de ánimo o ciertos trastornos mentales. Los científicos del centro público de investigación “Laboratorio de Tecnologías del Lenguaje” del Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica (INAOE) han desarrollado algoritmos de IA

que pueden analizar enormes cantidades de texto de las redes sociales para identificar posibles trastornos. El proyecto, que está financiado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), el organismo público encargado de promover la innovación científica y tecnológica, puede contribuir a fundamentar la toma de decisiones y llegar a brindar asistencia a quienes enfrentan dificultades específicas. En este momento, el proyecto se encuentra todavía en etapa experimental, con un debate abierto acerca de las dificultades de índole ética que plantea.

1.3.6. Mejores prácticas internacionales en el otorgamiento de servicios y políticas relacionadas a Género

La igualdad de género es fundamental para el desarrollo sostenible de las sociedades pacíficas. La implementación de políticas para la igualdad de género que garanticen un desarrollo sostenible e inclusivo para todos sus ciudadanos es una meta fundamental para alcanzar una sociedad más equitativa con igualdad de oportunidades, específicamente se busca la necesidad de reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país, y de lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. El cumplimiento de estas metas requiere acciones conjuntas a nivel de los mercados laborales, las políticas públicas y las familias, para asegurar un salto cualitativo en materia de igualdad de género y, consecuentemente, coadyuvar al cierre de las brechas materiales de bienestar, de derechos y de ciudadanía, promover cambios de las relaciones de poder y lograr la reducción de la pobreza.

1.3.6.1. Principales referentes en el mundo

Francia

En Francia, las grandes ciudades llevan adelante un programa llamado “Fédération Pionnières” (European Institute for Gender Equality, 2015) que consiste en la formación de una red de incubadoras de emprendimientos que ayuda a mujeres a establecer proyectos en el área de servicios. Los emprendimientos de este programa tienen una tasa de éxito del 85%. Actualmente, 575 mujeres, cuya edad promedio es de 40 años y 338

emprendimientos han accedido al programa. Los temas más solicitados incluyen coaching, capacitaciones, networking y mentoreo.

Islandia

En Islandia, la brecha salarial permanecía en un 16% en 2017¹⁸ por lo cual en 2018 se acuñó una ley que establece un refuerzo punitivo para obligar a las empresas a cumplir con la igualdad salarial. Islandia se convirtió en 2018 en el primer país del mundo donde, por ley, las empresas públicas y privadas debían demostrar que ofrecen los mismos salarios a hombres y mujeres en empleos de la misma categoría. La ley requiere que tanto compañías como instituciones con 25 o más empleados obtengan un certificado de igualdad salarial que demuestre que pagan lo mismo a sus empleados en roles similares.

Aquellas empresas con más de 25 personas contratadas deben certificarse para demostrar que están cumpliendo con la igualdad salarial cada tres años. En caso contrario, deberán pagar multas diarias a lo largo del tiempo. Para certificarse, las empresas deben establecer qué tareas implican cada rol y luego se asigna a esto un valor monetario. Así, los salarios se determinan por el rol que se desarrolla y no por la persona que lo realiza. Para 2020, la brecha salarial había bajado a 12,6%.

El éxito se debe a una combinación de circunstancias específicas del país, como la existencia de un movimiento feminista de largo arraigo y una presencia tradicional de la mujer en el mercado laboral, pero también a una voluntad política para sacar adelante leyes que impulsen la igualdad. El país nórdico fue uno de los más gravemente afectados por la crisis financiera de 2008, en gran parte por la mala gestión y por la corrupción de algunos de sus gestores. Una serie de nuevas medidas para promover el papel de las mujeres en puestos de responsabilidad surgieron de aquella crisis, y una mayor presencia femenina en las instituciones ha repercutido en mejoras en la igualdad.

Islandia no es el único país del mundo que cuenta con una ley de igualdad salarial. Sin embargo, a diferencia de otras normativas, el peso de probar la igualdad o desigualdad no recae en el empleado, sino en la empresa. La legislación no solo está ayudando a cerrar la brecha de desigualdad salarial, que en 2021 se situó en Islandia en el 10,2%, sino que ha estimulado tanto dentro de las empresas como en el resto de la sociedad un debate sobre cómo se valoran los empleos, con qué criterios y si esos criterios siguen siendo relevantes en el actual mercado laboral. La ley islandesa establece además

¹⁸ Domonoske, 2018

una cuota femenina del 40% para los consejos de administración de las empresas e instituciones, lo que ha impulsado la voz de las mujeres en los puestos de responsabilidad. Pese a los avances, las islandesas no se conforman y siguen luchando por una igualdad total. Las cuotas, por ejemplo, no han logrado aún una mayor paridad entre los directores ejecutivos de las empresas, que siguen siendo mayoritariamente hombres.

Para muchas mujeres en el mundo, la brecha de la desigualdad crece exponencialmente cuando deciden tener hijos. No solo se ven penalizadas en ocasiones en sus empleos por tomar la licencia de maternidad, sino que, al ser ellas las únicas se encargan de los niños en esa primera etapa de sus vidas, esto hace que acaben cargando con el peso de la crianza más adelante también. Borrar los roles tradicionales de género que se quedan instalados en estos primeros meses en el imaginario familiar y social es muy difícil. No todos los países ofrecen una baja de paternidad y, en algunos, esta licencia es opcional o puede transferirse a la madre. En ciertos casos, la licencia es compartida y puede distribuirse entre los progenitores de acuerdo con lo que la familia considere mejor.

Debido a esto, en el año 2000, Islandia cambió su sistema de permiso parental para que padres y madres tuvieran bajas independientes que no pudieran ser transferidas, algo que Suecia ya había puesto en marcha en 1995. Al no ser transferible, los hombres estaban obligados a utilizar la licencia sino la familia lo perdería. Esto hizo que rápidamente, más del 80% de los hombres lo adoptaran en aquel momento. De esta manera, se normaliza la figura del hombre como cuidador, lo que repercute en una mayor igualdad para las mujeres.

Según un estudio realizado por profesores de la Universidad de Islandia, la política puesta en marcha por el país hizo que el número de hombres que seguían cuidado de sus hijos de manera paritaria cuando estos cumplían los 3 años pasará del 40 al 75% en los años que siguieron a su implementación, lo que demuestra que, cuanto antes se implique el hombre en el cuidado de los hijos, mayor será la igualdad.

Actualmente, este permiso se amplió en Islandia a seis meses para cada uno de los progenitores, en los que el Estado paga el 80% del salario, con seis semanas transferibles entre los padres. Islandia, sin embargo, apostó por subvencionar la educación temprana, a la que destina el 1,7% de su PIB, más del doble que la media de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Esto significa que las familias islandesas destinan sólo alrededor del 5% de sus ingresos a esta etapa de la vida de sus hijos, mientras que en países como EE.UU. los padres invierten de media un 19% de sus sueldos.

Para cuando los niños cumplen un año (y se acaba el permiso parental de los padres), más de la mitad de los niños están matriculados en una guardería o escuela de educación infantil, cifra que crece hasta el 80% cuando cumplen los dos años, según datos de la OCDE. Estas medidas no solo están orientadas a una mayor igualdad de género sino que además buscan un cambio de paradigma en la sociedad con respecto a mayor igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.

Australia

Australia marcó un cambio al crear la “Workplace Gender Equality Agency” (Agencia para la Igualdad de Género Laboral), una agencia de gobierno creada por el “Workplace Gender Equality Act” (Acta para la Igualdad de Género Laboral) de 2012. Tal como hace suponer su nombre, esta agencia implementa varios programas para promover la igualdad de género en el mercado de trabajo australiano. Uno de estos proyectos consistió en diseñar una receta destinada a empresas que tenga como objetivo eliminar las barreras que limitan a las mujeres a acceder a puestos de decisión. Para ello, se estudiaron datos recopilados a lo largo de 3 años y se llevaron a cabo más de 40 entrevistas. Los diez puntos esenciales de esta receta se refieren al ambiente laboral, la flexibilidad, el apoyo deliberado a las mujeres y el cambio cultural. A partir de esta “receta”, las empresas son asesoradas acerca de cómo mejorar sus tasas de mujeres en posiciones gerenciales para lograr una mayor igualdad en el sector privado.

Inglaterra

Inglaterra creó un exitoso programa llamado “Inspiring Women” (Inspirando Mujeres) que se planea implementar en las otras tres naciones del Reino Unido. El programa consiste en conectar estudiantes mujeres jóvenes de escuelas públicas y universidades con mujeres de larga trayectoria profesional de los sectores público, privado, educativo y el tercer sector. Esta iniciativa busca enfrentar las problemáticas de la segregación ocupacional, la brecha salarial y la falta de participación de mujeres en ciertos sectores, tal como el de STEM (acrónimo en inglés que hace referencia a Science, Technology, Engineering and Mathematics (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), y que plantea la integración interdisciplinaria de estas áreas de las ciencias en un contexto asociado a la ingeniería y la tecnología. Se desarrolló una plataforma online segura que vincula a las mentoras con las mentoreadas.

1.3.6.2. Experiencias en la Región

Guatemala

En la región, en Guatemala, la desigualdad de género existe en la medida en que las mujeres tienden a estar sobrecargadas por las tareas domésticas y de cuidado, lo que les impide perseguir sus aspiraciones profesionales. Circunstancias locales como ésta dificultan de forma estructural y sistémica la participación de las mujeres en el campo de la Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Matemáticas. De hecho, se realizó un estudio del proyecto Innova sobre necesidades de formación continua basado en el puesto de trabajo del sector tecnológico, puso de manifiesto que las mujeres sólo representan el 20% de la fuerza productiva.

Como respuesta, Innova apoyó en 2021 y 2022 modelos piloto impulsados por el sector privado para aumentar la participación de las mujeres en los ámbitos tecnológicos, como por ejemplo la alianza entre LaserAnts y Swisscontact que ha permitido que más mujeres completen conocimientos en áreas Control de Calidad de Software y Desarrollo en la Nube, con una visión hacia la expansión en otras áreas de tecnología.

Además, a partir de las herramientas de clasificación por inteligencia artificial, el monitor de violencia digital de género proporciona evidencia en tiempo real de agresiones e insultos que reciben figuras públicas como mujeres políticas, periodistas, comunicadoras, activistas y artistas en el Uruguay.

“Sara”, es una asistente digital (*chatbot*) que ofrece información y orientación sobre violencia contra las mujeres y las niñas, es otro ejemplo del uso de la inteligencia artificial en la lucha contra la violencia de género.

2.1. PRESENTACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y SELECCIÓN DE LOS SERVICIOS PRIORITARIOS A INCLUIR EN LA MATRIZ

En el marco de la realización de un trabajo centrado en el desarrollo y mejora de una región específica como la provincia de Salta, la selección de servicios clave como salud, educación, género, trámites, transporte y tecnologías de la información y comunicación (TIC) se fundamenta en la necesidad de abordar aspectos fundamentales que impactan directamente en

la calidad de vida, el bienestar y la equidad dentro de esta provincia en particular.

La salud es un pilar central en el bienestar de la población y un factor determinante en el desarrollo socioeconómico de la provincia. La mejora de los servicios de salud, el acceso a la atención médica y la promoción de la prevención de enfermedades son vitales para garantizar la calidad de vida de los ciudadanos.

La educación es fundamental para el crecimiento personal y profesional de los individuos, así como para el progreso social y económico de la provincia. Invertir en la educación mejora las oportunidades de empleo, reduce la desigualdad y contribuye al desarrollo de una sociedad más preparada y competitiva. Unida al nivel educativo, la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres son elementos esenciales para lograr un desarrollo inclusivo y sostenible. Abordar las inequidades de género contribuye a fomentar una sociedad más justa y diversa.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) son un pilar fundamental para la digitalización y el uso de TIC en la modernización de los servicios, la comunicación, la educación y la gestión de la información de la provincia. Implementar tecnologías innovadoras puede mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de vida de los ciudadanos. Asociado a la digitalización, se encuentra el servicio de trámites que busca simplificar y agilizar los trámites administrativos y burocráticos para mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión pública, así como para facilitar el acceso a servicios y recursos en la provincia.

Por otro lado, un sistema de transporte eficiente y accesible es fundamental para la conectividad, el desarrollo económico y la movilidad de la población en Salta. Mejorar el transporte público y las infraestructuras viales beneficia a todos los ciudadanos y estimula el crecimiento urbano y rural.

Por lo tanto, la elección de estos servicios como prioritarios se basa en su impacto directo en la sociedad y en la necesidad de abordar áreas fundamentales para promover el desarrollo integral, la equidad y la mejora de las condiciones de vida de la población en la provincia.

Al analizar las mejores prácticas internacionales en los ámbitos de salud, educación, género, trámites, transporte y tecnologías de la información y comunicación (TIC), se ha observado que las medidas seleccionadas para mejorar estos servicios en la provincia de Salta poseen el potencial de generar un impacto positivo significativo en la comunidad local. Basándonos en estas

observaciones, se aprecia que la implementación de estas medidas en la provincia puede contribuir de manera notable a varios aspectos clave:

Gráfico 1: servicios seleccionados



Fuente: elaboración propia

En cuanto al servicio de transporte algunas de las medidas seleccionadas que fueron implementadas con éxito en otras ciudades y con posibilidad de réplica en Salta son: uso de paneles solares en paradas de autobuses, implementación de ciclovías, colectivos eléctricos, incentivos impositivos para el aumento del consumo de automóviles eléctricos y la implementación de plataformas de autos compartidos.

En cuanto a educación, las medidas llevadas a cabo con éxito fueron la implementación de cursos de capacitación para mujeres que incentiven su participación en el mercado laboral y la capacitación a personas de la tercera edad que contribuya al desarrollo personal; la innovación en tecnología educativa que incentive el desempeño de los estudiantes en materias tecnológicas y generar articulación entre los sectores productivos y los distintos organismos del Estado.

En salud, las principales medidas son detección temprana de enfermedades, capacitaciones en enfermería, registros electrónicos de salud, turnos tomados de manera online y atención médica sin presencialidad,

sistema de interoperabilidad entre distintas especialidades y generar un fondo privado de inversión basado en el desempeño del servicio.

En cuanto a tecnologías de la información y la comunicación, la implementación de tecnologías innovadoras, la expansión de la conectividad digital, la disponibilidad de datos abiertos y la generación de cursos abiertos en programación y ciencias de la tecnología son las principales medidas a tener en cuenta para desarrollar este servicio.

En relación al servicio de trámites, el principal objetivo se basa en simplificar los procedimientos administrativos, la digitalización de los trámites que mejore la eficiencia en la gestión pública para incrementar la transparencia en la coordinación de trámites intermunicipal e interministerial.

En cuanto a género, al impulsar políticas de igualdad de género, promover la participación de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad y erradicar la violencia de género, se puede avanzar hacia una provincia más inclusiva, diversa y equitativa, es por eso que la implementación de una medida que regule la igualdad salarial, la promoción de programas de igualdad de género y hasta la instalación de guarderías próximas a establecimientos de trabajo puede contribuir de manera significativa a la mejora de este servicio.

En resumen, la adopción de estas medidas inspiradas en las mejores prácticas internacionales tendría el potencial de transformar positivamente diversos aspectos sociales, económicos y de calidad de vida en la provincia, fortaleciendo su desarrollo integral y equitativo para todos los ciudadanos.

2.2. INDICADORES DE CALIDAD Y CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ

Se deja adjunta al presente trabajo la matriz de indicadores en formato excel. En la hoja llamada Matriz de indicadores quedan asentadas las tablas dinámicas y en la hoja Detalle Matriz, se observan los 198 indicadores agregados con su detalle de construcción en la columna E. En la columna F se encuentran las fórmulas de los indicadores. Si bien ya se viene explicando a largo del trabajo los marcos de referencias metodológicos aplicados en cada parte del proceso, se deja aquí brevemente la explicación del marco que fue tenido en cuenta y que sostiene la matriz construida adjunta.

Marco de referencia metodológica

Considerando el progreso que las ciudades han experimentado en las últimas décadas, diversos organismos a nivel nacional e internacional han realizado investigaciones enfocadas en la definición, creación y uso de indicadores con múltiples propósitos. Principalmente, buscan contribuir a la

evaluación del estado de las ciudades. La formulación de indicadores y su proceso de desarrollo se determinan según las características de cada estudio, las técnicas estadísticas y econométricas más adecuadas para el modelo teórico y los datos disponibles, así como las preferencias de los analistas.

Por consiguiente, el propósito de este estudio es identificar las políticas públicas adoptadas por las principales ciudades a nivel mundial en relación a las variables analizadas. Además, se busca presentar el modelo teórico utilizado para la identificación de estas ciudades.

El criterio utilizado para identificar a las principales ciudades que se desarrollarán a continuación se basa en los principios de la bibliografía destacada a continuación. Como eje central se tomaron los lineamientos de:

- *La práctica de Gobierno y Servicios Públicos de PwC;*
- *La Organización Internacional de Normalización ISO,*
- *La United for Smart Sustainable Cities (U4SSC) de Naciones Unidas,*
- *La Organización Mundial de la Salud,*
- *El IESE Business School;*
- *Arthur D. Little future Lab®*
- *La Unión Internacional de Transporte Público UITP*
- *The Economist Intelligence Unit*

Práctica Global - Gobierno y Servicios Públicos PwC – Cities of opportunities

El progreso hacia el desarrollo de ciudades amigables, sostenibles, potenciadas e integradas tecnológicamente representa uno de los logros más significativos para las sociedades a nivel mundial en el siglo XXI. Actualmente, gobiernos, empresas y residentes están cada vez más comprometidos en la utilización de la tecnología para alcanzar sus metas. No obstante, la transformación urbana es un proceso continuo que requiere más que solo tecnología. Es esencial que tanto los gobiernos locales como el sector privado colaboren para materializar su visión de servicios ciudadanos conectados, eficientes y sostenibles a largo plazo.

Las ciudades funcionan como complejos sistemas compuestos por elementos como energía, transporte, atención médica, suministro de agua,

reciclaje, comunicaciones, tecnología, educación, seguridad, gobernanza, suministro de alimentos y, lo más importante, una población diversa en términos de edades, ocupaciones y necesidades. Mantener el equilibrio entre estos sistemas es fundamental para fomentar un desarrollo urbano que garantice el bienestar y la sostenibilidad de sus habitantes a lo largo del tiempo.

En las siete ediciones del informe "Cities of Opportunity", elaborado anualmente por un equipo multidisciplinario de expertos en gobierno y servicios públicos de PwC en varios países, se ha centrado en realizar comparaciones transparentes y consistentes para comprender los patrones urbanos de las principales ciudades del mundo.

Organización Internacional de Normalización ISO - Norma ISO 37120:2018

La ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de normas internacionales se lleva a cabo normalmente a través de comités técnicos de ISO. Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, en contacto con ISO, también participan en el trabajo.

La ISO 37120 de 2018 forma parte de una nueva serie de estándares internacionales que tienen como objetivo medir la calidad de los servicios que los gobiernos locales y nacionales brindan a sus habitantes. Ofrece un enfoque holístico e integrado del desarrollo sostenible de las ciudades, a través de la construcción de indicadores de servicios, de calidad de vida, de ciudad inteligente y de resiliencia, proporcionando a su vez una perspectiva uniforme de lo que se debe medir y cómo se debe realizar esa medición. Los indicadores incluidos en esta norma pueden ser usados por cualquier ciudad, municipio o gobierno local que quiera medir su desempeño de manera precisa y verificable, independientemente de su tamaño y ubicación y sirven como parámetro para que las ciudades puedan compararse entre sí en una amplia gama de medidas de desempeño, lo que puede ayudarles a mejorar sus políticas de gestión y el establecimiento de sus prioridades.

La ISO 37120: 2018 describe de manera integral 19 sectores y servicios proporcionados por una ciudad: economía, educación, energía, medio ambiente y cambio climático, finanzas, gobernanza, salud, vivienda, población y condiciones sociales, recreación, seguridad, desechos sólidos, deporte y cultura, telecomunicaciones, transporte, agricultura urbana / local y seguridad alimentaria, planificación urbana, aguas residuales y agua. Para cada uno de

estos sectores, la norma proporciona una serie de indicadores clave, indicadores de perfil e indicadores de apoyo.

United for Smart Sustainable Cities (U4SSC) - Metodología de recopilación de indicadores de rendimiento clave para ciudades inteligentes sostenibles

La United for Smart Sustainable Cities (U4SSC) es una iniciativa de las Naciones Unidas coordinada por la UIT, la CEPE y ONU-Hábitat, y apoyada por las siguientes organizaciones: CDB, la CEPAL, la FAO, la UIT, el PNUD, la UNECA, la CEPE, la UNESCO, La agencia de medio ambiente de las Naciones Unidas, el PNUMA-FI, CMNUCC, ONUDI, UNU-EGOV, ONU-Mujeres y OMM. Su finalidad es lograr uno de los Objetivo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas ODS: "Hacer que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles". La U4SSC sirve como plataforma global para abogar por políticas públicas y alentar el uso de las TIC para facilitar la transición a ciudades inteligentes y sostenibles.

Metodología de recopilación de indicadores clave de rendimiento para ciudades inteligentes sostenibles es una publicación que proporciona a las ciudades una metodología sobre cómo recopilar datos o información de indicadores clave de rendimiento (KPI) para ciudades sostenibles (SSC).

Estos indicadores se han desarrollado para proporcionar a las ciudades un método consistente y estandarizado para recopilar datos y medir el rendimiento y el progreso para:

- alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS);
- convertirse en una ciudad más inteligente; y
- convertirse en una ciudad más sostenible.

Durante el último decenio varios países de la región han apostado por la puesta en marcha de Políticas Activas del Mercado de Trabajo (PAMT) con miras a resolver una amplia gama de problemas sociales y del mercado de trabajo. Un nuevo enfoque de política que complementa las políticas innovadoras de apoyo a los ingresos puestas en marcha en decenios anteriores (como los programas de transferencias condicionadas y no condicionadas implementados generalmente durante crisis anteriores) con políticas orientadas a incrementar y mejorar la cantidad y la calidad de la demanda y de la oferta de trabajo, ya sea de manera directa (p. ej., creación de empleo) o indirecta (p. ej., capacitación), como es el caso de las PAMT.

De manera más general, un conjunto completo de PAMT puede apoyar y facilitar sustancialmente el giro del mercado de trabajo de América Latina y el Caribe hacia especializaciones económicas de alto valor agregado y aumentar el crecimiento de la productividad de la región. En particular, la evidencia disponible a la fecha sugiere que los programas de capacitación, las subvenciones al empleo y los programas de apoyo al trabajo por cuenta propia y al microemprendimiento han sido globalmente eficaces en la región (a pesar de que se conoce poco sobre estos últimos dos tipos de PAMT). Asimismo, se observa que los programas de empleo público pueden aumentar de forma eficaz los niveles de vida de los beneficiarios durante la participación, aunque no queda claro si ayudan a mejorar la empleabilidad

(OMS) Lista global de referencia de 2018 de 100 indicadores básicos de salud

La Lista global de referencia de 2018 de 100 indicadores básicos de salud (más los ODS relacionados con la salud), denominada en adelante "La Lista de referencia global", es un conjunto estándar de indicadores básicos priorizados por la comunidad global para proporcionar información concisa sobre la situación de salud y tendencias, incluidas las respuestas a nivel nacional y mundial. Esta segunda edición (2018) se basa en el trabajo anterior del grupo de trabajo interinstitucional que fue comisionado por los líderes mundiales de salud para reducir la carga de informes sobre los países y que dio como resultado la Lista de referencia global de 100 indicadores básicos de salud de 2015. Además de los 100 indicadores básicos de salud, también incluye los ODS adicionales relacionados con la salud para referencia de los usuarios.

La lista de indicadores de 2018 contiene los indicadores recomendados de salud y relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la salud, incluida la cobertura universal de salud, entre otros.

El objetivo general de la Lista de referencia global es servir como una guía normativa para la selección de indicadores estándar y sus definiciones que los países y socios interesados pueden utilizar para el monitoreo de acuerdo con sus respectivas prioridades y capacidad de salud. Específicamente, los objetivos de The Global Reference List son:

- Guiar la selección de indicadores prioritarios para el sector nacional de salud y los planes y estrategias específicos de programas;
- guiar el monitoreo de las prioridades y objetivos de salud a nivel nacional y subnacional;

- facilitar inversiones nacionales y externas más armonizadas en los sistemas de datos del país y la capacidad analítica;
- proporcionar una base para la racionalización y alineación de los requisitos de informes sobre resultados por parte de socios globales;
- contribuir a bases de datos regionales y mundiales de mayor calidad de resultados de salud; reflejar las prioridades cambiantes de salud pública y, como tal, actualizarse y mantenerse regularmente.

Se espera que el uso de la Lista de referencia global contribuya a la reducción de los requisitos de presentación de informes y a promover una mayor alineación e inversión en una plataforma del sector de la salud dirigida por un país para obtener resultados y rendición de cuentas que forme la base tanto para el país como para el mundo / regional.

Índice IESE Cities in Motion 2018

IESE Cities in Motion Strategies es una plataforma de investigación lanzada conjuntamente por el Center for Globalization and Strategy y el Departamento de Estrategia del IESE Business School. La iniciativa conecta una red mundial de expertos en ciudades y empresas privadas especializadas con administraciones locales de todo el mundo. El objetivo es promover cambios a nivel local y desarrollar ideas valiosas y herramientas innovadoras que logren que las ciudades sean más sostenibles e inteligentes. La misión de la plataforma es fomentar el modelo Cities in Motion a través de su *Índice Cities in Motion* (ICIM) el cual es construido mediante un enfoque innovador de la gobernanza de las ciudades y un modelo urbano nuevo para el siglo XXI, basado en cuatro factores principales: ecosistema sostenible, actividades innovadoras, igualdad entre ciudadanos y territorio conectado.

El ICIM pretende ayudar a los ciudadanos y a los Gobiernos a comprender el desempeño de nueve dimensiones fundamentales para una ciudad: capital humano, cohesión social, economía, gobernanza, medioambiente, movilidad y transporte, planificación urbana, proyección internacional y tecnología. Todos los indicadores se unen con un fin estratégico cuyo objetivo es implementar un desarrollo económico local diferente que conlleva la creación de una urbe global, la promoción del espíritu empresarial y la innovación, entre otros aspectos.

*Arthur D. Little future Lab® y la Unión Internacional de Transporte Público
UITP – Informe Future of mobility 3.0*

Primero, es fundamental que los proveedores de soluciones de movilidad anticipen las tendencias futuras, desafíen la solidez de los modelos comerciales actuales y cuestionen si las futuras evoluciones se prevén correctamente. Inmediatamente después de que se hayan tomado estas medidas, las empresas deben innovar definiendo visiones claras e identificando nuevos modelos y soluciones de negocios, con el fin de reinventarse o encontrar un nuevo crecimiento, al tiempo que mejoran el modelo comercial y operativo clásico. Finalmente, las empresas necesitan transformarse realizando los cambios necesarios en términos de cultura, organización, formas de trabajo y competencias, para realizar la visión definida y embarcarse en el viaje del pasado al nuevo mundo.

El primer estudio global Future of Urban Mobility destacó los desafíos de movilidad que enfrentan las ciudades a nivel mundial, y acompañó el lanzamiento de la primera edición del Índice de movilidad urbana de Arthur D. Little, que evaluó la madurez de la movilidad y el rendimiento de los sistemas de movilidad en todo el mundo. Sus hallazgos indicaron que todavía había un potencial significativo de mejora. La segunda edición del estudio arrojó más luces sobre lo que rezagaba a las ciudades y, junto con la UITP, la Asociación Internacional de Transporte Público, identificó tres caminos estratégicos para que las ciudades sigan desarrollando el futuro de la movilidad urbana. También proporcionó a las autoridades de transporte público 25 imperativos estratégicos a considerar al definir políticas de movilidad urbana sostenible.

Esta tercera edición del estudio Future of Mobility, publicada en marzo de 2018, examina las tendencias sociales y tecnológicas, así como las nuevas soluciones de movilidad, y reflexiona sobre su probable impacto en los ecosistemas de movilidad futuros.

El índice de movilidad urbana 3.0 de Arthur D. Little utiliza 27 criterios para evaluar la madurez de la movilidad, la innovación y el rendimiento de 100 ciudades en todo el mundo. El puntaje de movilidad por ciudad varía de 0 a 100 puntos; el máximo de 100 puntos se define por el mejor desempeño de cualquier ciudad de la muestra para cada criterio.

The Economist Intelligence Unit

El *Safe Cities Index* es un informe de The Economist Intelligence Unit, patrocinado por NEC Corporation. El informe clasifica a 60 ciudades en 57 indicadores que cubren la seguridad digital, la seguridad de la salud, la

seguridad de la infraestructura y la seguridad personal, lo que permite usarlo como una herramienta de evaluación comparativa detallada que mide una amplia gama de datos y resultados de seguridad. En sus ediciones se ha enfocado en reflejar la naturaleza multifacética de la seguridad urbana, con indicadores divididos en cuatro pilares distintos: digital, infraestructura, salud y seguridad, protección y resiliencia. Este último concepto, se define como la capacidad de las ciudades para absorber y recuperarse de las conmociones y ha tenido una influencia creciente en el pensamiento sobre seguridad urbana durante la última década, especialmente a medida que los responsables políticos se preocupan por las implicaciones del cambio climático. En lugar de intentar crear un quinto pilar de seguridad distinto, el índice ahora mide nuevas áreas dentro de las otras cuatro de particular relevancia para la resiliencia, como las políticas de desarrollo informadas sobre el riesgo de desastres.

Criterios utilizados para evaluar los servicios seleccionados a incluir en la matriz y las potenciales medidas a implementar en Salta

A los fines de evaluar los servicios seleccionados y las potenciales medidas a implementar en la ciudad de Salta se tuvieron en cuenta ciertos criterios basados en la metodología usada por la práctica global de gobierno y servicios públicos de PwC en la elaboración de tableros de control de gestión de servicios públicos y procesos gubernamentales. Los servicios públicos tienen diferentes elementos que los componen y que se traducen directamente en la manera como las ciudades los brindan y los ciudadanos los perciben. Estos elementos son:

Ciclo de vida del servicio

Los servicios públicos tienen tres diferentes instancias que lo componen y que impactan tangencial o directamente en el ciudadano; a esto se le denomina ciclo de vida del servicio, siendo estas instancias:

Para el *Antes*, se incluyen la característica del servicio y su cobertura, que permite establecer su dimensionamiento y la disponibilidad actual del mismo, Se mide en términos del diseño del servicio de manera tal que garantice su disponibilidad y accesibilidad al ciudadano; que tan fácil le resulta acceder a él y, por lo tanto, la posibilidad que tiene de uso del mismo. Para el *Durante*, se incluyen las características de desempeño del servicio, se define la forma efectiva y eficiente en que se presta el mismo y; para el *Después*, se incluyen las características que, prestado el servicio, evalúa el ciudadano teniendo en cuenta el impacto y grado de satisfacción que le genera. En esta

etapa se evalúa el impacto y la afectación final que tienen tanto las condiciones de accesibilidad y disponibilidad del servicio, enmarcados en el momento previo al uso del mismo, así como la experiencia percibida durante su uso. Es en este momento donde se obtiene la percepción del ciudadano, dada como el nivel de satisfacción; de aprobación o desaprobación que el mismo tiene del servicio. Además, tiene en cuenta otros factores que no solo involucran al ciudadano sino a su contexto y el desarrollo mismo de la ciudad y la sociedad en su conjunto, como: el impacto al medio ambiente, el acompañamiento y seguimiento, el impacto socioeconómico, entre otros

Atributos del servicio

Los atributos del servicio se definen como las macro características que componen al servicio y están determinados por la naturaleza y el propósito que éste cumple en la ciudadanía. Estos atributos tienen en cuenta tanto aspectos conceptuales como funcionales del servicio.

Atributos de valoración del ciudadano

Están contenidos en los diferentes atributos del servicio y son todas aquellas características inherentes a cada servicio a las que el ciudadano da más importancia por considerar que tienen un mayor impacto en la prestación y recepción del mismo. Estos atributos no están enfocados necesariamente en los aspectos técnicos, metodológicos o estructurales del servicio, sino en las condiciones básicas que le afectan directamente y le permiten no solo acceder y hacer uso del servicio sino determinar el impacto positivo que este tiene en su calidad de vida. Estos atributos fueron contruidos en función de los indicadores obtenidos en las diferentes fuentes del benchmarking, principalmente de la ISO 37120:2010 y la U4SCC; analizándolos a partir de lo que se busca medir en relación con lo que valora el ciudadano. De esta manera, se buscó construir la base de medición sobre los atributos y no sobre el indicador en sí. Esto permite que el indicador pueda modificarse con el tiempo para lograr una medición más precisa, sin perder de vista lo que el ciudadano valora más.

Dimensiones

Las dimensiones son un conjunto de variables que proporcionan características específicas a cada etapa del ciclo de vida del servicio y están directamente relacionadas con la satisfacción final del ciudadano. Estas

incluyen aspectos de diseño, metodología, disposición demográfica y geográfica, entre otros, que permitan garantizar la prestación efectiva del servicio.

Subdimensiones

Las subdimensiones representan los elementos concretos del servicio ya sean: funcionales, técnicos o modales y pueden ser evaluadas a partir de dos enfoques:

- Como criterio de segmentación del servicio, teniendo en cuenta sus aspectos técnicos, estructurales y funcionales.
- Como criterio de valoración del servicio desde la perspectiva del ciudadano ya que pueden estar directamente relacionadas con los atributos de valoración del ciudadano.

Segmentación de servicios

Para los niveles de segmentación de los servicios, se tuvieron en cuenta tanto, las prioridades de la provincia de Salta en relación con la medición de la calidad en la prestación de los servicios a sus ciudadanos, como los elementos conceptuales que componen al servicio explicados anteriormente.

Una vez desarrollado el mapeo general de servicios por parte del Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos, Trabajo y Justicia, identificadas las mejores prácticas esgrimidas por organismos internacionales, países y ciudades destacadas del mundo en la medición de la calidad de los servicios que son brindados a los ciudadanos y recabada la experiencia de la práctica global de PwC, se construyó una matriz de indicadores de calidad que contribuya a una eficiente medición del impacto una vez implementados.

El siguiente esquema de segmentación es uniforme para todos los servicios que se prestan a los vecinos en Salta.

Nivel 1 - Definición global del servicio prestado

Se identifica el servicio a ser medido de acuerdo al alcance que tiene para el ministerio y su impacto en Salta. Los servicios resultantes son:

- Transporte

- Educación
- Salud
- Trámites
- Género
- Tecnología de la información y la comunicación (TICs)

Cabe destacar que cada ciudad es única e irrepetible, tiene sus propias necesidades y oportunidades, por lo que deberá diseñar un plan propio, establecer sus prioridades y ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios.

TRANSPORTE - Principales criterios para determinar indicadores:

Costo del boleto mensual de transporte público, como porcentaje del ingreso promedio.	Considerar el costo del transporte público con respecto al ingreso determina el acceso universal a todos los ciudadanos	Evaluar el costo del transporte determinará qué porcentaje de la población quedaría excluida y contribuiría a determinar medidas de financiamiento para alcanzar la universalidad del servicio
Cantidad de carteles predictivos por zona	Calcular la cantidad de carteles predictivos para mejorar el servicio de transporte al usuario	Al considerar la cantidad de carteles predictivos se busca mejorar el funcionamiento del servicio reduciendo los tiempos de espera. Al considerarlo por zonas se puede determinar aquellas con mayor demanda del servicio de transporte público.

Cantidad de km de ciclovías	Considerar la cantidad de ciclovías como medio de transporte sustentable	Al considerar la cantidad de ciclovías en la ciudad se busca reducir la cantidad de vehículos ingresando a la ciudad, reducir la emisión de gases transformando a la ciudad en una más sustentable
-----------------------------	--	--

EDUCACIÓN - Principales criterios para determinar indicadores:

Alfabetización de adultos	Cantidad de adultos escolarizados	Evaluar la cantidad de adultos con acceso a un nivel educativo superior a los fines de
Matrícula de cursos y capacitaciones femenina (%)	Cantidad de mujeres con acceso a capacitaciones para incentivar su Desarrollo laboral	Al considerar la matrícula de cursos se intenta mejorar el servicio ofreciendo temáticas de acuerdo a la demanda en el mercado laboral
Guarderías abiertas próximas /dentro de establecimientos de trabajo públicos	Cantidad de establecimientos de trabajo con guarderías habilitadas	Al considerar la cantidad de guarderías dentro o próximas al establecimiento de trabajo busca desincentivar la deserción laboral femenina

TICS - Principales criterios para determinar indicadores:

Abonados a telefonía celular móvil por cada 100.000 habitantes	Cantidad de habitantes con acceso a telefonos celulares y por ende a aplicaciones	Evaluar la cantidad de personas que tienen acceso a servicios por medio de telefonos celulares.
--	---	---

Proporción del total de la fuerza de trabajo del sector empresarial que corresponde al sector de las TIC	Calcular la cantidad de días promedio desde que se solicita el trámite hasta que se ejecuta.	Al considerar la cantidad de días de espera se busca mejorar los tiempos mejorando la eficiencia del trámite
Porcentaje de edad de asistentes al curso de programación y ciencias de la tecnología	Considerar la cantidad de personas de distintas edades con conocimientos en informática y programación	
Grado de utilización de los servicios de WIFI y APP	Considerar la cantidad de personas con acceso a internet y utilización de aplicaciones	Con el avance tecnológico el uso de internet será indispensable para el desarrollo de la ciudad. La conectividad debe ser equitativa para evitar que existan zonas menos desarrolladas que otras.

TRÁMITES - Principales criterios para determinar indicadores

Porcentaje de trámites realizados en Internet	Porcentaje de trámites realizados en Internet respecto del total de trámites realizados.	No todos los trámites se realizan de manera virtual. El fin es aumentar el número de trámites a distancia.
Tiempo promedio desde la solicitud del servicio hasta que inicia la atención.	Calcular la cantidad de días promedio desde que se solicita el trámite hasta que se ejecuta.	Al considerar la cantidad de días de espera se busca mejorar los tiempos mejorando la eficiencia del trámite

Registro o actualización de programas de las instituciones promovidas por particulares que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano	• Se considera la renovación de programas educativos que contribuyan al Desarrollo del capital humano	Al considerar el registro o renovación de cursos de capacitación se determinarán las temáticas más demandadas y la permanente Renovación y actualización de los temas a tratar.
Inscripción a cursos de capacitación	Considerar la inscripción de adultos en cursos de capacitación. La edad objetivo será adultos jóvenes y adultos de 24-55 años de edad.	Cantidad de inscriptos en capacitaciones relacionados a oficios por medio de internet y presencial.

SALUD - Principales criterios para determinar indicadores

Velocidad de respuesta del servicio de ambulancias	Tiempos de espera desde el momento del llamado hasta la llegada de la ambulancia a la zona solicitada	Al calcular los tiempos de espera se mejoran los indicadores de calidad del servicio
Turnos tomados de manera online	Cantidad de turnos otorgados de manera online	Al considerar la cantidad de turnos tomados de manera online busca mejorar el servicio al evitar la presencialidad en hospitales y salas de atención.
Registros electrónicos de salud	Porcentaje de registros electrónicos	Al considerar el número de registros electrónicos se busca mejorar el servicio mediante la interoperabilidad entre distintas especialidades obteniendo una visión integrada del estado del paciente.

GÉNERO - Principales criterios para definir indicadores:

Matrícula escolar, secundaria femenina (%)	Porcentaje de mujeres matriculadas en nivel educativo escolar y secundario	Al considerar la cantidad de mujeres matriculadas se intenta implementar medidas que incentiven el desarrollo personal de las mujeres en el ámbito laboral
Matrícula escolar, terciaria, femenina (%)	Porcentaje de mujeres matriculadas en nivel terciario	Al considerar la cantidad de mujeres matriculadas se intenta implementar medidas que incentiven el desarrollo personal de las mujeres en el ámbito laboral
Guarderías abiertas próximas / dentro de establecimientos de trabajo públicos	Cantidad de guarderías próximas o dentro de establecimientos de trabajo públicos	La implementación de guarderías en establecimientos de trabajo como medida de incentivo a la permanencia de las mujeres en el mercado laboral.

A continuación se deja constancia de los indicadores a modo de referencia. Se adjunta en formato excel a este trabajo, el conjunto de indicadores donde se pueden observar las tablas dinámicas e indicadores para cada eje.

Indicadores en Educación

Educación		
Alfabetización	Adultos Inclusión Primaria Secundaria Terciario Universitario Docentes Capacitaciones Jóvenes Primaria Secundaria Terciario Universitario	Guarderías abiertas próximas/adentro de establecimientos de trabajo públicos Proporción de estudiantes masculinos y femeninos inscritos en cursos o programas educativos relacionados con las TIC. (Número de hombres o mujeres inscritos en cursos de TIC / Número total de hombres o mujeres)*100 Proporción de estudiantes masculinos y femeninos que participan en clubes, talleres o actividades extracurriculares relacionadas con las TIC. (Número de hombres o mujeres que participan en actividades extracurriculares de TIC / Número total de hombres o mujeres)*100 Alfabetización de adultos Alfabetización de adultos Logro educativo, al menos completado secundaria inferior, población 25+, total (%) (acumulativo) Matrícula escolar, secundaria, femenina (% bruto) Proporción de hombres y mujeres que abandonan la escuela antes de completar la educación secundaria. (Número de hombres o mujeres que abandonan la escuela temprano / Número total de hombres o mujeres matriculados)*100 Alfabetización de adultos Matrícula escolar, terciaria, femenina (% bruto) Alfabetización de adultos Logro educativo, al menos Licenciatura o equivalente, población mayor de 25 años (%) (acumulativo) Proporción de graduados hombres y mujeres que están empleados en un campo relacionado con su área de estudio. (Número de hombres o mujeres que trabajan en su campo de estudio / Número total de hombres o mujeres graduados)*100 Proporción de profesores que han recibido capacitación formal en el uso de TIC para la enseñanza (Número de profesores capacitados en TIC / Número total de profesores)*100 Tasa de alfabetización, total de jóvenes (% de personas de 4 a 10 años) Logro educativo, al menos completado secundaria inferior, población 25+, total (%) (acumulativo) Tasa de alfabetización, total de jóvenes (% de personas de 12 a 17 años) (Número de hombres o mujeres que se gradúan / Número total de hombres o mujeres matriculados en el último año del nivel educativo)*100 Tasa de alfabetización, total de jóvenes (% de personas de 17 años o más) (Número de hombres o mujeres que se gradúan / Número total de hombres o mujeres matriculados en el último año del nivel educativo)*100 Tasa de alfabetización, total de jóvenes (% de personas de 17 años o más) (Número de hombres o mujeres con títulos universitarios / Número total de hombres o mujeres en edad laboral)*100
Capacitaciones	Adultos Oficio Primaria Terciario	Matrícula de cursos y capacitaciones, femenina (% bruto) Número de talleres activos cada 10.000 para personas de tercera edad. Maestros capacitados en educación preprimaria (% del total de maestros) Logro educativo, al menos completado terciario u oficio, población 25+, total (%) (acumulativo)

Indicadores de Género

☐ Genero ☐ Capacitaciones	☐ Participacion laboral ☐ Inclusion	☐ Proporción de hombres y mujeres empleados en sectores relacionados con las TIC. (Numero de hombres o mujeres en empleos TIC / Numero total de hombres o mujeres empleados)*100 ☐ Proporción de hombres y mujeres matriculados en programas educativos relacionados con las TIC. (Numero de hombres o mujeres en estudios TIC / Numero total de hombres y mujeres en educacion)*100 ☐ Proporción de hombres y mujeres que poseen habilidades digitales básicas (Numero de hombres o mujeres con habilidades digitales basicas / Numero total de hombres o mujeres)
	☐ Participacion laboral ☐ Participacion laboral ☐ Inclusion	☒ % de hombre por tipo de categoría ocupacional ☒ % de mujeres por tipo de categoría ocupacional ☒ % mujeres por categoría ocupacional / tota ☒ Cantidad promedio de horas trabajadas por semana por hombres y mujeres. ☒ Diferencia en las tasas de promoción entre hombres y mujeres en el lugar de trabajo. ☒ Diferencias en el acceso a beneficios laborales como seguros, vacaciones pagadas, y permisos por maternidad/paternidad. ☒ Distribución de hombres y mujeres en diferentes ocupaciones y sectores, indicando segregación horizontal y vertical. ☒ Empleo mantenido por sexo (% mujeres que continúan trabajando/ total de mujeres trabajan comenzar la actividad) ☒ Medida de la capacidad de hombres y mujeres para equilibrar las responsabilidades laborales y familiares. ☒ Nº hombres /Nº mujeres contratados/as ☒ Porcentaje de hombres y mujeres empleados en trabajos a tiempo parcial. ☒ Porcentaje de hombres y mujeres en edad de trabajar que están empleados o buscan activamente empleo. [Numero de personas empleadas o buscando empleo /Poblacion en edad de trabajar] *100 ☒ Porcentaje de hombres y mujeres en la fuerza laboral que están desempleados y buscan activamente trabajo. (Numero de personas desempleadas / Fuerza laboral)*100 ☒ Porcentaje de hombres y mujeres que inician y operan sus propios negocios. ☒ Porcentaje de hombres y mujeres que realizan trabajo no remunerado, como labores domésticas y cuidado de familiares. ☒ Porcentaje de hombres y mujeres que reportan experiencias de acoso laboral ☒ Proporción de hombres y mujeres en roles de liderazgo, gerencia y puestos directivos. ☒ Proporción de hombres y mujeres que son miembros de sindicatos o asociaciones laborales. ☒ Proporción de hombres y mujeres que tienen acceso a oportunidades de formación y desarrollo profesional. ☒ Proporción de hombres y mujeres que utilizan TIC para trabajar remotamente. (Numero de hombres o mujeres que trabajan remoto usando TIC / Numero total de hombres o mujeres empleados)*100 ☒ Reparto de ocupaciones por sexo H/H, M/M ☒ Salario medio percibido por sexo (Salario promedio de hombres - Salario promedio de mujeres)/Salario promedio de hombres)*100

Indicadores en Salud

- Salud - Capacitaciones	- Hospitales - Enfermeria - Tecnicos	- Densidad de graduados de programas de educación y capacitación en salud. - Densidad de graduados de programas de educación y capacitación en salud.
Capital Humano	- Hospitales - Enfermeria - Medicos	- Número de personal de enfermería y partería por cada 100.000 habitantes - Número de médicos por cada 100.000 habitantes
Infraestructura	- Hospitales - Atencion primaria - Atencion secundaria - Medicos - Unidad Sanitaria - Atencion primaria	- Número de camas hospitalarias por cada 100.000 habitantes - Registros Electrónicos de Salud - Turnos tomados de manera on-line - Proporción de consultas médicas realizadas a través de telemedicina en comparación con el total de consultas. (Numero de consultas por telemedicina / Numero total de consultas)*100 - Proporción de diagnósticos realizados mediante tecnologías digitales que son correctos. (Numero de diagnosticos correctos / Numero total de diagnosticos digitales)*100 - Proporción de pacientes cuyas historias clínicas están digitalizadas. (Numero de pacientes con historias clinicas electronicas / Numero total de pacientes)*100 - Tiempo medio que tarda un profesional de la salud en acceder a la historia clínica electrónica de un paciente. (Suma de los tiempos de acceso a historias clinicas electronicas / numero total de accesos a historias clinicas electronicas) - Disponibilidad de turnos - Numero de consultas por cada 100.000 habitantes

Salud		
Servicio de salud	Hospitales Administracion Atencion secundaria Planificacion familiar Unidad Sanitaria Atencion primaria	Cantidad total de consultas médicas que se han completado digitalmente en un periodo determinado. Numero total de consultas digitales completadas en el periodo Costo promedio asociado a la realización de una consulta médica digital. (Costos totales de las consultas digitales / Numero total de consultas digitales) Proporción de tiempo que los sistemas de salud digital están operativos y disponibles para los usuarios. (Tiempo operativo del sistema / Tiempo total)*100 Cobertura de atención posparto – mujeres Cobertura de servicios para trastornos graves de salud mental Demanda de métodos de planificación familiar satisfecha con métodos modernos. Detección de cáncer de cuello uterino. Frecuencia con la que hombres y mujeres utilizan servicios de salud, incluyendo visitas médicas, hospitalizaciones y uso de medicamentos. Ingresos obstétricos y ginecológicos por aborto. Número de nuevos casos (incidencia) y casos existentes (prevalencia) de VIH/SIDA por cada 100,000 personas, desglosado por sexo. Número de suicidios por cada 100,000 personas, desglosado por sexo. (blank) Porcentaje de hombres y mujeres que han recibido vacunas recomendadas, desglosado por sexo. Porcentaje de mujeres de 15 a 49 años que recibieron cuatro o más visitas de atención prenatal Proporción de partos atendidos por personal de salud calificado Tasa de anticoncepción Velocidad de respuesta del servicio de ambulancias Número de muertes de mujeres por causas relacionadas con el embarazo, parto y postparto por cada 100,000 nacidos vivos. Proporción de mujeres y hombres con acceso a servicios de salud reproductiva, incluyendo anticoncepción, atención prenatal y servicios de parto. (Numero de mujeres con acceso a metodos anticonceptivos / Numero total de mujeres en edad fértil)*100 Cobertura de atención posparto – mujeres Demanda de métodos de planificación familiar satisfecha con métodos modernos. Detección de cáncer de cuello uterino. Porcentaje de mujeres de 15 a 49 años que recibieron cuatro o más visitas de atención prenatal Proporción de partos atendidos por personal de salud calificado Tasa de anticoncepción

Indicadores en TICs

TIC		
Capacitaciones	Digitalizacion Inclusion	Acceso a internet Cantidad de cursos abiertos de programación y ciencias de la tecnología Porcentaje de edad de asistentes al curso de programación y ciencias de la tecnología Proporción de personas con habilidades digitales básicas. (Numero de personas con habilidades digitales / Poblacion total)*100 Proporción de personas que participan en programas de formación en TIC. (Numero de personas en formacion TIC / Poblacion total)*100 Proporción del total de la fuerza de trabajo del sector empresarial que corresponde al sector de las TIC Acceso a internet

Indicadores de Trámites

Trámites		
Capacitaciones	Técnicos	Establecimientos públicos Registro o renovación de programas de las instituciones promovidas por particulares que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano
Conectividad	Digitalización	Establecimientos públicos - Cantidad total de trámites que se han completado digitalmente en un periodo determinado. NTDC=Numero total de tramites digitales completados en el periodo - Costo promedio asociado a la realización de un trámite digital. (Costos totales de los tramites digitales / Numero total de tramites digitales) - Frecuencia con la que se actualiza y mejora el sistema de trámites digitales. (Numero de actualizaciones del sistema / Periodo de tiempo (en meses o años)) - Grado de digitalización del trámite (Numero de tramites digitales / Numero total de tramites)*100 - Porcentaje de trámites digitales que se procesan automáticamente sin intervención humana. (Numero de tramites automatizados / Numero total de tramites digitales)*100 - Porcentaje de trámites digitales que son rechazados por falta de información, errores, o incumplimiento de requisitos. (Numero de tramites digitales rechazados / Numero total de tramites digitales)*100 - Porcentaje de trámites realizados en Internet respecto del total de trámites realizados. - Proporción de usuarios que prefieren realizar trámites en línea en lugar de métodos tradicionales. (Numero de usuarios que utilizan tramites digitales / Numero total de usuarios)*100 - Tiempo medio que se tarda en procesar un trámite digital desde la solicitud hasta la finalización. (Suma de los tiempos de procesamiento de todos los tramites digitales / Numero total de tramites digitales)
	Gestión unificada de los canales de atención	Establecimientos públicos Grado de coordinación de los canales de atención considerando si la información que entregan es la misma.
Habilitaciones	Técnicos	Establecimientos públicos - Licencia de funcionamiento de instituciones educativas que ofrezcan programas de educación formal de adultos - Licencia de funcionamiento para establecimientos educativos promovidos por particulares para prestar el servicio público educativo en los niveles de preescolar, básica y media
Servicio al cliente	Digitalización	Establecimientos públicos - Grado en que los trámites digitales son accesibles para personas con discapacidades. Medido generalmente a través de evaluaciones de accesibilidad y cumplimiento con estándares de accesibilidad. - Tiempo promedio que tarda el sistema en responder a las solicitudes de los usuarios. (Suma de los tiempos de respuesta / Numero total de solicitudes)
	Respuesta a reclamos	Establecimientos públicos Porcentaje de reclamos resueltos, respecto del total de reclamos recibidos en el año.
	Tiempo de espera para la atención	Establecimientos públicos Tiempo promedio desde la solicitud del servicio hasta que inicia la atención.

Indicadores en el servicio de Transporte

- Transporte y Movilidad - Diseño de Infraestructura	- Bicicletas Públicas - Carteles Predictivos - Estaciones - Red - Trasbordo - WIFI	- Bicicletas - Cantidad de bicicletas desaparecidas - Cantidad de Bicicletas en calle - Número de bicicletas disponibles para compartir por cada 100.000 habitantes - Colectivos - Cantidad de carteles predictivos instalados - Cantidad de carteles predictivos por zona - Metrobus / Vías rápidas - Cantidad de carteles predictivos instalados - Cantidad de carteles predictivos por zona - Bicicletas - Cantidad de estaciones offline - Cantidad de estaciones por Comuna - Bicicletas - Cantidad de km de ciclovías - Carriles para bicicletas como porcentaje de la longitud total de la red de carreteras (excluidas las autopistas) $\left(\frac{\text{Kilometros de infraestructura para bicicletas}}{\text{Kilometros totales de infraestructura vial}} \right) * 100$ - Longitud de ciclovías/ciclorutas/bicisendas/bicicarriles por cada 100.000 habitantes. - Porcentaje de personas con acceso a una estación de bicicletas públicas a menos de 500 metros - Colectivos - Calidad de la infraestructura vial. (estado de las vías) - Costo del boleto mensual de transporte público, como porcentaje del ingreso promedio. - Distancia media, en metros, desde la estación de metro hasta las tres paradas de autobús más cercanas - Edad media de los autobuses y del metro. - Horarios de autobús y metro por semana. - Porcentaje de autobuses y estaciones de metro con acceso para sillas de ruedas - Tiempo promedio de transferencia entre los modos de transporte público - Metrobus / Vías rápidas - Calidad de la infraestructura vial. (estado de las vías) - Costo del boleto mensual de transporte público, como porcentaje del ingreso promedio. - Distancia media, en metros, desde la estación de metro hasta las tres paradas de autobús más cercanas - Edad media de los autobuses y del metro. - Horarios de autobús y metro por semana. - Longitud de la red de transporte público por cada 100.000 habitantes. - Porcentaje de autobuses y estaciones de metro con acceso para sillas de ruedas - Tiempo promedio de transferencia entre los modos de transporte público - Bicicletas - El porcentaje de personas que utilizan + de 1 formas de transporte para viajar al trabajo (no cuenta auto privado) - Colectivos - El porcentaje de personas que utilizan + de 1 formas de transporte para viajar al trabajo (no cuenta auto privado) - Metrobus / Vías rápidas - El porcentaje de personas que utilizan + de 1 formas de transporte para viajar al trabajo (no cuenta auto privado) - Colectivos - Disponibilidad de Wi-Fi en vagones de metro, en estaciones de metro, en autobuses y en paradas de autobús - Metrobus / Vías rápidas - Disponibilidad de Wi-Fi en vagones de metro, en estaciones de metro, en autobuses y en paradas de autobús
---	---	---

- Transporte y Movilidad - Mantenimiento de Infraestructura	- Bicicletas Públicas - Digitalización - Estaciones - Genero	- Bicicletas - Cantidad de bicicletas inoperativas - Colectivos - Cambio porcentual en el tiempo de viaje medio tras la implementación de nuevas tecnologías. ($\frac{\text{Tiempo de viaje antes de la tecnología} - \text{Tiempo de viaje después de la tecnología}}{\text{Tiempo de viaje antes de la tecnología}} \times 100$) - Cantidad total de incidentes en el transporte que han sido detectados y resueltos mediante tecnologías digitales en un periodo determinado. (Número total de incidentes resueltos mediante TICs en el periodo) - Costo promedio asociado a la implementación de tecnologías de la información y comunicación en el transporte. (Costos totales de implementación / Número total de implementaciones) - Nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios de información digital en el transporte, medido a través de encuestas. (Suma de las puntuaciones de satisfacción / Número total de encuestas) - Porcentaje de usuarios de transporte que utilizan servicios digitales como aplicaciones móviles, plataformas de pago electrónico, etc. (Número de usuarios de servicios digitales / Número total de usuarios) - Proporción de sistemas de tráfico que utilizan tecnologías de gestión en tiempo real. (Número de sistemas de gestión de tráfico en tiempo real / Número total de sistemas de tráfico) - Proporción de usuarios de transporte que utilizan aplicaciones móviles para planificar, monitorear o pagar por servicios de transporte. (Número de aplicaciones móviles / Número total de usuarios) - Proporción de vehículos o servicios de transporte que utilizan sistemas de información en tiempo real para monitoreo y gestión. (Número de vehículos con sistemas de información en tiempo real / Número total de vehículos) - Bicicletas - Cantidad de estaciones offline - Colectivos - Nivel de seguridad percibido por las mujeres al utilizar el transporte público, medido a través de encuestas. (Suma de las puntuaciones de seguridad percibida por mujeres / Número total de encuestas a mujeres) - Número de incidentes de acoso reportados por mujeres en el transporte público (Número de incidentes de acoso reportados por mujeres / Periodo de tiempo (meses)) - Proporción de mujeres empleadas en el sector del transporte en comparación con los hombres. (Número de mujeres empleadas en transporte / Número total de empleados en transporte) * 100 - Proporción de mujeres que consideran adecuados los horarios del transporte público. (Número de mujeres que consideran adecuados los horarios / Número total de mujeres encuestadas) * 100 - Proporción de mujeres que consideran seguro el transporte público durante la noche. (Número de mujeres que considera seguro el transporte nocturno / Número total de mujeres encuestadas) - Proporción de mujeres que utilizan bicicletas en comparación con los hombres. (Número de mujeres que utilizan bicicletas / Número total de usuarios de bicicletas) * 100 - Proporción de mujeres que utilizan el transporte público en comparación con los hombres. (Número de mujeres usuarias de transporte público / Número total de usuarios de transporte público) * 100 - Proporción de mujeres que utilizan el transporte público principalmente para desplazarse al trabajo. (Número de mujeres que utilizan el transporte para trabajo / Número total de usuarias de transporte) * 100
--	---	--

Transporte y Movilidad		
	- Impacto Ambiental - Red - Rutas - Sustentabilidad - Taxi	- Colectivos - Cambio porcentual en las emisiones de gases contaminantes tras la implementación de nuevas tecnologías en el transporte. $\frac{((\text{Emisiones antes de la tecnología} - \text{Emisiones después de la tecnología}) / \text{Emisiones antes de la tecnología}) * 100}{}$ - Edad media de los vehículos en carretera. - Estándares de uso de combustible diesel y gasolina. - Colectivos - Cantidad de interrupciones del servicio - Carriles de autobuses dedicados, como porcentaje de la red de carreteras (excluyendo autopistas) - Longitud de la red de transporte público por cada 100.000 habitantes. - Proporción de infraestructura de transporte dedicada a vehículos eléctricos, como estaciones de carga. $\frac{(\text{Número de estaciones de carga y otras infraestructuras para vehículos eléctricos} / \text{Número total de infraestructuras de transporte}) * 100}{}$ - Tiempo promedio de desplazamiento durante la hora pico - Tiempo promedio de espera del transporte - Velocidad promedio efectiva durante la hora pico - Metrobus / Vías rápidas - Cantidad de interrupciones del servicio - Carriles de autobuses dedicados, como porcentaje de la red de carreteras (excluyendo autopistas) - Tiempo promedio de desplazamiento durante la hora pico - Tiempo promedio de espera del transporte - Velocidad promedio efectiva durante la hora pico - Colectivos - Calidad de la infraestructura vial - Cargos de congestión para vehículos privados - Número de sendas peatonales despintadas - Porcentaje de rutas de transporte que han sido optimizadas utilizando tecnologías avanzadas como el análisis de datos y la inteligencia artificial. $\frac{(\text{Número de rutas optimizadas} / \text{Número total de rutas}) * 100}{}$ - Señalización peatonal en semáforos - Transporte público - Proporción de la población que tiene acceso a servicios de transporte público dentro de una distancia determinada. $\frac{(\text{Número de personas con acceso a transporte público} / \text{Población total}) * 100}{}$ - Proporción de vehículos que utilizan fuentes de energía alternativas (eléctricos, híbridos, etc.) en la flota total. $\frac{(\text{Número de vehículos que utilizan fuentes de energía alternativa} / \text{Número total de vehículos}) * 100}{}$ - Proporción de viajes realizados mediante servicios de transporte compartido (carpooling, ridesharing, etc.). $\frac{(\text{Número de viajes en transporte compartido} / \text{Número total de viajes}) * 100}{}$ - Proporción del presupuesto de transporte dedicado a infraestructura sostenible (carriles bici, estaciones de carga para vehículos eléctricos, etc.). $\frac{(\text{Inversión en infraestructura sostenible} / \text{Inversión total en transporte}) * 100}{}$ - Transporte público - Antigüedad promedio de los taxis

Manual de Procedimientos para la Construcción de una Matriz de Evaluación de Calidad de Políticas Públicas

Introducción

La calidad de las políticas públicas es fundamental para asegurar el bienestar y la equidad en la sociedad. Este manual de procedimientos se ha desarrollado con el objetivo de proporcionar una guía exhaustiva y sistemática para la construcción y utilización de una matriz de calidad de políticas públicas. La matriz es una herramienta esencial para evaluar y mejorar la calidad de servicios prioritarios.

La metodología presentada en este manual se basa en la identificación de mejores prácticas internacionales y la adaptación de estas a contextos locales específicos. A través de un análisis riguroso y la definición clara de indicadores de calidad, se busca establecer un marco estandarizado y objetivo que facilite la comparación y la mejora continua de los servicios públicos.

El manual está estructurado en varias secciones que detallan cada paso del proceso, desde la selección de servicios prioritarios hasta la elaboración de informes de resultados. Se incluyen procedimientos específicos para la recolección, registro, análisis y reporte de datos, asegurando así que cualquier persona con conocimientos básicos en el área pueda utilizar la matriz de manera efectiva y eficiente.

En conjunto, este manual no solo pretende ser una herramienta práctica para los responsables de políticas públicas, sino también un documento que promueva la transparencia, la responsabilidad y la mejora continua en la prestación de servicios esenciales para la sociedad.

1. Objetivo del manual

El objetivo de este manual es proporcionar una guía completa y detallada para la construcción y aplicación de una matriz de calidad de políticas públicas. Este manual busca asegurar que los procesos de evaluación sean realizados de manera sistemática, transparente y basada en evidencia, permitiendo así identificar áreas de mejora y fortalecer la efectividad de las políticas públicas.

Este manual busca orientar a los responsables en la definición clara de los objetivos y resultados esperados de las políticas, programas y proyectos gubernamentales. De esta manera, todas las dependencias y entidades de la

administración pública deben comprender cómo sus actividades contribuyen al cumplimiento de las metas establecidas en los planes de desarrollo.

Asimismo, asegura que las evaluaciones de las políticas públicas se realicen de manera coherente y en alineación con los objetivos estratégicos del Estado. De esta forma, se garantiza que todos los programas y proyectos trabajen de manera coordinada en torno a prioridades claras y estratégicas, promoviendo una gestión pública más eficiente y efectiva.



1.1 Objetivo General

El objetivo general de este manual es proporcionar una guía detallada y sistemática para la construcción, implementación y utilización de una matriz de calidad de políticas públicas. Esta matriz servirá como una herramienta esencial para medir, evaluar y mejorar la calidad de los servicios públicos en

diversas áreas prioritarias, asegurando la eficiencia y efectividad de las políticas implementadas.

1.2 Alcance del Manual

Este manual está diseñado para ser utilizado por funcionarios públicos, analistas de políticas, y cualquier persona involucrada en la evaluación de políticas públicas. Cubre todas las etapas desde la selección de servicios prioritarios hasta la interpretación y aplicación de los resultados obtenidos a través de la matriz de calidad. El manual se aplica a cualquier ámbito de las políticas públicas. Específicamente, se orienta a:

- Funcionarios y técnicos de organismos públicos encargados de la evaluación y monitoreo de políticas, programas y proyectos.
- Consultores y asesores en gestión pública y evaluación de políticas públicas.
- Organizaciones no gubernamentales (ONGs) y otros actores de la sociedad civil interesados en la evaluación de la efectividad de las políticas públicas.
- Estudiantes y académicos en el campo de las ciencias políticas, administración pública y áreas afines.

1.3 Objetivos Específicos

1. Definir y describir los servicios prioritarios a incluir en la matriz de calidad.
2. Identificar y seleccionar indicadores de calidad relevantes y aplicables a los servicios prioritarios.
3. Proporcionar una metodología clara para la recolección y registro de datos necesarios para cada indicador.
4. Establecer procedimientos para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la matriz.
5. Ofrecer pautas para la elaboración de informes de resultados y la propuesta de acciones correctivas y de mejora.

1.4 Beneficios Esperados

- **Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos:** A través de la evaluación sistemática y basada en indicadores, se podrán identificar áreas de mejora y proponer acciones correctivas que incrementen la eficiencia y efectividad de los servicios públicos.
- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** La utilización de la matriz de calidad promueve la transparencia en la gestión pública, facilitando la rendición de cuentas a la ciudadanía y a otros actores interesados.
- **Toma de Decisiones Informada:** Los resultados obtenidos de la matriz proporcionan información valiosa y objetiva que apoya la toma de decisiones fundamentadas en datos concretos y medibles.
- **Fomento de la Mejora Continua:** Al establecer un proceso regular de evaluación y ajuste, se fomenta una cultura de mejora continua en la gestión y prestación de servicios públicos.
- **Adaptabilidad y Flexibilidad:** El manual ofrece una metodología adaptable a diferentes contextos y necesidades, permitiendo su aplicación en diversas áreas de políticas públicas.

1.5 Estructura del Manual

La estructura del manual está organizada de manera que facilite su uso y comprensión por parte de los usuarios. Comienza con una introducción que ofrece el contexto y la relevancia de la matriz de calidad en las políticas públicas, además de detallar el propósito del manual. A continuación, se aborda la selección de servicios prioritarios, describiendo los criterios y la metodología utilizados para dicha selección, y proporcionando una descripción detallada de los servicios seleccionados. En la sección sobre la definición de indicadores de calidad, se explica el proceso de selección y definición de indicadores, destacando las fuentes de referencia y marcos metodológicos utilizados.

La construcción de la matriz se presenta de manera detallada, describiendo el formato y la estructura de la misma, y ofreciendo ejemplos concretos de indicadores y su aplicación. Posteriormente, se explica el procedimiento para completar la matriz, que incluye la recolección y registro de datos, así como el análisis e interpretación de los resultados. También se ofrecen directrices para la elaboración de informes y propuestas de mejora.

Finalmente, el manual aborda el análisis y mejora continua, describiendo cómo llevar a cabo la evaluación periódica de la matriz y los ajustes y actualizaciones necesarios. La conclusión resume los beneficios y aplicaciones de la matriz y sugiere futuras direcciones y recomendaciones para su uso.

Esta estructura asegura que el manual sea una herramienta práctica y accesible, facilitando la evaluación de la calidad de las políticas públicas y promoviendo la mejora continua en la gestión de los servicios públicos.

2. Análisis de Mejores Prácticas Internacionales

El análisis de mejores prácticas internacionales es un proceso integral que requiere una investigación detallada, evaluación de contextos similares y adaptación cuidadosa de las medidas exitosas. Siguiendo estos pasos, se puede garantizar que las políticas públicas implementadas en la región específica estén basadas en evidencia y sean efectivas en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En este punto se pretende identificar y adaptar medidas exitosas implementadas en otras ciudades y regiones para mejorar la calidad de los servicios públicos en la región específica. Para ello se realiza una revisión de prácticas internacionales y su aplicabilidad en la región específica. Para llevar a cabo un análisis exhaustivo de mejores prácticas internacionales, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificación de Fuentes de Información

- Organizaciones Internacionales: Explorar informes y publicaciones de organizaciones internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial y Naciones Unidas.
- Publicaciones Académicas: Revisar artículos y estudios de revistas académicas que aborden casos de éxito en políticas públicas.
- Bases de Datos Especializadas: Acceder a bases de datos que recopilan prácticas de políticas públicas, como el Urban Best Practices Database o el OECD Best Practice Database.
- Conferencias y Seminarios: Participar en conferencias y seminarios internacionales sobre políticas públicas para obtener información de primera mano y establecer contactos con expertos en el campo.

2. Recolección de Información

- Documentos y Reportes: Recolectar informes y documentos que describan en detalle las políticas implementadas, los problemas que abordaron, los métodos utilizados y los resultados obtenidos.
- Estudios de Caso: Analizar estudios de caso detallados que proporcionen información sobre el contexto, la implementación y los resultados de las políticas.
- Entrevistas y Encuestas: Realizar entrevistas y encuestas a expertos y responsables de las políticas en las regiones estudiadas para obtener información cualitativa adicional.

3. Evaluación de Contextos Similares

- Comparación de Contextos: Evaluar la similitud entre el contexto de las regiones estudiadas y la región específica (e.g., provincia de Salta). Considerar factores como el tamaño de la población, el nivel de desarrollo económico, la estructura administrativa y los desafíos específicos que enfrenta la región.
- Relevancia Cultural y Social: Analizar la relevancia cultural y social de las prácticas para asegurarse de que puedan ser adaptadas efectivamente en el nuevo contexto.

4. Análisis de Eficacia y Éxito

- Indicadores de Éxito: Identificar los indicadores que se utilizaron para medir el éxito de las políticas implementadas. Estos pueden incluir mejoras en la calidad de vida, aumento en la satisfacción de los ciudadanos, reducción de costos, entre otros.
- Resultados Cuantitativos y Cualitativos: Evaluar tanto los resultados cuantitativos (datos y estadísticas) como los cualitativos (testimonios y experiencias) para obtener una visión completa del impacto de las políticas.

5. Adaptación Local de Mejores Prácticas

- **Ajustes Necesarios:** Identificar los ajustes necesarios para adaptar las prácticas exitosas al contexto local. Esto puede implicar modificaciones en la implementación, cambios en los indicadores de medición o ajustes en los objetivos de las políticas.
- **Plan Piloto:** Implementar un plan piloto para probar la adaptación local de las prácticas y evaluar su efectividad antes de una implementación a gran escala.
- **Capacitación y Sensibilización:** Proporcionar capacitación a los responsables de la implementación y realizar campañas de sensibilización para asegurar el apoyo y la colaboración de todos los actores involucrados.

3. Definición de Servicios prioritarios

En el proceso de formulación de políticas públicas, la selección de servicios prioritarios es una tarea crucial que requiere una cuidadosa consideración de diversos factores socioeconómicos y culturales. Esta selección no solo determina en qué áreas se concentrarán los esfuerzos y recursos, sino que también define el impacto que las políticas tendrán en la calidad de vida de la población y en el desarrollo sostenible de la región.

En el contexto de la provincia de Salta, la selección de servicios prioritarios se fundamenta en la necesidad de abordar los desafíos más críticos que enfrenta la población. La provincia, con su diversidad geográfica y socioeconómica, presenta un conjunto de necesidades que requieren intervenciones específicas para mejorar las condiciones de vida, reducir las desigualdades y fomentar un crecimiento económico inclusivo. En este sentido, la selección de servicios como salud, educación, género, trámites, transporte y tecnologías de la información y comunicación (TIC) responde a la identificación de áreas clave que son determinantes para el bienestar general y el progreso socioeconómico de la provincia.

La selección de estos servicios se basa en varios criterios estratégicos que buscan maximizar el impacto de las intervenciones y garantizar un desarrollo integral y equitativo en la provincia de Salta. A continuación, se detallan los principales criterios utilizados en este proceso:

> Impacto en la Calidad de Vida: Uno de los criterios fundamentales para la selección de servicios prioritarios es su impacto directo en la calidad de

vida de los ciudadanos. Los servicios seleccionados, como salud y educación, son esenciales para garantizar que las personas puedan vivir vidas saludables y productivas, y acceder a oportunidades que les permitan mejorar sus condiciones socioeconómicas. Mejorar la salud pública, por ejemplo, no solo reduce la mortalidad y morbilidad, sino que también aumenta la capacidad de las personas para participar activamente en la economía y en la vida comunitaria.

> Reducción de Desigualdades: La equidad es un principio rector en la selección de servicios prioritarios. La provincia de Salta enfrenta importantes disparidades socioeconómicas y de género que limitan el acceso de ciertos grupos a servicios básicos y oportunidades. Al priorizar servicios como educación y género, se busca abordar estas desigualdades, promoviendo la inclusión social y el empoderamiento de los grupos más vulnerables, como las mujeres y las personas en situación de pobreza.

> Fomento del Desarrollo Económico Sostenible: Otro criterio clave es la capacidad de los servicios seleccionados para impulsar el desarrollo económico sostenible de la provincia. Servicios como transporte y TIC son fundamentales para mejorar la infraestructura, facilitar la movilidad y la conectividad, y modernizar la economía local. Estos servicios no solo contribuyen al crecimiento económico, sino que también fomentan la sostenibilidad ambiental y la resiliencia frente a desafíos futuros.

> Mejora de la Eficiencia y Transparencia Gubernamental: La selección de trámites como un servicio prioritario refleja la importancia de mejorar la relación entre el gobierno y la ciudadanía. La simplificación y digitalización de los trámites administrativos no solo aumentan la eficiencia y reducen los costos, sino que también promueven la transparencia y la confianza en las instituciones públicas. Esto es esencial para fortalecer la gobernabilidad y garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera efectiva y equitativa.

> Adaptabilidad y Replicabilidad de Mejores Prácticas Internacionales: La selección de servicios prioritarios también se ha guiado por la identificación de mejores prácticas internacionales que han demostrado ser efectivas en contextos similares. Por ejemplo, en el caso del transporte, se han considerado medidas como el uso de paneles solares en paradas de autobuses y la implementación de ciclovías, que han tenido éxito en otras ciudades y pueden ser adaptadas a la realidad de Salta. La adaptabilidad de estas prácticas asegura que las intervenciones sean sostenibles y puedan generar resultados tangibles en el corto y mediano plazo.

La elección de estos seis servicios prioritarios se justifica por su capacidad para generar un impacto transformador en la sociedad salteña. Al enfocarse en áreas críticas que afectan directamente el bienestar y las oportunidades de los ciudadanos, estas intervenciones buscan no solo mejorar las condiciones de vida actuales, sino también sentar las bases para un desarrollo equitativo y sostenible en el futuro. La priorización de estos servicios refleja un enfoque integral que considera tanto las necesidades inmediatas de la población como los desafíos a largo plazo que enfrenta la provincia.

En resumen, la selección de servicios prioritarios en este trabajo se basa en un análisis profundo de las necesidades locales, combinado con un enfoque en prácticas que han demostrado ser exitosas a nivel internacional. Este enfoque garantiza que las políticas implementadas no solo sean efectivas en mejorar la calidad de vida en Salta, sino que también sean sostenibles y equitativas, contribuyendo al desarrollo integral de la provincia y al bienestar de todos sus habitantes.

Salud

La salud es un pilar fundamental en la vida de las personas y un determinante clave para el desarrollo de una comunidad. La selección del servicio de salud como prioritario responde a la necesidad de garantizar el acceso equitativo a servicios médicos de calidad, promover la prevención de enfermedades y mejorar las infraestructuras sanitarias. Estos aspectos son esenciales para asegurar que todos los ciudadanos puedan llevar una vida saludable y productiva. Además, mejorar el sistema de salud tiene un impacto directo en la reducción de la pobreza y en el aumento de la productividad laboral, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la provincia.

Educación

La educación es la base sobre la cual se construyen sociedades equitativas y competitivas. Invertir en la educación no solo mejora las oportunidades laborales de los individuos, sino que también impulsa el crecimiento económico de la región. La educación facilita la movilidad social y reduce la desigualdad al brindar a todos los ciudadanos, independientemente de su origen socioeconómico, la posibilidad de desarrollar sus talentos y habilidades. Además, la inclusión de políticas de igualdad de género en el ámbito educativo es crucial para empoderar a las mujeres y garantizar su plena participación en el mercado laboral y en la vida pública, promoviendo así un desarrollo más inclusivo y sostenible.

Género

El enfoque en el género como un servicio prioritario responde a la necesidad de abordar las desigualdades sistémicas que limitan la participación de las mujeres en diversos ámbitos de la sociedad. La implementación de políticas de igualdad de género, como la regulación de la igualdad salarial y la promoción de programas que empoderen a las mujeres, es esencial para construir una sociedad más justa, diversa y equitativa. Además, la erradicación de la violencia de género es fundamental para asegurar que todas las mujeres puedan vivir en un entorno seguro y digno. Estas medidas no solo mejoran la vida de las mujeres, sino que también benefician a la sociedad en su conjunto al fomentar una mayor participación y diversidad en todos los sectores.

Trámites

La gestión eficiente de los trámites administrativos es crucial para mejorar la relación entre el gobierno y la ciudadanía. La selección de los trámites como un servicio prioritario se basa en la necesidad de simplificar y digitalizar los procedimientos administrativos para aumentar la eficiencia y transparencia en la gestión pública. Una administración más ágil y accesible facilita el acceso a servicios esenciales, reduce los tiempos de espera y mejora la satisfacción ciudadana. Además, la digitalización de trámites permite una mejor coordinación entre diferentes niveles de gobierno, lo que es clave para una gestión más integrada y coherente.

Transporte

El transporte es un elemento vital para la conectividad y el desarrollo económico de cualquier región. En la provincia de Salta, un sistema de transporte eficiente es fundamental para mejorar la movilidad de las personas, reducir las barreras de acceso al empleo y fomentar el crecimiento económico tanto en áreas urbanas como rurales. La selección del transporte como un servicio prioritario se basa en su capacidad para conectar comunidades, facilitar el acceso a servicios y recursos, y estimular la actividad económica. Iniciativas como el uso de paneles solares en paradas de autobuses, la implementación de ciclovías y el fomento del transporte eléctrico son ejemplos de cómo un sistema de transporte moderno y sostenible puede contribuir al desarrollo integral de la provincia.

Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) son fundamentales para la modernización de los servicios públicos, la educación, y la gestión de la información en la provincia. La expansión de la conectividad digital y la adopción de tecnologías innovadoras son esenciales para cerrar la

brecha digital y asegurar que todos los ciudadanos puedan participar plenamente en la economía digital. Además, las TIC facilitan la transparencia y la eficiencia en la administración pública al permitir la digitalización de trámites, la disponibilidad de datos abiertos y la implementación de sistemas de gestión más eficientes. La educación en TIC, como la programación y las ciencias de la tecnología, también es crucial para preparar a las futuras generaciones para un mercado laboral cada vez más digitalizado.

4. Criterios de evaluación de Servicios

Para evaluar los servicios seleccionados y las medidas a implementar en la ciudad de Salta, se aplicaron criterios basados en metodologías reconocidas a nivel internacional. Estos criterios están inspirados en la práctica global de gobierno y servicios públicos de PwC, particularmente en su enfoque para la elaboración de tableros de control de gestión de servicios públicos y procesos gubernamentales. Esta metodología proporciona un marco integral que permite evaluar los servicios desde múltiples dimensiones, asegurando que tanto los aspectos técnicos como las percepciones ciudadanas sean considerados en la medición de la calidad y efectividad de los servicios públicos.

Ciclo de Vida del Servicio

El ciclo de vida del servicio es una estructura central en la evaluación de los servicios públicos, ya que abarca las distintas etapas que un servicio atraviesa desde su concepción hasta su percepción final por parte del ciudadano. Este ciclo se divide en tres instancias:

1. **Antes del Servicio:** Características del Servicio y Cobertura. En esta fase se analiza el diseño del servicio, su dimensionamiento y la cobertura que ofrece. Se evalúa cómo estas características garantizan la accesibilidad y disponibilidad del servicio para los ciudadanos. Es crucial entender qué tan fácil es para un ciudadano acceder al servicio y qué posibilidad real tiene de utilizarlo, lo que influye directamente en su percepción y uso.
2. **Durante el Servicio:** Desempeño del Servicio. Esta etapa se centra en la efectividad y eficiencia con las que se presta el servicio. Se mide cómo el servicio cumple con las expectativas del diseño inicial y cómo se ejecuta en la práctica, garantizando que los ciudadanos reciban un servicio que cumple con los estándares de calidad y operatividad.

3. **Después del Servicio:** Impacto y Satisfacción del Ciudadano. Aquí se evalúa el impacto del servicio una vez que ha sido prestado, considerando tanto la accesibilidad y disponibilidad previas como la experiencia vivida durante su uso. Se mide el nivel de satisfacción del ciudadano, así como su percepción del servicio, lo que incluye factores como el impacto socioeconómico, el impacto ambiental, y la percepción de valor añadido para la comunidad.

Atributos del Servicio

Los atributos del servicio se definen como las características fundamentales que lo componen y están intrínsecamente vinculados a la naturaleza y propósito del servicio en la vida de los ciudadanos. Estos atributos se dividen en dos categorías:

1. **Aspectos Conceptuales:** Se refieren a la razón de ser del servicio y cómo este se alinea con las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Por ejemplo, un servicio de salud debe no solo curar enfermedades, sino también promover el bienestar general.
2. **Aspectos Funcionales:** Estos son los elementos operativos del servicio, tales como la accesibilidad, la eficacia en la prestación y la capacidad del servicio para cumplir con los estándares técnicos y regulatorios.

Atributos de Valoración del Ciudadano

Estos atributos son las características del servicio que los ciudadanos consideran más importantes debido a su impacto directo en la calidad de vida. Estos aspectos no necesariamente se enfocan en la complejidad técnica del servicio, sino en cómo este afecta de manera tangible y positiva a los usuarios. Se han construido a partir de estándares internacionales, como la ISO 37120:120 y la U4SCC, permitiendo que la evaluación se enfoque en lo que realmente importa para los ciudadanos, con flexibilidad para ajustar los indicadores a medida que cambian las necesidades y expectativas.

Dimensiones

Las dimensiones son un conjunto de variables que proporcionan características específicas a cada etapa del ciclo de vida del servicio. Estas incluyen aspectos tales como:

1. Diseño del Servicio: Cómo se concibe y planifica el servicio para que sea accesible y efectivo.
2. Metodología: Las técnicas y enfoques utilizados para implementar el servicio de manera eficiente.
3. Disposición Demográfica y Geográfica: Cómo el servicio se adapta a las características específicas de la población y el entorno de la provincia de Salta.

Subdimensiones

Las subdimensiones representan los elementos más concretos del servicio, que pueden ser evaluados desde dos enfoques principales:

1. Segmentación del servicio: Considera los aspectos técnicos, estructurales y funcionales, permitiendo una evaluación detallada de cada componente del servicio.
2. Valoración desde la Perspectiva del Ciudadano: Relaciona directamente los aspectos del servicio con los atributos que los ciudadanos valoran, asegurando que la evaluación refleje las expectativas y necesidades reales de la población.

Segmentación de Servicios

La segmentación de los servicios anteriormente vista es fundamental para asegurar que se midan y gestionen de acuerdo con las prioridades de la provincia de Salta. Este proceso toma en cuenta tanto las mejores prácticas internacionales como las necesidades específicas de la región. Tras un mapeo general de los servicios por parte del Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos, Trabajo y Justicia, se identificaron las mejores prácticas y se construyó una matriz de indicadores de calidad. Esta matriz no solo permite una evaluación precisa del impacto de las medidas implementadas, sino que también proporciona un marco para la mejora continua de los servicios.

5. Definición de Indicadores de Calidad

Esta sección explica cómo establecer indicadores que permitan medir y evaluar la calidad de los servicios seleccionados. Definir indicadores de calidad de manera clara, precisa y alineada con estándares internacionales es fundamental para medir y evaluar efectivamente la calidad de los servicios públicos. Siguiendo estos pasos, se asegura que los indicadores seleccionados sean relevantes, comparables y útiles para la mejora continua de las políticas públicas. Para ello, se deben seguir los siguientes pasos:

PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES

PASO 1

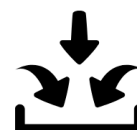
Identificación de Marcos de Referencia Internacionales: Explorar marcos internacionales como:

- ISO 37120:2018
- United for Smart Sustainable Cities (U4SSC)
- Índice IESE Cities in Motion
- OMS Lista global de referencia de indicadores de salud



PASO 2

Selección de Indicadores Relevantes: Asegurar la relevancia local, cubrir dimensiones de calidad (accesibilidad, eficiencia, etc.) e incluir indicadores cuantitativos y cualitativos.



PASO 3

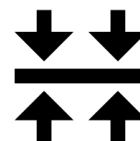
Definición Clara y Precisa de los Indicadores:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| - Nombre del Indicador | - Método de Cálculo |
| - Descripción del Indicador | - Fuente de Datos |
| - Unidad de Medida | - Frecuencia de Medición |



PASO 4

Alineación con Estándares Internacionales: Asegurar comparabilidad internacional y realizar ajustes necesarios para adaptar los indicadores a las características locales.



PASO 5

Validación de Indicadores: Involucrar a expertos para revisar y validar los indicadores, implementar una prueba piloto y establecer mecanismos de retroalimentación continua.



PASO 6

Documentación y Comunicación: Crear un manual de indicadores, proporcionar capacitación y comunicar los indicadores y resultados de manera transparente a todas las partes interesadas.



1- Identificación de Marcos de Referencia Internacionales

La identificación de marcos de referencia internacionales implica el proceso de explorar, seleccionar y adoptar estructuras y directrices globalmente reconocidas que sirven como guía para medir y evaluar la calidad de servicios públicos. Estos marcos proporcionan un conjunto de principios, estándares, y prácticas que han sido desarrollados y validados por organizaciones expertas en la materia. Al utilizar estos marcos, se asegura que los indicadores de calidad sean relevantes, comparables y alineados con las mejores prácticas globales.

2. Selección de Indicadores Relevantes

- **Relevancia Local:** Asegurarse de que los indicadores seleccionados sean pertinentes para la región específica (e.g., provincia de Salta). Esto puede implicar la adaptación de ciertos indicadores para reflejar mejor las condiciones locales.
- **Dimensiones de Calidad:** Cubrir todas las dimensiones relevantes de calidad, como accesibilidad, eficiencia, efectividad, equidad, y satisfacción del usuario.
- **Indicadores Cuantitativos y Cualitativos:** Incluir tanto indicadores cuantitativos (datos numéricos) como cualitativos (percepciones y opiniones) para obtener una visión integral de la calidad.

3. Definición Clara y Precisa de los Indicadores

- **Nombre del Indicador:** Un nombre breve y descriptivo que refleje claramente el aspecto que se está midiendo.
- **Descripción del Indicador:** Una definición detallada que explique qué mide el indicador y por qué es relevante.
- **Unidad de Medida:** Especificar cómo se medirá el indicador (e.g., porcentaje, número absoluto, índice).
- **Método de Cálculo:** Detallar el método específico utilizado para calcular el indicador, asegurando que sea replicable y comprensible.
- **Fuente de Datos:** Identificar la fuente de donde se obtendrán los datos necesarios para calcular el indicador (e.g., encuestas, registros administrativos, bases de datos públicas).

- Frecuencia de Medición: Definir con qué frecuencia se recopilarán los datos (e.g., mensualmente, trimestralmente, anualmente).

4. Alineación con Estándares Internacionales

- Comparabilidad Internacional: Asegurar que los indicadores estén alineados con estándares internacionales para permitir comparaciones válidas entre regiones y con prácticas globales.
- Adaptación Local: Realizar ajustes necesarios para adaptar los indicadores a las características y necesidades locales, sin perder la coherencia con los marcos internacionales.

5. Validación de Indicadores

- Consulta con Expertos: Involucrar a expertos en políticas públicas y en las áreas específicas de servicio para revisar y validar los indicadores seleccionados.
- Prueba Piloto: Implementar una prueba piloto de los indicadores para evaluar su efectividad y realizar ajustes si es necesario.
- Retroalimentación Continua: Establecer mecanismos para recibir y analizar retroalimentación sobre los indicadores, permitiendo ajustes continuos y mejoras.

6. Documentación y Comunicación

- Manual de Indicadores: Crear un manual detallado que documente todos los indicadores, sus definiciones, métodos de cálculo, fuentes de datos y frecuencias de medición.
- Transparencia: Comunicar de manera transparente los indicadores y los resultados obtenidos a todas las partes interesadas, incluyendo la ciudadanía, para fomentar la confianza y el compromiso con el proceso de evaluación.

6. Construcción de la Matriz

La matriz debe estructurarse de manera que cada indicador esté claramente definido y fácil de entender. La descripción debe ser detallada para evitar ambigüedades. Es crucial también especificar cómo se medirá el

indicador (unidad de medida), de dónde provendrán los datos (fuente de datos) y con qué frecuencia se recogerán estos datos (frecuencia de medición).

El objetivo de este punto es organizar los indicadores definidos en una estructura clara y utilizable. Para ello se deben contemplar los componentes de la Matriz:

6.1. Indicador

Definición: Un indicador es una medida específica que refleja el estado, progreso o rendimiento de un aspecto particular del servicio evaluado. Actúa como una señal que proporciona información cuantitativa o cualitativa sobre cómo se está desempeñando un servicio en relación con objetivos preestablecidos.

Importancia:

- Claridad y Precisión: Un indicador bien definido permite una comprensión inmediata de lo que se está midiendo, eliminando confusiones y asegurando que todas las partes interesadas interpretan la información de la misma manera.
- Relevancia: Los indicadores seleccionados deben estar directamente relacionados con los objetivos estratégicos del servicio y reflejar aspectos críticos que impactan la calidad y satisfacción del ciudadano.
- Comparabilidad: Indicadores estandarizados facilitan la comparación a lo largo del tiempo y entre diferentes contextos o regiones, permitiendo identificar tendencias y mejores prácticas.

Consideraciones para la Definición de Indicadores:

- Especificidad: El indicador debe ser específico y centrarse en un solo aspecto del servicio para evitar ambigüedades. Ejemplo: En lugar de un indicador general como "Calidad del Servicio de Salud", utilizar "Tiempo promedio de espera para consultas médicas generales".
- Medibilidad: Debe ser posible recopilar datos precisos y confiables para el indicador definido. Ejemplo: "Porcentaje de trámites gubernamentales completados en línea con éxito".
- Alcanzabilidad: El indicador debe reflejar metas realistas y alcanzables, considerando los recursos y capacidades disponibles. Ejemplo: "Incremento del 10% en el uso de transporte público sostenible en un año".

- Relevancia: Debe estar alineado con las prioridades y necesidades de la comunidad y contribuir directamente a mejorar la calidad del servicio. Ejemplo: "Nivel de satisfacción de los usuarios con la atención educativa recibida".
- Temporalidad: Debe permitir el seguimiento a lo largo del tiempo para evaluar progresos y tendencias. Ejemplo: "Reducción anual en el número de incidentes relacionados con violencia de género".

Proceso para Definir Indicadores:

1. Identificación de Objetivos: Comenzar por establecer claramente los objetivos que se desean alcanzar con la evaluación del servicio.
2. Consulta con Partes Interesadas: Involucrar a expertos, proveedores de servicios y usuarios para identificar áreas clave de interés y preocupación.
3. Revisión de Mejores Prácticas: Analizar indicadores utilizados en contextos similares y adaptarlos según las necesidades locales.
4. Validación: Verificar que los indicadores seleccionados son apropiados y útiles para la evaluación propuesta.

6.2. Descripción del Indicador

Definición: La descripción del indicador proporciona una explicación detallada sobre qué mide el indicador, su propósito, importancia y cómo se relaciona con la calidad y el desempeño del servicio evaluado.

Importancia:

- Comprensión Profunda: Una descripción clara asegura que todas las personas involucradas entiendan exactamente qué representa el indicador y cómo interpretarlo.
- Consistencia: Ayuda a mantener la coherencia en la recopilación y análisis de datos, asegurando que el indicador se utilice de la misma manera a lo largo del tiempo y entre diferentes evaluadores.
- Transparencia: Facilita la transparencia en el proceso de evaluación, permitiendo que los resultados sean verificados y confiables.

Elementos Clave en la Descripción del Indicador:

- **Objetivo del Indicador:** Explica el propósito específico del indicador y qué se pretende lograr con su medición. Ejemplo: "Este indicador busca medir la eficiencia del sistema de salud en brindar atención médica oportuna a los pacientes."
- **Relevancia:** Detalla por qué el indicador es importante y cómo contribuye a mejorar el servicio y la satisfacción del ciudadano. Ejemplo: "La reducción del tiempo de espera mejora la experiencia del paciente y puede conducir a mejores resultados de salud."
- **Definición Detallada:** Describe exactamente qué se está midiendo, incluyendo cualquier definición técnica necesaria. Ejemplo: "Tiempo promedio (en minutos) que un paciente espera desde su llegada al centro de salud hasta ser atendido por un profesional médico."
- **Alcance y Limitaciones:** Especifica el ámbito de aplicación del indicador y reconoce cualquier limitación potencial en su uso o interpretación. Ejemplo: "Este indicador se aplica a todos los centros de salud públicos en la provincia de Salta y excluye emergencias médicas."
- **Método de Cálculo:** Proporciona la fórmula o método específico utilizado para calcular el indicador. Ejemplo: "Suma de los tiempos de espera individuales dividida por el número total de pacientes atendidos en un período determinado."
- **Interpretación de Resultados:** Indica cómo se deben interpretar los resultados obtenidos y qué implica un aumento o disminución en el valor del indicador. Ejemplo: "Una disminución en el tiempo promedio de espera indica una mejora en la eficiencia del servicio de salud."

Buenas Prácticas para Redactar la Descripción del Indicador:

- **Claridad y Concisión:** Utilizar lenguaje claro y directo, evitando términos excesivamente técnicos a menos que sean necesarios y se expliquen adecuadamente.
- **Estructura Lógica:** Organizar la información de manera coherente, facilitando su comprensión y uso.
- **Documentación Adecuada:** Incluir todas las referencias y fuentes necesarias para respaldar la definición y uso del indicador.
- **Revisión y Validación:** Someter la descripción a revisiones por parte de expertos y partes interesadas para asegurar su precisión y relevancia.

6.3. Unidad de Medida

Definición: La unidad de medida especifica la escala o formato en el que se expresará el valor del indicador. Puede ser cuantitativa (números absolutos, porcentajes, tasas, índices) o cualitativa (categorías, niveles de satisfacción).

Importancia:

- Estandarización: Facilita la comparación y análisis al utilizar medidas consistentes y reconocibles.
- Precisión: Asegura que los datos recopilados sean exactos y reflejen adecuadamente el fenómeno que se está midiendo.
- Interpretabilidad: Permite que los resultados sean fácilmente comprendidos y utilizados para la toma de decisiones.

Tipos Comunes de Unidades de Medida:

- Números Absolutos: Miden cantidades concretas. Ejemplo: "Número de estudiantes matriculados en programas de educación tecnológica."
- Porcentajes: Representan proporciones o relaciones en relación con un total. Ejemplo: "Porcentaje de trámites gubernamentales completados en línea."
- Tasas: Miden la ocurrencia de un evento en relación con una población o periodo de tiempo. Ejemplo: "Tasa de criminalidad por cada 100,000 habitantes."
- Índices: Combinan múltiples variables en una sola medida compuesta. Ejemplo: "Índice de Desarrollo Humano (IDH)."
- Escalas Cualitativas: Utilizan categorías descriptivas o niveles. Ejemplo: "Nivel de satisfacción del usuario: Muy Satisfecho, Satisfecho, Neutral, Insatisfecho, Muy Insatisfecho."

Consideraciones para Seleccionar la Unidad de Medida Adecuada:

- Relevancia al Indicador: La unidad debe reflejar de manera precisa y significativa lo que se está midiendo. Ejemplo: Para medir eficiencia energética, utilizar "kilovatios-hora (kWh)" es más apropiado que un porcentaje.
- Facilidad de Interpretación: La unidad debe ser fácilmente comprensible por todas las partes interesadas. Ejemplo: Usar porcentajes para

representar reducciones o aumentos facilita la comprensión de la magnitud del cambio.

- Disponibilidad de Datos: Considerar la disponibilidad y formato de los datos existentes para elegir una unidad que sea práctica y factible de medir. Ejemplo: Si los datos se recopilan en números absolutos, puede ser necesario convertirlos a porcentajes para análisis comparativos.
- Comparabilidad: Elegir unidades que permitan la comparación con estándares, objetivos o datos de otras regiones o periodos. Ejemplo: Utilizar "tasa por 1,000 habitantes" permite comparar indicadores entre poblaciones de diferentes tamaños.
- Precisión y Sensibilidad: La unidad debe ser lo suficientemente precisa para detectar cambios significativos en el indicador. Ejemplo: Medir tiempos en minutos en lugar de horas para evaluar la eficiencia de respuesta en emergencias.

Documentación de la Unidad de Medida:

- Especificar claramente la unidad utilizada en la descripción del indicador para evitar confusiones.
- Proporcionar información sobre cómo se realizaron las conversiones o cálculos necesarios para obtener la unidad final.
- Asegurar la consistencia en el uso de la unidad a lo largo del tiempo para mantener la integridad del seguimiento y análisis.

6.4. Fuente de Datos

Definición: La fuente de datos se refiere al origen de la información necesaria para medir el indicador. Puede provenir de diversas fuentes, como registros administrativos, encuestas, bases de datos públicas, informes estadísticos, entre otros.

Importancia:

- Confiabilidad: Datos provenientes de fuentes confiables garantizan la precisión y validez de la evaluación.
- Transparencia: Identificar claramente la fuente permite la verificación y replicación de los resultados.

- **Accesibilidad:** Fuentes de datos accesibles facilitan la recopilación oportuna y regular de información, esencial para el monitoreo continuo.

Tipos de Fuentes de Datos:

- **Registros Administrativos:** Datos recopilados rutinariamente por organismos gubernamentales o instituciones públicas. Ejemplo: Registros de atención médica de hospitales públicos.
- **Encuestas y Sondeos:** Información obtenida directamente de los ciudadanos o usuarios a través de cuestionarios estructurados. Ejemplo: Encuestas de satisfacción del usuario sobre el transporte público.
- **Bases de Datos Públicas:** Conjuntos de datos disponibles públicamente que pueden ser utilizados para análisis y evaluación. Ejemplo: Estadísticas educativas nacionales publicadas por el Ministerio de Educación.
- **Informes y Estudios Especializados:** Información derivada de investigaciones y análisis realizados por organizaciones académicas, ONG, consultoras, etc. Ejemplo: Estudios sobre el impacto de la digitalización en la eficiencia gubernamental realizados por PwC.
- **Sistemas de Información Geográfica (SIG):** Datos espaciales y geográficos utilizados para análisis específicos. Ejemplo: Mapas de distribución de servicios de salud en zonas rurales y urbanas.

Consideraciones para Seleccionar la Fuente de Datos:

- **Confiabilidad y Precisión:** La fuente debe ser reconocida y respetada por su exactitud y consistencia en la recopilación de datos. Ejemplo: Utilizar datos del Instituto Nacional de Estadística para indicadores demográficos.
- **Actualidad:** Los datos deben ser recientes para reflejar la situación actual y permitir una evaluación pertinente. Ejemplo: Evitar el uso de datos desactualizados que no representen las condiciones presentes.
- **Accesibilidad y Disponibilidad:** La fuente debe estar fácilmente accesible para el equipo de evaluación, con procedimientos claros para la obtención de datos. Ejemplo: Datos disponibles en plataformas en línea de acceso público o mediante acuerdos de colaboración.
- **Coste y Viabilidad:** Considerar los recursos necesarios para obtener y procesar los datos, buscando fuentes que sean económicamente

viales. Ejemplo: Priorizar el uso de registros administrativos existentes antes que realizar nuevas encuestas costosas.

- **Compatibilidad y Formato:** Los datos deben estar en formatos que faciliten su análisis y sean compatibles con las herramientas utilizadas. Ejemplo: Datos disponibles en formatos digitales como CSV o Excel para facilitar su procesamiento.
- **Integridad y Completeness:** La fuente debe proporcionar datos completos y detallados que permitan una evaluación exhaustiva. Ejemplo: Registros que incluyan todas las variables necesarias para calcular el indicador con precisión.

Documentación de la Fuente de Datos:

- Detallar la fuente específica utilizada, incluyendo el nombre de la institución, fecha de los datos, y cualquier información adicional relevante.
- Si se utilizan múltiples fuentes, explicar cómo se integran y aseguran la consistencia entre ellas.
- Incluir referencias y enlaces directos cuando sea posible para facilitar la verificación y acceso a los datos.

6.5. Frecuencia de Medición

Definición: La frecuencia de medición indica con qué regularidad se recopilan y analizan los datos del indicador. Puede variar desde mediciones en tiempo real hasta evaluaciones anuales o incluso menos frecuentes, dependiendo de la naturaleza del indicador y los objetivos de la evaluación.

Importancia:

- **Monitoreo Continuo:** Una frecuencia adecuada permite un seguimiento constante del desempeño, facilitando la identificación temprana de problemas y oportunidades de mejora.
- **Toma de Decisiones Oportuna:** Datos actualizados permiten decisiones informadas y rápidas, esenciales para la gestión efectiva de los servicios públicos.
- **Evaluación de Tendencias:** Mediciones regulares facilitan el análisis de tendencias a lo largo del tiempo, proporcionando insights sobre el progreso y la efectividad de las intervenciones implementadas.

Consideraciones para Determinar la Frecuencia de Medición:

- Naturaleza del Indicador:
 - 1- Indicadores Dinámicos: Aspectos que cambian rápidamente pueden requerir mediciones más frecuentes. Ejemplo: "Número de usuarios activos de plataformas digitales gubernamentales" podría medirse mensualmente.
 - 2- Indicadores Estáticos: Aspectos que cambian lentamente pueden evaluarse con menor frecuencia. Ejemplo: "Tasa de alfabetización adulta" podría medirse anualmente.
- Objetivos de la Evaluación: Determinar qué tan rápido se necesita la información para influir en la toma de decisiones. Ejemplo: Si se busca mejorar rápidamente un servicio, mediciones más frecuentes son necesarias.
- Disponibilidad de Recursos: Considerar los recursos humanos, financieros y tecnológicos disponibles para recopilar y analizar los datos. Ejemplo: Mediciones semestrales pueden ser más viables que mensuales en contextos con recursos limitados.
- Disponibilidad de Datos: La frecuencia con la que los datos pueden ser recopilados de manera confiable y consistente. Ejemplo: Datos de encuestas a gran escala pueden estar disponibles solo anualmente.
- Sensibilidad al Cambio: Cuán sensibles son los indicadores a las variaciones en el entorno y qué tan crítico es detectar estos cambios rápidamente. Ejemplo: "Incidencia de enfermedades infecciosas" puede requerir seguimiento semanal durante un brote.
- Costo-Beneficio: Evaluar si la frecuencia de medición propuesta justifica el valor de la información obtenida en relación con el costo y esfuerzo involucrado. Ejemplo: Medir ciertos indicadores diariamente puede no ser práctico ni aportar beneficios significativos adicionales.

Ejemplos de Frecuencia de Medición:

- Diaria: Indicadores operativos críticos, como el tiempo de respuesta en emergencias.
- Semanal: Monitoreo de indicadores durante periodos de alta actividad o eventos específicos.
- Mensual: Seguimiento regular de desempeño y satisfacción del usuario.

- Trimestral: Evaluaciones periódicas para análisis de tendencias y ajustes estratégicos.
- Semestral: Revisión de progreso intermedio en proyectos o programas de mediano plazo.
- Anual: Evaluación global de desempeño y planificación estratégica.

Documentación de la Frecuencia de Medición:

- Especificar claramente el intervalo de tiempo establecido para cada indicador.
- Justificar la elección de la frecuencia en función de los criterios mencionados anteriormente.
- Definir los calendarios y responsabilidades para la recopilación y análisis de datos, asegurando que se cumplan de manera consistente.

La construcción meticulosa y detallada de la matriz de evaluación es esencial para el éxito del proceso de evaluación y mejora de los servicios públicos en la provincia de Salta. Al definir claramente cada uno de los componentes —indicador, descripción, unidad de medida, fuente de datos y frecuencia de medición— se establece una base sólida para la recopilación y análisis de datos precisos y significativos.

Este enfoque estructurado permite:

- Monitoreo Efectivo: Seguimiento continuo y preciso del desempeño de los servicios, facilitando la identificación de áreas de mejora.
- Toma de Decisiones Informada: Provisión de información confiable y relevante para apoyar decisiones estratégicas y operativas.
- Transparencia y Rendición de Cuentas: Aseguramiento de procesos claros y verificables que promueven la confianza y participación ciudadana.
- Mejora Continua: Establecimiento de un marco adaptable que permite ajustes y refinamientos constantes en función de los resultados obtenidos y las cambiantes necesidades de la población.

Implementar esta matriz de manera efectiva requiere la colaboración y compromiso de todas las partes involucradas, incluyendo autoridades gubernamentales, profesionales técnicos y la comunidad en general. Con una

matriz bien diseñada y aplicada, Salta estará mejor posicionada para avanzar hacia la prestación de servicios públicos de alta calidad que respondan adecuadamente a las necesidades y expectativas de sus ciudadanos.

La construcción de una matriz de indicadores de calidad es un proceso meticuloso que requiere una planificación cuidadosa y una documentación detallada. Al seguir estos pasos y principios, se garantiza que la matriz sea una herramienta efectiva para evaluar y mejorar la calidad de los servicios públicos, proporcionando datos claros y utilizables que informen la toma de decisiones y promuevan la mejora continua.

A continuación, se presenta un ejemplo simplificado de cómo puede lucir la matriz:

Servicio	Indicador	Descripción	Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia de Medición
Salud	Acceso a Atención Médica	Porcentaje de la población con acceso a servicios médicos	%	Registros de Salud	Anual
Educación	Tasa de Escolarización	Porcentaje de niños en edad escolar que asisten a la escuela	%	Registros Escolares	Semestral
Género	Brecha Salarial de Género	Diferencia promedio de ingresos entre hombres y mujeres	%	Encuestas de Hogares	Anual
Trámites	Digitalización de Trámites	Porcentaje de trámites que se pueden realizar en línea	%	Informes de Gobierno	Trimestral
Transporte	Uso de Transporte Público	Porcentaje de la población que utiliza transporte público regularmente	%	Encuestas de Movilidad	Anual
TIC	Acceso a Internet	Porcentaje de la población con acceso a internet de alta velocidad	%	Informes de TIC	Semestral

Fuente: Elaboración propia

7. Procedimiento para completar la Matriz

El procedimiento para completar la matriz de indicadores de calidad es un proceso integral que abarca la recolección, registro, análisis y reporte de datos. Siguiendo estos pasos detallados, se asegura que los datos sean precisos y útiles, proporcionando una base sólida para evaluar y mejorar la calidad de los servicios públicos.

Con el objetivo de asegurar que la matriz de indicadores de calidad se complete de manera precisa y sistemática, permitiendo una evaluación confiable y efectiva de los servicios públicos, se proporcionan a continuación los pasos para lograrlo.

1. Recolectar Datos

> Identificación de Fuentes: El primer paso en la recolección de datos es localizar y acceder a las fuentes de información especificadas en la matriz. Estas fuentes pueden incluir registros administrativos, encuestas, bases de datos públicas, informes estadísticos, entre otros. Es fundamental identificar fuentes que sean relevantes y adecuadas para los indicadores específicos que se están midiendo.

> Autenticidad y fiabilidad: La validez de los datos depende en gran medida de la autenticidad y fiabilidad de las fuentes. Es crucial asegurarse de que las fuentes sean reconocidas y confiables, lo que garantizará que los datos recolectados reflejen con precisión la realidad que se está evaluando.

> Revisión y Validación: Después de recolectar los datos, se debe realizar una revisión exhaustiva para confirmar su precisión y actualidad. Este paso puede incluir la comparación de los datos con otras fuentes o la realización de controles cruzados para detectar posibles discrepancias o errores. La validación es clave para asegurar la integridad del análisis posterior.

> Documentación de Procedimientos: Es esencial mantener un registro detallado de los procedimientos de recolección de datos, incluyendo fechas, métodos utilizados y cualquier problema o anomalía encontrada durante el proceso. Esta documentación no solo facilita la replicabilidad del proceso, sino que también proporciona transparencia y trazabilidad, lo que es fundamental para la credibilidad de los resultados.

2. Registrar los Datos

> Formato Consistente: Al registrar los datos en la matriz, es importante seguir un formato predefinido que garantice la consistencia en la entrada de

datos. Un formato uniforme facilita la comparación y análisis de los datos, evitando confusiones o interpretaciones incorrectas.

> Claridad y Precisión: Los datos deben ser registrados de manera clara y precisa, sin ambigüedades. Cada entrada debe estar claramente documentada para que cualquier persona que acceda a la matriz pueda entenderla sin necesidad de aclaraciones adicionales. Esto es especialmente importante para mantener la integridad de la matriz a lo largo del tiempo.

> Revisión Detallada: Una vez ingresados los datos, se debe realizar una revisión exhaustiva para detectar y corregir posibles errores o inconsistencias. Este paso es fundamental para garantizar que los datos reflejen con precisión la realidad que se está evaluando.

> Control de Calidad: Para asegurar la exactitud y consistencia de los datos, se deben implementar procedimientos de control de calidad, como revisiones por pares o auditorías internas. Estos procedimientos ayudan a identificar errores que podrían pasar desapercibidos y garantizan que la matriz sea una herramienta confiable para la toma de decisiones.

3. Analizar los Resultados

> Benchmarking: El análisis de los resultados comienza con la comparación de los datos registrados con estándares, metas establecidas o benchmarks relevantes. Este paso permite evaluar el desempeño y la calidad del servicio en comparación con expectativas previas o con el desempeño de otras jurisdicciones.

> Identificación de Desvíos: Durante el análisis, es crucial detectar desviaciones significativas entre los resultados obtenidos y los estándares o metas. Identificar estas desviaciones permite focalizar el análisis en áreas problemáticas y buscar las causas subyacentes de estos desvíos, lo que es fundamental para desarrollar estrategias correctivas efectivas.

> Análisis de Tendencias: El examen de tendencias en los datos a lo largo del tiempo es vital para identificar patrones o áreas de mejora. Este análisis longitudinal puede revelar cambios en el desempeño que no son evidentes en un análisis estático y proporciona una visión más profunda del impacto de las medidas implementadas.

> Recomendaciones: Con base en el análisis de los datos, se deben desarrollar recomendaciones para mejorar la calidad del servicio. Estas recomendaciones deben ser específicas, factibles y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización, proporcionando una guía clara para la acción.

4. Informe de Resultados

> Estructura del Informe: El informe debe estar estructurado de manera lógica, incluyendo una introducción que contextualice el análisis, una explicación detallada de la metodología utilizada, los resultados obtenidos, un análisis exhaustivo de estos resultados y conclusiones que resuman los hallazgos clave.

> Claridad y transparencia: Los hallazgos deben presentarse de manera clara y transparente, utilizando gráficos, tablas y otras visualizaciones para facilitar la comprensión. La transparencia en la presentación de los datos y análisis refuerza la confianza en las recomendaciones propuestas.

> Plan de Acción: El informe debe incluir un plan de acción basado en las recomendaciones desarrolladas. Este plan debe ser detallado y debe incluir pasos específicos, responsables asignados y plazos para la implementación de las acciones correctivas.

> Seguimiento y Evaluación: Finalmente, es fundamental establecer mecanismos para monitorear la implementación de las acciones correctivas y evaluar su efectividad a lo largo del tiempo. Este seguimiento continuo asegura que las mejoras se mantengan y que se puedan hacer ajustes en función de nuevas evidencias o cambios en el contexto.

8. Conclusiones manual

Este manual ha sido desarrollado como una herramienta integral para guiar a los responsables de la evaluación de políticas públicas en la construcción y aplicación de una matriz de calidad que permita medir, evaluar y mejorar la efectividad de los servicios públicos. A lo largo de sus diferentes secciones, el manual ha proporcionado un marco metodológico claro y sistemático que abarca desde la selección de servicios prioritarios hasta el análisis y reporte de resultados, asegurando que cada etapa del proceso esté fundamentada en prácticas internacionales y adaptada al contexto local de la provincia de Salta.

Principales Logros y Beneficios

> Estandarización y Claridad en la Evaluación: La matriz de calidad, construida a partir de indicadores bien definidos y alineados con estándares internacionales, ofrece una base sólida para la evaluación consistente y comparativa de los servicios públicos. Esto no solo facilita la identificación de

áreas de mejora, sino que también promueve una mayor transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública.

> **Mejora Continua y Toma de Decisiones Informada:** Al establecer un proceso regular de recolección, registro, análisis y reporte de datos, el manual fomenta una cultura de mejora continua en la prestación de servicios públicos. Los resultados obtenidos de la matriz proporcionan información valiosa y objetiva que apoya la toma de decisiones basada en evidencia, permitiendo ajustes y refinamientos constantes en función de los cambios en el entorno y las necesidades de la población.

> **Adaptabilidad y Flexibilidad:** Uno de los aspectos más destacables del manual es su capacidad para adaptarse a diferentes contextos y necesidades. La metodología presentada es suficientemente flexible para ser aplicada en diversas áreas de políticas públicas, asegurando que las evaluaciones sean pertinentes y relevantes en distintos escenarios.

> **Fomento de la Equidad y el Desarrollo Sostenible:** La selección de servicios prioritarios basada en criterios como el impacto en la calidad de vida, la reducción de desigualdades, y el fomento del desarrollo económico sostenible, garantiza que las políticas públicas estén orientadas hacia la promoción de una sociedad más justa, equitativa y resiliente.

Recomendaciones para el Futuro

Para maximizar el impacto de la matriz de calidad y asegurar la continuidad de sus beneficios, se recomienda lo siguiente:

- **Monitoreo y Actualización Periódica:** Establecer mecanismos de monitoreo regular para evaluar la efectividad de la matriz y realizar ajustes necesarios en los indicadores y procedimientos, asegurando que la herramienta se mantenga relevante y efectiva a lo largo del tiempo.
- **Capacitación y Sensibilización:** Proporcionar formación continua a los responsables de la implementación y uso de la matriz, así como sensibilizar a todos los actores involucrados sobre la importancia de la evaluación de calidad en la mejora de los servicios públicos.
- **Expansión y Replicabilidad:** Considerar la posibilidad de expandir el uso de la matriz a otras regiones o áreas de políticas públicas, aprovechando la adaptabilidad de la metodología para replicar el éxito en diferentes contextos.

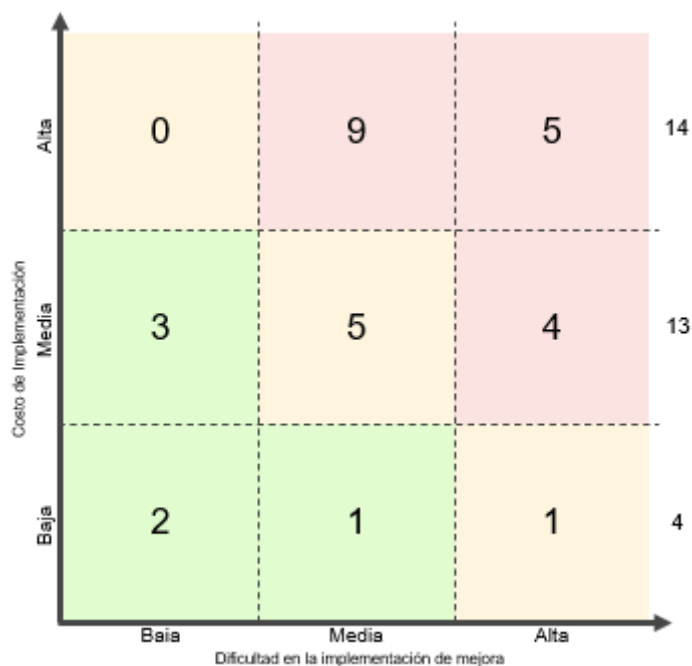
- **Colaboración Interinstitucional:** Fomentar la colaboración entre diferentes organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, y la sociedad civil para enriquecer el proceso de evaluación con diversas perspectivas y asegurar que las políticas públicas respondan de manera efectiva a las necesidades de todos los ciudadanos.

En conclusión, la construcción y aplicación de una matriz de calidad de políticas públicas, como se detalla en este manual, es un paso crucial hacia la mejora continua de los servicios públicos en la provincia de Salta. Al integrar prácticas internacionales con un enfoque local adaptado, este manual no solo proporciona una herramienta práctica para la evaluación, sino que también establece un marco para la creación de políticas públicas más efectivas, equitativas y sostenibles. Con el compromiso y la colaboración de todos los actores involucrados, la implementación de esta matriz contribuirá significativamente al bienestar y desarrollo de la sociedad salteña.

2.3. INVESTIGACIÓN DE APLICABILIDAD DE LAS MEDIDAS QUE PODRÍAN SER IMPLEMENTADAS EN SALTA

Para analizar la aplicabilidad de las medidas que podrían ser implementadas en la ciudad de Salta se tendrá en cuenta su costo de implementación y su dificultad en la implementación de la mejora.

Gráfico 1: Oportunidades de mejora y recomendaciones. Matriz de oportunidades detectadas



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta las medidas relevadas, de las principales ciudades referentes detectamos que dos de ellas son de bajo costo de implementación y con reducida dificultad de implementación de mejora, en las cuales se encuentran medidas relacionadas a la generación de campañas y capacitaciones que promuevan la equidad de género, campañas de concienciación o creación de espacios seguros para mujeres y la integración de las mujeres con la tecnología para ello. El 50% de estas medidas pertenecen al servicio de Género y el otro 50% al servicio de Educación. Las medidas a implementar serían:

- Implementación de cursos de capacitación para mujeres y personas de tercera edad
- Capacitaciones en perspectiva de género y tecnología

Si bien la provincia de Salta ha implementado múltiples cursos y capacitaciones en la materia, es importante mantener los cursos actualizados en cuanto a los temas tecnológicos de vanguardia y generar campañas de promoción de estas cursadas a los fines de lograr alcanzar una sociedad más igualitaria y equitativa en las oportunidades. Cabe destacar algunas dificultades que podrían presentarse en cuanto a la sensibilización de la sociedad, la cooperación de las instituciones y la necesidad de cambios culturales.

En el sentido opuesto del mapa de calor, se encuentran cinco medidas de alto costo de implementación y a su vez, alta dificultad en la implementación de mejora. Entre ellas figuran medidas tales como:

- Uso de paneles solares en paradas de autobuses
- Fondo basado en desempeño
- Sensores para medir la calidad del aire
- Robots patrulla autónomos
- Innovaciones en reducir el consumo de agua y luz y contenedores inteligentes para el traslado de residuos

Los servicios a los que pertenecen dichas medidas se encuentran el 57% en TICs, debido a que el desarrollo de infraestructura tecnológica, acceso a internet en zonas rurales o la implementación de robots y sensores inteligentes alrededor de la ciudad tienen un alto costo de implementación. El 29% de las medidas pertenecen al servicio de Transporte y el 14% a Salud. Las principales dificultades en cuanto a Transporte están relacionadas a la infraestructura existente y principalmente debido a los costos de instalación de infraestructura vial moderna y la coordinación con las autoridades pertinentes. Con respecto al servicio de Salud, en el cual se propone la posibilidad de establecer un fondo de inversión privado basado en desempeño, el mayor desafío se presenta en la coordinación de distintos organismos público – privado y la aceptación por parte del personal de salud.

A su vez, existen medidas con costo medio de implementación y baja dificultad en la implementación de la mejora, perteneciente al servicio de TICs que responde a las capacitaciones en nuevas tecnologías y el fomento de cursos abiertos de programación y ciencias de la tecnología la señalización inteligente, ya que en la actualidad la ciudad de Salta implementó cierto tipo de instrumentos de señalización moderno y además promueve activamente la participación de la población en capacitaciones en estas temáticas. A su vez, dentro del servicio de Género también consideramos la implementación de guarderías abiertas próximas/dentro de establecimientos de trabajo públicos como medida con costo medio de implementación y baja dificultad en la implementación de mejora, ya que esto generaría una reducción en la deserción laboral femenina.

Por otro lado, seleccionamos una medida con bajo costo de implementación y con media dificultad en la implementación de la mejora, también asociado al servicio de TICs que se ejecutaría mediante la implementación de datos abiertos y la participación ciudadana en la toma de

decisiones de la ciudad mediante la implementación de inteligencia artificial. Algunos desafíos detectados responden a la insuficiente infraestructura tecnológica y la cooperación de los ciudadanos, aunque la provincia de Salta ha aumentado la conectividad en el territorio, aún existen ciertos desafíos en cuanto a la cobertura en algunas zonas rurales que dificultaría la participación de la población en su totalidad.

Dentro de las medidas con alto costo de implementación pero con media dificultad en la implementación de mejora se encuentran:

- Uso de autobuses eléctricos
- Implementación de IA para predecir siniestros
- Incentivos impositivos para el aumento del consumo de automóviles eléctricos
- Innovación en tecnología educativa
- Implementación de IA para la prevención de la deserción escolar y contribuir al aprendizaje personalizado
- Implementación de IA para la interpretación de resultados, diagnóstico y creación de planes terapéuticos individualizados
- Utilización de sensores en la ciudad para la recopilación de datos
- Regulación mediante certificado de igualdad salarial
- Implementación de IA contra la violencia de género.

Las tres primeras medidas mencionadas anteriormente, responden al servicio de transporte que, si bien tienen un alto costo de implementación consideramos que la dificultad en la implementación es media, ya que existen provincias vecinas, entre ellas Santiago del Estero y Mendoza, que ya han comenzado a utilizar autobuses eléctricos y el uso de aplicaciones para el seguimiento del transporte. Los incentivos impositivos para reducir el consumo de automóviles diésel y aumentar el consumo de automóviles eléctricos requiere de una coordinación y acuerdo entre distintos organismos públicos y la resistencia al cambio por parte de los ciudadanos. Además la utilización de inteligencia artificial para predecir siniestros contribuiría a la reducción de accidentes en rutas provinciales y nacionales.

Por otro lado, en el servicio de Educación, la innovación tecnológica educativa posee las mismas características de dificultad de implementación ya que se debería evaluar la capacitación necesaria de docentes, la aceptación de los cambios por parte de la comunidad educativa y la disponibilidad de

recursos. La implementación de inteligencia artificial para la prevención de la deserción escolar y contribuir al aprendizaje personalizado en la actualidad está siendo ejercida por algunos países de la región ya que mejora el rendimiento de los estudiantes e incentiva el desarrollo de destrezas de acuerdo a las inquietudes e intereses de cada estudiante.

Dentro del servicio de Salud, también consideramos la implementación de inteligencia artificial para la interpretación de resultados, diagnóstico y creación de planes terapéuticos individualizados como una medida de costo alto y nivel medio de dificultad de implementación ya que la provincia ha experimentado en el pasado en tecnología similar aún se encuentra lejos de utilizar este tipo de tecnología en salud que mejoraría el tratamiento personalizado de los pacientes.

En cuanto a TICs, la medida que consideramos pertinente de implementación sería la utilización de sensores en la ciudad para la recopilación de datos, que contribuiría en identificar mejoras en la ciudad y generar la participación abierta de los ciudadanos en las próximas políticas a implementar, relacionadas al cuidado del medioambiente mediante la reducción del consumo de agua y luz, o distintas innovaciones a implementarse en la ciudad.

Finalmente, en cuanto a Género existen dos medidas a implementar. La primera de ellas es ejecutar una regulación que certifique la igualdad salarial pero sobre las empresas, no sobre las empleadas. De esta manera, se contribuiría a reducir la brecha salarial. Las empresas y organismos públicos deberán demostrar que cumplen con la normativa bajo la pena de sanciones económicas. La implementación de inteligencia artificial contra la violencia de género también es una medida de alto costo de implementación pero con nivel medio de dificultad, que contribuiría a monitorear la violencia digital de género proporcionando evidencia en tiempo real de agresiones e insultos que reciben figuras públicas y la utilización de asistentes digitales que ofrece información y orientación sobre violencia contra las mujeres y las niñas, es otro ejemplo del uso de la inteligencia artificial en la lucha contra la violencia de género.

Existen otras cuatro medidas con medio costo de implementación y alta dificultad en la implementación de la mejora. El 50% de ellas pertenecen al servicio de Salud: el sistema de interoperabilidad en la cual se espera que la información de los pacientes sea accesible para el personal médico obteniendo una visión completa del estado de salud del paciente y ofrecer una solución integradora al tratamiento del paciente.

A su vez, esta misma dificultad existe para la medida de alianzas público privadas en el servicio de TICs, ya que a los fines de lograr una ciudad

sustentable, con igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos que tienda a ser reconocerse como una smart city, las alianzas público privadas son de suma importancia para el planeamiento de las nuevas políticas públicas, el establecimiento de capacitaciones orientadas en tecnología que aumente la capacidad técnica necesaria para alcanzar una ciudad más equitativa.

Por otro lado, en el servicio de Salud la detección temprana de enfermedades también tiene sus dificultades en cuanto a la implementación, relacionadas al conocimiento por parte de la población en la realización de consultas médicas regulares. Bajo este supuesto es que la inteligencia artificial contribuiría especialmente en las mujeres para controles durante el embarazo e información personalizada según la semana de gestación y la edad del bebé una vez nacido y enviar alertas de controles prenatales y posnatales.

Finalmente, consideramos cinco medidas con un costo medio de implementación y una dificultad media en la implementación de la mejora, perteneciendo dos de ellas al servicio de transporte: ampliación de ciclovías e implementación de plataformas de autos compartidos. Si bien ya existen en la ciudad de Salta ciclovías, la ampliación de ellas mejoraría la circulación en la ciudad reduciendo la cantidad de automóviles que ingresan a la ciudad, convirtiendo a la ciudad en una más sustentable.

La implementación de plataformas de autos compartidos también se encuentra implementada en cierta medida a través de los servicios de Uber y Cabify, pero las mismas son consideradas ilegales en la provincia, y sólo se pueden registrar en la AMT (Autoridad Metropolitana de Transporte) los remises y taxis, por lo que aún se encuentra lejos del uso de autos habilitados en la ciudad sin choferes. Finalmente, el uso de contenedores inteligentes para reducir el consumo de agua y luz también tiene una dificultad media de implementación debido a que algunas dificultades que podrían presentarse están relacionadas a la necesidad de cambios culturales y resistencia al cambio en la sociedad y la disponibilidad de recursos.

Cabe mencionar que la provincia generó un avance significativo en la toma de turnos online y la atención virtual durante la pandemia, pero es necesario continuar con el incentivo de la utilización de estos medios de consulta para toda la población. Para ello ampliar la conectividad en zonas rurales es clave para generar una sociedad más equitativa.

Para concluir, asignamos una medida con bajo costo de implementación pero con un alto nivel de dificultad para la implementación de la mejora que pertenece al servicio de transporte pero incide también género al tratarse del fomento de campañas para la inclusión de sectores subrepresentados en

movilidad, especialmente mujeres ya que conlleva un cambios culturales y una probable resistencia al cambio en ciertos sectores de la sociedad.

Por lo tanto, si bien ciertas medidas fueron parcialmente implementadas en la provincia de Salta, ya sea la ampliación de ciclovías en transporte, el aumento de conectividad en ciertas zonas de la provincia, implementación de aplicaciones para acelerar procesos en trámites y particularmente en salud, es necesario continuar con la implementación de tecnologías y también el fomento de campañas y capacitaciones que permitan construir una sociedad más inclusiva y equitativa.

Evaluación de Viabilidad de las Políticas Públicas: Score

A los fines de evaluar la viabilidad de implementación de las medidas en la provincia de Salta, se trabajó con un indicador de score que se construyó para aportar una cuantificación de resultados, más allá de lo trabajado en reuniones con funcionarios los cuales tienen el termómetro y conocimiento de sus posibilidades de gestión. El indicador de Score constituye una herramienta de análisis, de elaboración propia, cuyo objetivo es representar la evaluación de las políticas relevadas a nivel internacional en la provincial mediante una valoración numérica. Este indicador contempla las siguientes variables vinculadas a la evaluación de la política implementada:

- Eficacia
- Costo de implementación
- Alcance
- Dificultad de implementación
- Sostenibilidad

A efectos de evaluar la política, considerando el alcance anteriormente mencionado, se realizó un formulario modelo el cual se presenta a continuación, cuyos principales insumos responden a la propia toma de conocimiento de la política en función de documentación, estadísticas y entrevistas con los funcionarios y demás responsables de llevar a cabo la misma.

Variable	Formulario modelo de evaluación de política:
Eficacia	a) ¿Cuán exitosa puede ser la implementación de la política? ¿En qué porcentaje se implementaría con éxito la política?
Costo de implementación	b) ¿Cuál es el costo de implementación?
Alcance	c) ¿Cuál es el alcance?
Dificultad de implementación	d) ¿Cuál es el nivel de dificultad en la implementación de mejora?
Sostenibilidad	e) ¿Cuán sostenible en el tiempo son los efectos de la política?

Continuando con la metodología de construcción del indicador de Score, la evaluación de cada variable, a excepción de la variable de eficacia, se parametrizó en cinco niveles (de mayor a menor resultado).

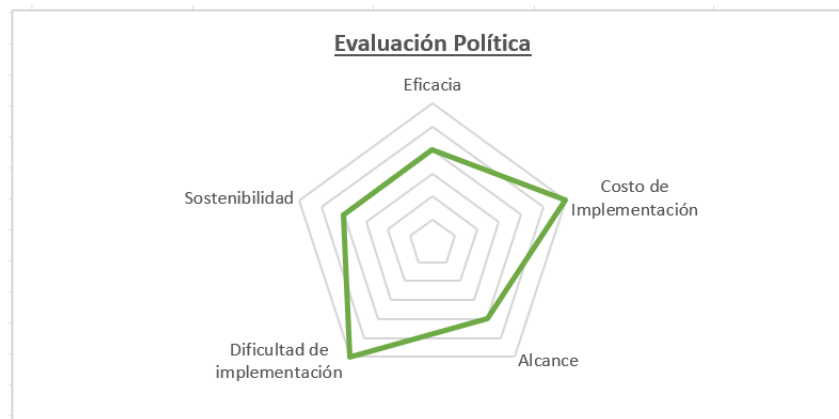
A modo de ejemplo, una política que haya sido implementada con total eficacia, una operatividad significativa, de amplio alcance, con impacto medio, y sostenibilidad media, arrojaría un Score de 90 puntos.

Al mismo tiempo, y considerando como insumo las valoraciones (y parametrizaciones) para las variables anteriormente mencionada, se desarrolló un gráfico radial para visualizar el desempeño de política implementada. En el caso de la variable de eficacia, la parametrización contempla rangos según el valor que se indique como porcentaje de eficacia de la política.

Análisis de las medidas implementadas.

Para iniciar el análisis se tomará la medidas: **Implementación de cursos de capacitación para mujeres y personas de tercera edad y capacitaciones en perspectiva de género.** Según lo estimado junto a la provincia de Salta, esta medida tiene un costo de implementación poco significativo, con un alcance medio y baja dificultad de implementación. La posibilidad de mantener esta medida en el tiempo dependerá de la capacidad de promoción y participación de la población en dichos cursos y a su vez, la continua actualización de los mismos. Por lo tanto, consideramos que esta medida posee un 60% de eficacia en términos de género e inclusión social, ya

que mejora las habilidades y los conocimientos de las mujeres, aumentando sus oportunidades de empleo y su capacidad para competir en el mercado laboral y acceder a empleos mejor remunerados.



Dentro de las medidas asociadas al servicio de transporte se encuentran:

- Uso de paneles solares en paradas de autobuses
- Uso de autobuses eléctricos
- Ampliación de ciclovías
- Implementación de Inteligencia Artificial para predecir siniestros
- Incentivos impositivos para el aumento de consumo de automóviles eléctricos
- Campañas para la inclusión de sectores subrepresentados en movilidad
- Implementación de plataformas de autos compartidos

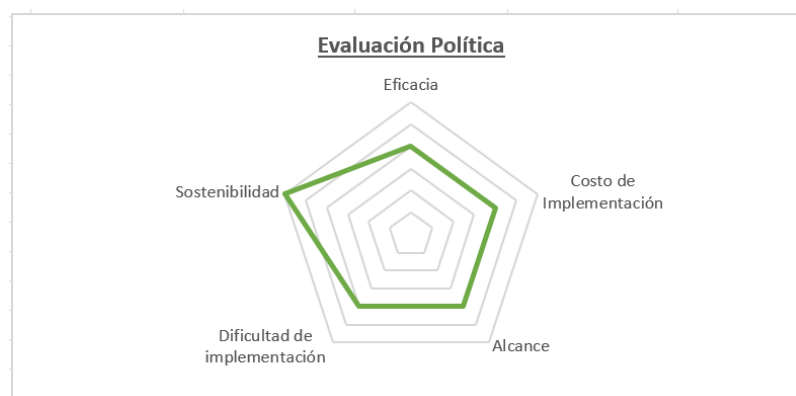
En cuanto al uso de paneles solares en paradas de autobuses, consideramos que tiene un alto costo de implementación ya que si bien el valor de los mismos ha disminuido en los últimos años, siguen representando una inversión significativa. Además, los sistemas de almacenamiento de las baterías pueden ser costosos pero son necesarios para asegurar el suministro de energía constante, especialmente durante la noche o en días nublados. A su vez, la provincia de Salta tiene una geografía y un clima variados que pueden presentar desafíos adicionales en términos de instalación y mantenimiento de paneles solares. El polvo y las tormentas en algunas áreas pueden requerir un mantenimiento más frecuente de los paneles solares, lo que incrementa los costos operativos a largo plazo. Por lo tanto, el alcance será reducido y con una alta dificultad de implementación.

De esta manera, consideramos que esta medida posee un 45% de eficacia debido a que si bien su implementación ofrece beneficios a largo plazo como la sostenibilidad y la reducción de costos de energía, los costos iniciales pueden ser elevados debido a la infraestructura requerida, la tecnología y

equipamiento, la logística. Estos factores combinados pueden hacer que el proyecto sea costoso al principio, aunque los beneficios a largo plazo pueden justificar la inversión inicial.



En cuanto al uso de autobuses eléctricos, consideramos que esta medida tiene un costo de implementación regular, un alcance medio y una dificultad de implementación media. Sin embargo, consideramos que el nivel de sostenibilidad es alto ya que en la actualidad la provincia tenía en agenda el comenzar a sumar a su flota de autobuses de SAETA algunas unidades eléctricas, pero la reducción de subsidios provenientes de Nación hoy dejan esa implementación para futura agenda. Por lo tanto, aunque los autobuses eléctricos ofrecen ventajas ambientales y operativas a largo plazo, la implementación inicial puede ser costosa debido a la necesidad de adquirir nuevos vehículos, construir infraestructura de carga, capacitar personal para su mantenimiento y actualizar la red eléctrica. Al igual que la implementación de paneles solares en las paradas de autobuses, la inversión inicial puede ser costosa pero una vez implementados posee una sostenibilidad alta.



En cuanto a la ampliación de ciclovías, consideramos que tiene un costo de implementación regular, un alcance medio y una dificultad de implementación media. La sostenibilidad de esta medida estará relacionada a la promoción del uso de nuevas ciclovías y educar a la población sobre

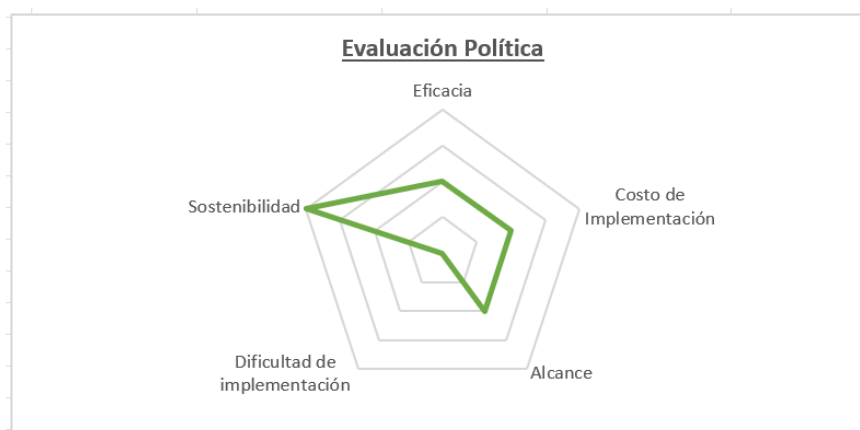
seguridad vial y convivencia entre ciclistas y conductores. Además, si bien ya se hayan realizado implementaciones iniciales, la ampliación de ciclovías en la provincia de Salta implica un costo de implementación regular debido a la necesidad de estudios y diseño, construcción e infraestructura, adquisición de terrenos, mantenimiento, manejo de interferencias con infraestructura existente, gestión del tráfico, y la participación comunitaria.



La **implementación de inteligencia artificial para predecir siniestros** es considerada como una medida de significativo costo de implementación, reducido alcance y una muy alta dificultad de implementación. La sostenibilidad implica un alto costo debido a la complejidad del desarrollo y personalización del software, la necesidad de infraestructura tecnológica avanzada, la recolección y procesamiento de datos, la integración con sistemas existentes, la capacitación del personal, las medidas de seguridad y privacidad y el mantenimiento continuo.

Consideramos que la sostenibilidad de esta política es baja ya que dependerá de una combinación de factores financieros asociados a la inversión continua por parte del gobierno local con entidades privadas; tecnológicos, esto incluye la capacidad de integrar nuevas fuentes de datos y de ajustar los modelos predictivos; humanos, ya que el personal necesitará formación continua para operar y mantener el sistema de IA, así como interpretar resultados y a su vez, la retención de talentos y finalmente políticos.

Por lo tanto, consideramos que el nivel de eficacia es de un 30%, ya que si estos factores se gestionan adecuadamente, la implementación de IA puede ser una herramienta sostenible para la prevención de siniestros. Sin embargo, requiere un compromiso a largo plazo en términos de recursos y apoyo continuo para mantenerse eficaz y relevante.



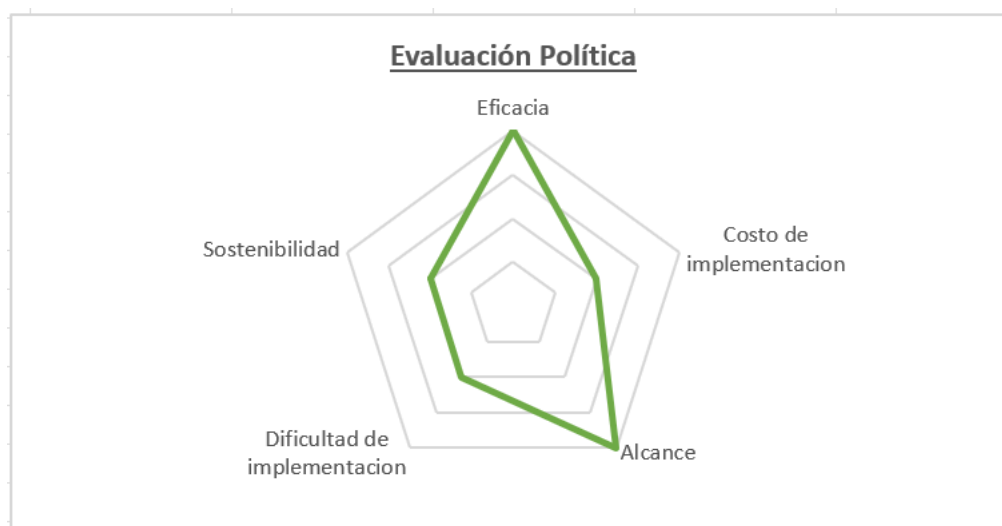
Según las estimaciones realizadas junto a la provincia de Salta, la implementación de **incentivos impositivos para el aumento de consumo de automóviles eléctricos** es considerada como una medida de significativo costo de implementación que puede incluir la reducción del IVA, impuestos a la importación de vehículos eléctricos y exenciones en el impuesto a los vehículos motorizados. El costo de estas reducciones se reflejaría en la pérdida de ingresos fiscales, que deberá ser calculada en función del volumen esperado de ventas de vehículos eléctricos. Además, se deberá invertir en infraestructura de carga pública, incluyendo estaciones de carga rápida y puntos de carga en áreas urbanas y rurales y costos asociados a campañas de concientización mediante campañas publicitarias y educativas para promover los beneficios de los vehículos eléctricos.

La medida tiene un alcance medio y una alta dificultad de implementación, ya que requiere la modificación de leyes fiscales y reglamentarias a nivel provincial. Además, necesita la coordinación entre varias agencias gubernamentales, incluyendo departamentos de transporte, finanzas y medio ambiente. Por otro lado, requiere la construcción de infraestructura de carga adecuada y aumentar la adopción de vehículos eléctricos requiere cambiar las percepciones públicas y hábitos de consumo, lo cual puede ser un procedimiento lento.

La sostenibilidad de la medida es considerada baja ya que a largo plazo la reducción de ingresos fiscales deberá ser compensada por los beneficios económicos y ambientales. Esto puede incluir el ahorro en costos de salud pública debido a la reducción de la contaminación y los ingresos generados por nuevas inversiones en infraestructura. A su vez, el uso de vehículos eléctricos reduce la dependencia de combustibles fósiles y las emisiones de CO₂, contribuyendo a los objetivos de sostenibilidad y cambio climático y promueve una movilidad más equitativa y accesible, especialmente

si los incentivos se combinan con otras políticas de transporte público y planificación urbana.

Implementar incentivos impositivos para aumentar el consumo de automóviles eléctricos en Salta puede ser un paso estratégico hacia un futuro más sostenible. Si bien la implementación tiene sus desafíos, los beneficios potenciales en términos de reducción de emisiones, desarrollo económico y promoción de una movilidad más limpia justificarían la inversión inicial.



La implementación de **campañas para la inclusión de sectores subrepresentados en movilidad** consideramos que se trata de una medida con un costo de implementación regular, con un alcance amplio debido a que, por ejemplo, la implementación de subsidios para la utilización de bicicletas accesibles y subvencionadas para comunidades con bajos ingresos ofrece también beneficios significativos en términos de equidad y calidad de vida.

Esta medida tiene una dificultad de implementación bajo mediante campañas de sensibilización y programas de educación y modificación de infraestructura y adquisición de vehículos especializados. La sostenibilidad de esta medida se verá representada por la necesidad de asegurar financiamiento a largo plazo a través de presupuestos gubernamentales y posibles asociaciones público- privadas, inversiones en el mantenimiento de infraestructura y vehículos y monitoreo y evaluación continua de la eficacia de las campañas y programas.

La implementación de campañas para la inclusión de sectores subrepresentados en movilidad en Salta puede ser costosa y compleja, pero también ofrece beneficios significativos en términos de equidad y calidad de vida. Es fundamental contar con una planificación detallada, recursos adecuados y un enfoque centrado en la sostenibilidad a largo plazo para asegurar el éxito de estas iniciativas.



Por último, la medida relacionada a la **implementación de plataformas de autos compartidos** en transporte. Si bien esta medida ya ha sido implementada parcialmente en la provincia, nos interesa hacer referencia a plataformas digitales con tecnología más desarrollada.

Según lo estimado junto a la provincia, esta medida posee un costo de implementación significativo con alto alcance y un nivel de dificultad de implementación medio al igual que su sostenibilidad. Estos resultados se basan en la necesidad de implementar sistemas integrales de gestión de flotas y plataformas de análisis de datos existentes junto a tecnologías más avanzadas como IoT y Big Data. Esto resultaría en una reducción de los tiempos de espera y optimización de rutas, mejor experiencia de usuario a través de información real y sistemas de pago simplificados, mejor gestión de flotas y mantenimiento predictivo y datos precisos para la planificación y toma de decisiones. Para que sea una medida sostenible en el tiempo es necesario asegurar un financiamiento estable para mantenimiento y actualizaciones, una formación constante del personal en nuevas tecnologías y mejoras de las plataformas, como a su vez, la capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías y necesidades emergentes y la implementación de medidas robustas de ciberseguridad para proteger datos sensibles.

La eficacia de las plataformas de autos compartidos se puede medir en una reducción del tráfico y contaminación a través de la merma en el número de vehículos en las calles y menor emisión de gases contaminantes. A su vez, mejora el acceso a vehículos para personas que no poseen uno, mejorando la movilidad urbana y una reducción de costos de transporte para los usuarios en comparación con la posesión de un vehículo privado.

La implementación de plataformas de autos compartidos en el sector del transporte en Salta requiere una inversión significativa, pero ofrece numerosos beneficios en términos de movilidad, reducción de costos, sostenibilidad ambiental y planificación urbana. La clave para el éxito radica en una

planificación detallada, financiamiento adecuado y un enfoque en la sostenibilidad a largo plazo. Las plataformas más efectivas serán aquellas que integren múltiples funciones y sean capaces de adaptarse a las necesidades cambiantes de la población y la infraestructura tecnológica.



Dentro de las medidas asociadas al servicio de educación se encuentran:

- Implementación de cursos de capacitación para mujeres y personas de tercera edad
- Innovación en tecnología educativa
- Articulación de sectores productivos y organizaciones del Estado
- Implementación de IA para la prevención de la deserción escolar y contribuir al aprendizaje personalizado

La implementación de cursos de capacitación para mujeres y personas de tercera edad consideramos que se trata de una medida con un costo de implementación poco significativo, con un alcance medio debido a que el alcance de estos cursos en Salta dependerá de su capacidad para atraer participantes y la adecuación del contenido a sus necesidades específicas: Las mujeres y personas de la tercera edad son sectores que suelen enfrentar barreras al acceso a educación y empleo. Por lo tanto, las temáticas de los mismos podrían orientarse hacia el desarrollo de habilidades en tecnología, emprendimiento, y habilidades laborales básicas, aumentando sus oportunidades en el mercado laboral o en iniciativas de autoempleo.

Si bien consideramos que el nivel de dificultad es bajo, existen varios desafíos que pueden dificultar la implementación, una de ellas puede ser el

acceso a la Tecnología: Para cursos enfocados en habilidades digitales, las participantes mayores podrían tener dificultades con el uso de dispositivos tecnológicos, lo que requeriría un nivel de formación básica en el uso de computadoras y smartphones. Las brechas educativas y digitales también pueden presentar desafíos para la eficiente implementación de esta política: las personas de la tercera edad y algunas mujeres en áreas rurales podrían tener menos experiencia previa en educación formal o capacitación. Por tanto, es necesario diseñar materiales accesibles y capacitar a los instructores en metodologías inclusivas. En cuanto al financiamiento es necesario que mantenerlo sostenido en el tiempo, ya que si bien los cursos podrían iniciarse con apoyo del gobierno o instituciones no gubernamentales, es crucial asegurar financiamiento a largo plazo para sostener el programa y ampliarlo en fases posteriores.

A su vez, en términos de alcance geográfico, la implementación puede comenzar en áreas urbanas como la ciudad de Salta, con expansión gradual hacia áreas rurales mediante programas móviles o cursos en línea para llegar a zonas más remotas.

A su vez, consideramos un nivel de sostenibilidad media ya que dependerá de su capacidad para mantenerse en el tiempo y continuar beneficiando a nuevas cohortes de participantes, por lo tanto, el involucramiento del gobierno provincial, junto con organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, es crucial para la continuidad del programa. La posibilidad de obtener subsidios o financiamiento de programas nacionales e internacionales de apoyo a la educación y la inclusión puede aumentar la viabilidad del proyecto. Por otra parte, no se puede dejar de mencionar la necesidad de adaptarse a las necesidades cambiantes de las mujeres y personas de la tercera edad. Esto implica ajustar los cursos a las tendencias del mercado laboral, así como seguir actualizando los contenidos para mantener su relevancia. Esto último traerá beneficios a largo plazo mediante la mejora de las competencias de los participantes para encontrar empleo o desarrollar sus propios negocios, los beneficios económicos y sociales se extenderán a sus comunidades. Las externalidades positivas que provocarán atraer mayor apoyo e inversión en el programa.

En cuanto a la medida relacionada en la innovación en tecnología consideramos tiene un costo de implementación significativo, ya que dependerá de diversos factores como infraestructura, equipamiento tecnológico (tablets, computadoras y la ampliación de la cobertura a internet en zonas rurales y urbanas, la continua formación docente en el uso de

herramientas tecnológicas y el desarrollo de plataformas educativas y el mantenimiento de y soporte técnico de ciertas tecnologías. Por lo tanto, un proyecto de este tipo puede implicar una inversión inicial significativa, dependiendo del nivel de digitalización de las escuelas y la infraestructura existente.

El alcance de una innovación en tecnología educativa en Salta puede ser amplio, dependiendo de los recursos y las políticas gubernamentales. A nivel provincial, la implementación podría incluir a escuelas rurales y urbanas. Las escuelas en áreas rurales pueden enfrentar más dificultades por la falta de infraestructura, lo que limita el alcance. El nivel educativo podría barcar desde educación primaria hasta secundaria, e incluso la formación técnica y superior, principalmente orientado a reducir la brecha digital proporcionando tecnología a estudiantes que no tienen acceso en sus hogares y de esta manera fomentar la inclusión digital. Sin embargo, existen ciertos desafíos en cuanto a infraestructura, ya que en ciertas áreas rurales la falta de acceso estable a internet y electricidad puede ser un obstáculo. La capacitación docente también puede ser un obstáculo ya que muchos docentes pueden no estar familiarizados con las herramientas tecnológicas, lo que implica una curva de aprendizaje considerable. A su vez, incorporar tecnología requiere reestructurar el currículo y las metodologías de enseñanza. Por último, la gestión de fondos y la coordinación entre diferentes niveles de gobierno podría retrasar la implementación.

Debido esto, consideramos que el nivel de eficacia se acerca un porcentaje de 70% ya que produciría una mejora en el aprendizaje mediante el uso adecuado de tecnología que mejore los resultados educativos al facilitar el acceso a recursos educativos personalizados. Esto último conducirá a una reducción de la brecha educativa cerrando la brecha entre zonas urbanas y rurales y al brindar acceso equitativo a contenidos de calidad. La utilización de nuevas tecnologías facilitará el monitoreo en tiempo real del progreso de los estudiantes permitiendo intervenciones educativas más rápidas.

La sostenibilidad de esta medida es media ya que puede ser un desafío debido a los costos continuo asociados al mantenimiento, la actualización de equipos y software, y la capacitación continua de docentes, que requiere una inversión a largo plazo. Esta medida requiere, a su vez, de una dependencia significativa de la infraestructura. El éxito depende en gran medida del desarrollo de infraestructura básica, como la conectividad a internet, especialmente en zonas rurales y el apoyo institucional. Es decir,

la sostenibilidad también depende de políticas públicas consistentes y de financiamiento estable por parte del gobierno provincial y nacional.

Por lo tanto, la implementación de innovación tecnológica en educación en la provincia de Salta es viable y puede tener un impacto positivo en la calidad educativa y la inclusión digital. Sin embargo, requiere una inversión significativa, especialmente en áreas rurales, una coordinación efectiva, y un enfoque sostenido para garantizar su éxito a largo plazo.



La

articulación entre los sectores productivos y las organizaciones del Estado es una estrategia clave para fomentar el desarrollo económico y social, pero implica costos, desafíos, y oportunidades de diversa índole. Consideramos que el costo de implementación de esta medida es regular, ya que los mismos pueden variar considerablemente dependiendo de la profundidad y la complejidad de la articulación entre los sectores productivos y el Estado. Estos costos incluyen consultoría y estudios de viabilidad para el análisis de mercado, estudios de impacto, y asesoramiento sobre políticas para alinearse con las necesidades del sector productivo. La formación y capacitación de los empleados estatales y del sector privado sobre procesos de trabajo conjunto, normativas y tecnología. Además, a los fines de fomentar la coordinación de ambos sectores, los incentivos y el apoyo financiero son necesarios. En muchos casos, el gobierno debe ofrecer incentivos financieros o fiscales para que los sectores productivos se alineen con las políticas públicas.

El alcance de esta articulación puede ser amplio, dependiendo de los sectores involucrados y los objetivos a largo plazo. Esta articulación podría generar un impacto significativo en la economía provincial, promoviendo la

creación de empleo, la innovación, y un desarrollo más equilibrado entre las zonas rurales y urbanas.

Consideramos un nivel de dificultad de implementación alto ya que esta medida presenta varios desafíos: en primer lugar debemos la coordinación interinstitucional. La colaboración entre múltiples actores del Estado y el sector privado requiere una estructura organizativa clara, lo que puede ser difícil debido a la burocracia y los intereses divergentes ya que los sectores productivos a menudo tienen objetivos que pueden diferir de los del Estado, lo que podría generar conflictos en la implementación de políticas.

La eficacia de esta medida es de un 60% debido a que la articulación de los sectores productivos y las organizaciones del Estado depende de varios factores. En caso de lograrse una Buena articulación puede aumentar significativamente la productividad, fomentando la competitividad y generando nuevas oportunidades de negocio, además la sinergias entre el Estado y el sector privado pueden facilitar la adopción de nuevas tecnologías y procesos innovadores, tanto en la producción agrícola como en sectores industriales.

Si bien la articulación puede generar beneficios a mediano y largo plazo, su eficacia depende de la capacidad de ambos sectores para trabajar de manera colaborativa y mantener un diálogo constante.

Finalmente, la sostenibilidad de este tipo de articulación es baja debido a que también depende de varios elementos. En primer lugar, debe existir un compromiso a largo plazo entre las distintas entidades en mantener una colaboración sostenida en el tiempo entre el Estado y los sectores productivos. Esta asociación deberá estar respaldada por políticas públicas coherentes y sostenibles en el tiempo, lo que implica continuidad en el apoyo gubernamental. Además, para que la articulación sea sostenible, es necesario invertir en el desarrollo de capacidades locales y en tecnología que permita que los sectores productivos evolucionen con el tiempo, por lo tanto la inversión en capacitación y tecnología debe ser sostenida. Para ello, la sostenibilidad también dependerá del compromiso del sector privado en mantener la innovación y la cooperación con el Estado. Las políticas y estrategias deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los cambios económicos, sociales y tecnológicos. Además, los marcos regulatorios deben acompañar estos procesos sin obstaculizarlos

Por lo tanto, la articulación entre los sectores productivos y las organizaciones del Estado puede tener un impacto transformador en la

economía provincial si se gestiona adecuadamente. Los costos iniciales pueden ser altos, pero el potencial de desarrollo económico, aumento de la productividad y generación de empleo es considerable. Sin embargo, la implementación enfrenta desafíos importantes relacionados con la coordinación interinstitucional, los intereses divergentes y las desigualdades territoriales. Con políticas públicas sostenibles, inversión en tecnología y capacitación, y un diálogo continuo entre el sector privado y el Estado, esta articulación podría ser un motor clave para el desarrollo de la provincia.



La implementación de Inteligencia Artificial (IA) para la prevención de la deserción escolar y el aprendizaje personalizado en la provincia, presenta oportunidades prometedoras, pero también desafíos importantes.

El costo de la implementación de IA es muy significativo en el ámbito educativo y puede variar según la infraestructura tecnológica existente, la escala del proyecto y las herramientas de IA que se utilicen. Los costos incluyen infraestructura tecnológica como equipamiento de servidores, almacenamiento en la nube, dispositivos para los alumnos y conectividad a internet, que puede ser un desafío en zonas rurales. El desarrollo de plataformas personalizadas para monitorear el progreso académico de los estudiantes, identificar riesgos de deserción y personalizar el contenido educativo requiere de una inversión inicial de alto costo y soporte técnico y actualizaciones continuas, lo que aumentaría los costos a largo plazo.

El alcance es reducido porque podría extenderse a toda la provincia, pero las limitaciones en infraestructura, especialmente en zonas rurales, podrían restringir su implementación en las primeras etapas. Sin embargo, podría aplicarse tanto en las escuelas primaria como secundaria, en zonas rurales como urbanas y contribuir en el monitoreo de deserción escolar mediante modelos predictivos. Además contribuiría a ayudar a identificar a

estudiantes en riesgo de abandono escolar debido a factores socioeconómicos, familiares o académicos, brindando una intervención temprana. Utilizar la IA para adaptar los materiales educativos según las necesidades, fortalezas y debilidades de cada estudiante, mejorando la calidad del aprendizaje.

Sin embargo, la implementación de IA en el ámbito educativo enfrenta varios desafíos en términos de infraestructura tecnológica ya que la provincial tiene áreas rurales con poca o ninguna conectividad a internet, lo que limita la posibilidad de implementar soluciones tecnológicas avanzadas de manera equitativa, la capacitación docente, ya que estos necesitarán formación en el uso de la tecnología y en la interpretación de los resultados proporcionados por la IA, lo que requiere tiempo y recursos. A su vez, se presentarían dificultades en la recolección de datos ya que para que la IA funcione eficazmente, se necesitan datos masivos y de calidad. La recolección de datos sobre el rendimiento y las condiciones de los estudiantes en escuelas rurales o marginales puede ser compleja y requerir un esfuerzo logístico significativo.

La implementación de IA puede ser muy eficaz en la prevención de la deserción escolar y en la personalización del aprendizaje, mediante la utilización de los algoritmos de IA se pueden analizar patrones de comportamiento, asistencia y rendimiento para identificar a los estudiantes en riesgo de abandono escolar, permitiendo intervenciones tempranas por parte de los docentes o autoridades educativas. Asimismo, el aprendizaje personalizado puede proporcionar contenido adaptado a cada estudiante, basado en su ritmo y estilo de aprendizaje. Esto mejora la participación y el rendimiento académico, ya que los estudiantes pueden aprender a su propio ritmo. Para ello, es necesario el monitoreo constante a través del análisis en tiempo real de los datos. La IA puede proporcionar informes continuos sobre el progreso de los estudiantes, lo que facilita un seguimiento más detallado y eficiente de los mismos.

Sin embargo, la eficacia depende de la calidad de los datos y del compromiso de los docentes y administradores para utilizar las herramientas correctamente. Por todo lo previamente citado es que consideramos que esta medida tiene un 80% de eficacia.

Por otro lado, entendemos que esta política tiene un vel de sostenibilidad media la inversión inicial es solo el primer paso. La IA requiere mantenimiento, actualizaciones y soporte técnico continuo. Un proyecto de esta magnitud necesitaría financiamiento sostenido, lo que podría ser un desafío sin el apoyo constante del gobierno o asociaciones público-privadas. Además, para que el sistema sea sostenible, los docentes y administradores deben recibir capacitación continua, lo que implica una inversión en recursos humanos a largo plazo. La continuidad del proyecto dependerá en gran medida de políticas

públicas que prioricen la innovación educativa y la tecnología en las escuelas. Sin un compromiso gubernamental fuerte, la sostenibilidad puede verse comprometida.

La implementación de IA para la prevención de la deserción escolar y el aprendizaje personalizado en la provincia de Salta tiene el potencial de transformar el sistema educativo, ofreciendo un enfoque más eficaz y equitativo. Sin embargo, esta transformación conlleva un costo significativo y desafíos importantes relacionados con la infraestructura, la capacitación y el acceso a la tecnología. La eficacia dependerá de la calidad de los datos y del uso adecuado de las herramientas tecnológicas, mientras que la sostenibilidad exigirá un compromiso a largo plazo por parte del gobierno y otros actores clave.



Dentro de las medidas asociadas al servicio de salud se encuentran:

- Fondo basado en el desempeño
- Sistema de interoperabilidad
- Detección temprana de enfermedades
- Capacitaciones en nuevas tecnologías
- Registros electrónicos de Salud
- Turnos tomados de manera on-line y atención virtual
- Implementación de IA para la interpretación de resultados, diagnóstico y creación de planes terapéuticos individualizados.

La implementación de un fondo basado en el desempeño en salud busca mejorar la calidad y eficiencia del sistema de salud, incentivando el cumplimiento de metas de desempeño por parte de los proveedores de servicios de salud. A continuación, se examinan el costo, alcance, dificultad de implementación, eficacia y sostenibilidad de esta iniciativa.

El costo de implementar un fondo basado en el desempeño en salud es significativo y varía según el tamaño del sistema de salud y los recursos requeridos. Estos costos incluyen el diseño de indicadores clave (mortalidad infantil, acceso a servicios, vacunación, enfermedades no transmisibles, atención maternal), auditorías de calidad y sistemas de medición del rendimiento; la implementación de un sistema de recolección y análisis de datos para monitorear el rendimiento en tiempo real. Esto implica una inversión inicial en software, infraestructura tecnológica y capacitación del personal. El costo inicial de estos sistemas puede ser alto dependiendo de su complejidad y del número de hospitales y clínicas involucrados. Además, la formación del personal médico, administrativo y gubernamental en la gestión de fondos basados en el desempeño, puede tener un costo significativo. Un componente importante es el dinero destinado a recompensar a las instituciones de salud que cumplen con los objetivos. Este fondo puede ser escalado en función de los logros de los centros de salud, y puede variar, dependiendo del tamaño del sistema de salud.

El alcance de un fondo basado en el desempeño es medio y dependerá de la capacidad del sistema de salud para implementar cambios estructurales y operativos. Este fondo podría impactar en hospitales y clínicas públicas: El sistema de salud público sería el principal beneficiario, con incentivos económicos vinculados al rendimiento en indicadores de salud clave, Centros de atención primaria, especialmente en zonas rurales y vulnerables, donde los incentivos podrían mejorar el acceso a la atención preventiva y primaria, cobertura provincial donde en principio, la implementación abarcaría toda la provincia de Salta, aunque las limitaciones logísticas en zonas rurales podrían dificultar la cobertura total en una primera fase.

La implementación de un fondo basado en el desempeño en salud enfrenta varios desafíos, en principio existen disparidades en el acceso a infraestructura sanitaria y tecnológica entre las zonas urbanas y rurales, lo que complica el monitoreo y la evaluación de indicadores en algunas áreas. Podría existir dificultad en la recolección de datos, siendo este el principal. El éxito de este sistema depende de la capacidad de recolectar y analizar datos precisos y oportunos. Sin un sistema robusto de TI, la falta de datos confiables podría dificultar la evaluación del desempeño.

A su vez, podría existir cierta resistencia al cambio ya que los proveedores de salud podrían mostrarse resistentes a cambiar sus prácticas si los incentivos no son lo suficientemente atractivos o si consideran que las evaluaciones no reflejan sus realidades. Y además los hospitales y centros de salud necesitarán desarrollar capacidades de gestión para cumplir con los indicadores de desempeño, lo que implica cambios en los procesos internos y una mayor profesionalización de los equipos de salud.

Un fondo basado en el desempeño puede ser altamente eficaz en mejorar los resultados de salud si se implementa correctamente. La experiencia internacional ha demostrado que estos fondos pueden llevar a mejoras en la calidad de la atención médica, reduciendo la mortalidad infantil, mejorando las tasas de vacunación y aumentando el acceso a atención preventiva. Al exigir el cumplimiento de metas claras, este tipo de fondo puede mejorar la rendición de cuentas en el sistema de salud y aumentar la transparencia en la asignación de recursos. Los incentivos pueden hacer que los centros de salud optimicen sus procesos y utilicen mejor sus recursos, reduciendo el desperdicio y mejorando la eficiencia operativa.

Sin embargo, la eficacia también depende de la **calidad de los indicadores seleccionados** y del nivel de compromiso tanto del sistema de salud como del gobierno.

La sostenibilidad de un fondo basado en el desempeño en salud es media y depende de varios factores. En primer lugar, el éxito de este modelo depende de la disponibilidad continua de fondos para cubrir los incentivos basados en el rendimiento. El gobierno provincial y nacional deben estar comprometidos con la financiación a largo plazo. En Segundo lugar, el sistema de monitoreo y evaluación debe ser flexible y adaptarse a cambios en las condiciones de salud o en las prioridades del gobierno. Los incentivos deben ser lo suficientemente atractivos como para generar cambios en el comportamiento de los proveedores de salud, pero también deben ser alcanzables y justos para evitar efectos adversos, como priorizar solo los indicadores fáciles de cumplir.

La implementación de un fondo basado en el desempeño en salud es una estrategia prometedora para mejorar la calidad y eficiencia del sistema de salud, con un enfoque en resultados medibles. Aunque los costos iniciales pueden ser elevados, la mejora en la gestión de recursos y la eficiencia del sistema puede generar beneficios a largo plazo. Sin embargo, su implementación enfrenta desafíos importantes, particularmente en la



recolección de datos y la capacitación del personal. La sostenibilidad dependerá de un financiamiento continuo, incentivos adecuados y un sistema de monitoreo sólido que asegure el cumplimiento de los objetivos de salud clave en la provincia.

La implementación de un sistema de interoperabilidad en sectores como salud, representa un gran avance hacia la integración de datos y servicios, mejorando la eficiencia y calidad de los servicios públicos. A continuación, se detallan el costo, alcance, dificultad de implementación, eficacia y sostenibilidad de esta medida.

El costo de un sistema de interoperabilidad es significativo y varía en función del tamaño del sistema, la tecnología empleada y la escala de integración, abarcando múltiples sectores y niveles de gobierno. Los principales costos incluyen la creación o adquisición de software que permita la integración de las plataformas existentes en los diferentes sectores de salud y la administración pública. La implementación de esta medida requiere servidores, redes seguras, almacenamiento de datos y sistemas de gestión, además de la instalación de centros de datos para garantizar la seguridad y disponibilidad y la integración de sistemas existentes entre salud y la administración pública. Además el personal involucrado, tanto a nivel técnico como operativo, necesitará formación para operar el nuevo sistema.

Esta medida tiene un alcance medio con un enfoque en mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del ciudadano en todas las interacciones con el gobierno y servicios públicos.

La implementación de un sistema de interoperabilidad enfrenta varios desafíos, entre ellos, la fragmentación de sistemas ya que muchos sistemas existentes no están diseñados para interoperar. La integración de plataformas desarrolladas con tecnologías distintas puede ser compleja y costosa. La existencia de una infraestructura desigual, especialmente en las zonas rurales, la falta de conectividad a internet y de infraestructura tecnológica adecuada dificulta la implementación uniforme del sistema. Por otro lado, un sistema de interoperabilidad debe manejar grandes volúmenes de datos sensibles (como historiales médicos o información financiera), lo que requiere la implementación de protocolos estrictos de seguridad y privacidad, añadiendo un nivel de complejidad y un marco legal y regulatorio claro que facilite la integración de datos entre entidades gubernamentales, asegurando que los derechos de privacidad y protección de datos sean respetados.

Si se implementa correctamente, un sistema de interoperabilidad puede mejorar de manera significativa la calidad y eficiencia de los servicios públicos al tener acceso a datos en tiempo real de diferentes sectores, los funcionarios pueden tomar decisiones más informadas y rápidas, mejorando la gestión de recursos. Además, los procesos administrativos se vuelven más ágiles al eliminar duplicidades de trámites, reduciendo el tiempo que los ciudadanos invierten en gestiones y trámites gubernamentales.

Si consideramos el sector salud, los médicos podrán acceder a los historiales médicos de los pacientes desde cualquier parte de la provincia, lo que mejorará la atención médica. Aunque los costos iniciales son altos, la interoperabilidad permite optimizar los recursos, reduciendo los costos operativos en los servicios públicos con el tiempo.

La sostenibilidad de un sistema de interoperabilidad es media depende de varios factores: la inversión continua para garantizar el financiamiento a largo plazo para el mantenimiento, actualización y ampliación del sistema. Asimismo, el personal necesitará formación continua para adaptarse a las nuevas actualizaciones tecnológicas y a los cambios en los procedimientos, lo que garantizará una operación eficiente del sistema. El éxito a largo plazo del sistema de interoperabilidad depende del compromiso político y de una gobernanza sólida. Las autoridades provinciales y nacionales deberán trabajar en conjunto para establecer un marco legal que regule el uso y la seguridad de los datos compartido y establecer un sistema lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios tecnológicos, nuevos marcos legales o cambios en las prioridades gubernamentales.

La implementación de un sistema de interoperabilidad en la provincia de Salta tiene el potencial de transformar radicalmente la eficiencia y calidad de los servicios públicos. Aunque los costos iniciales son significativos, los beneficios en términos de mejora de la gestión, ahorro de tiempo y optimización de recursos son claros. Sin embargo, su implementación enfrenta desafíos considerables, particularmente en la integración de sistemas fragmentados, la seguridad de datos y la infraestructura desigual. Con el compromiso adecuado de inversión a largo plazo, capacitación y una gobernanza sólida, el sistema de interoperabilidad puede ser sostenible y altamente eficaz.



La **detección temprana de enfermedades** es una estrategia clave para mejorar la salud pública y reducir costos a largo plazo. La implementación de programas de detección temprana tiene el potencial de prevenir enfermedades graves y mejorar la calidad de vida de la población. A continuación, se exploran el costo, alcance, dificultad de implementación, eficacia y sostenibilidad de un programa de detección temprana en Salta.

Los costos de un programa de detección temprana de enfermedades varían según los tipos de enfermedades objetivo (cáncer, diabetes, hipertensión, enfermedades cardiovasculares), la tecnología utilizada y la infraestructura disponible. Los costos estimados incluyen equipos especializados como mamógrafos, ecógrafos, resonadores magnéticos, y kits de diagnóstico para enfermedades no transmisibles y para ello se necesita tecnología para gestionar y analizar los datos de los pacientes. Esto incluye sistemas de gestión de historias clínicas electrónicas (EHR) y software de análisis predictivo. Además, el personal de salud debe estar capacitado para utilizar tecnologías avanzadas de detección y para interpretar los resultados de las pruebas. Las campañas de salud pública son esenciales para promover la participación de la población en programas de detección temprana.

El alcance del programa podría ser amplio abarcando diversas áreas de la salud pública y una parte significativa de la población con especial atención a los grupos vulnerables, como las zonas rurales o comunidades de bajos ingresos, donde la detección temprana es crucial, enfocándose en la detección temprana de enfermedades crónicas como la diabetes, la hipertensión, el cáncer (mama, cérvix, colon), enfermedades cardíacas y respiratorias como enfermedades infecciosas, como el VIH, tuberculosis, y otras patologías prevalentes en la región. Para asegurar la equidad en el acceso a los servicios, el programa debería estar disponible tanto en hospitales y clínicas urbanas como en centros de salud rurales. Además de la detección, este tipo de programas incluye componentes de educación para la salud, orientados a la promoción de estilos de vida saludables y la prevención de enfermedades.

La implementación de un programa de detección temprana de enfermedades enfrenta varios desafíos. El primero de ellos, es la existencia de una infraestructura sanitaria limitada que dificulta la implementación equitativa del programa en toda la provincia. La falta de tecnología avanzada en algunas áreas (como equipos de diagnóstico y herramientas de análisis de datos) puede ser una barrera importante, especialmente en centros de salud que carecen de recursos. En zonas rurales o remotas, la distancia y el acceso limitado al transporte podrían hacer que la población tenga dificultades para acceder a los servicios de detección temprana.

El personal de salud necesitará capacitación especializada para realizar las pruebas de detección y para interpretar los resultados y será necesario establecer una coordinación eficaz entre los diferentes niveles de gobierno (provincial y nacional) y los sectores de salud pública, privada y comunitaria.

La eficacia de un programa de detección temprana de enfermedades está bien documentada y ha demostrado resultados positivos ya que permite tratamientos más efectivos, lo que reduce la mortalidad y las complicaciones asociadas con enfermedades avanzadas, especialmente en cáncer, diabetes y enfermedades cardíacas. Si bien los costos iniciales son altos, este programa de detección temprana permite un ahorro significativo a largo plazo, ya que el tratamiento de enfermedades en etapas avanzadas es mucho más caro que su prevención o tratamiento detectado a tiempo. La detección temprana y el tratamiento inmediato mejoran significativamente la calidad de vida de los pacientes, permitiéndoles mantener una vida activa y productiva. Estos programas también promueven la conciencia pública sobre la salud, lo que puede llevar a un mayor enfoque en la prevención y la adopción de hábitos saludables.

La sostenibilidad de un programa de detección temprana depende de varios factores clave. Es crucial asegurar un financiamiento sostenible por parte del gobierno provincial, el nacional o a través de asociaciones con organizaciones internacionales. Los costos de mantenimiento de equipos, capacitación continua del personal y actualizaciones tecnológicas deben estar cubiertos. Para que sea sostenible, el programa debe integrarse en el sistema de salud existente y formar parte de la atención primaria de salud, asegurando que la detección temprana sea una práctica rutinaria. A su vez, las inversiones en infraestructura, como hospitales y centros de salud en áreas rurales, son necesarias para mantener el programa. También se requiere acceso a tecnologías avanzadas y conectividad en las zonas más remotas. Un sistema efectivo de monitoreo y evaluación es esencial para medir el impacto del programa, identificar áreas de mejora y asegurar la continuidad a largo plazo. tecnología médica avanza rápidamente, por lo que es necesario actualizar el programa para incluir nuevas técnicas de detección, asegurando que el sistema se mantenga relevante y efectivo.

La implementación de un programa de detección temprana de enfermedades tiene un costo inicial considerable, pero sus beneficios en términos de salud pública, ahorro de costos a largo plazo y mejora de la calidad de vida son claros. A pesar de los desafíos relacionados con la infraestructura limitada, la capacitación del personal y la accesibilidad, la detección temprana es una herramienta eficaz para prevenir y tratar enfermedades graves. Con un

financiamiento adecuado y una integración efectiva en el sistema de salud, el programa puede ser sostenible y proporcionar resultados duraderos



La **implementación de capacitaciones en nuevas tecnologías**, tiene un impacto significativo en el desarrollo de competencias laborales y en la adaptación a los cambios tecnológicos globales. Estas capacitaciones pueden estar orientadas tanto a estudiantes como a trabajadores y emprendedores de diferentes sectores. A continuación, se detalla el costo, el alcance, la dificultad de implementación, su eficacia y sostenibilidad.

El costo de las capacitaciones en nuevas tecnologías consideramos que es regular y dependerá del enfoque del programa (capacitación presencial o virtual, duración, número de participantes, nivel de profundidad técnica). Algunos costos estimados incluyen el diseño y desarrollo de los cursos que involucran la creación de los contenidos formativos, que pueden incluir módulos sobre herramientas digitales, programación, análisis de datos, inteligencia artificial. Las licencias de software si se utilizan plataformas educativas online o herramientas especializadas (como software de análisis de datos, edición, o desarrollo) y la capacitación de formadores también podría generar un costo adicional. Adicionalmente, sería importante contar con sistemas de seguimiento y evaluación del programa.

El alcance de las capacitaciones en nuevas tecnología será amplio, ya que pueden estar dirigidas a trabajadores de la industria, educación, salud, sector público, y emprendedores, cubriendo una amplia gama de sectores económicos y sociales El programa puede beneficiar a estudiantes universitarios, profesionales, empleados públicos y privados, y personas que buscan adquirir habilidades tecnológicas para mejorar sus oportunidades laborales.

Las capacitaciones pueden ofrecerse tanto de manera presencial como en línea. Esto último permite alcanzar a personas en zonas rurales o con dificultades de acceso físico a los centros de formación. Se pueden implementar programas específicos para mujeres, personas mayores y otros grupos vulnerables que tradicionalmente tienen menos acceso a las nuevas tecnologías.

La implementación de capacitaciones en nuevas tecnologías tiene un nivel de dificultad medio y enfrenta varios desafíos. En primer lugar y ya mencionado en otras medidas, existe una infraestructura Desigual. En muchas zonas rurales, el acceso a internet y a equipos tecnológicos es limitado, lo que dificulta la implementación de capacitaciones en línea y la instalación de laboratorios tecnológicos. Algunas poblaciones podrían tener un bajo nivel de conocimiento digital, lo que implica que los programas de capacitación deben incluir módulos introductorios para cerrar esta brecha. Los profesionales encargados de impartir las capacitaciones también necesitan formación constante en las tecnologías más avanzadas y el acceso a expertos en tecnología puede ser limitado en ciertas áreas de la provincia. Por otro lado, conseguir fondos sostenibles a largo plazo para mantener el programa puede ser un desafío, especialmente en un entorno económico incierto. Una vez implementado, mantener a los participantes comprometidos a lo largo del curso puede ser un reto, especialmente en capacitaciones más largas o técnicas. Se deben implementar estrategias para reducir la deserción.

Un programa de capacitación en nuevas tecnologías puede tener efectos muy positivos ya que los participantes con nuevas habilidades tecnológicas estarán mejor preparados para acceder a empleos mejor remunerados y de mayor demanda en el mercado laboral y las empresas que participan en el programa podrán aumentar su productividad y adaptarse a un mercado cada vez más digitalizado. De esta manera, las capacitaciones pueden fomentar el surgimiento de nuevas startups y emprendimientos tecnológicos en Salta, lo que diversificaría la economía local y promovería la innovación. Un programa exitoso contribuirá a reducir la brecha digital en la provincia, especialmente en áreas rurales y entre grupos sociales con menos acceso a la tecnología.

La sostenibilidad de esta medida dependerá de varios factores, entre ellos, colaboración público-privada. Asociarse con empresas tecnológicas y universidades puede ayudar a financiar el programa y asegurar que los cursos se mantengan actualizados en cuanto a las necesidades del mercado laboral. Las tecnologías avanzan rápidamente, por lo que será crucial actualizar los

contenidos de los cursos para que los participantes se mantengan al día con las innovaciones.

La sostenibilidad, además, dependerá de la asignación de fondos a largo plazo, ya sea a través del gobierno, organizaciones no gubernamentales, o asociaciones internacionales.

La implementación de capacitaciones en nuevas tecnologías en la provincia de Salta tiene un alto potencial para transformar el panorama laboral y productivo. Aunque los costos iniciales pueden ser significativos y la infraestructura desigual presenta un desafío, la eficacia del programa en términos de mejora de la empleabilidad, reducción de la brecha digital y desarrollo del ecosistema emprendedor es clara. Con una planificación adecuada, financiamiento sostenible y actualizaciones continuas, estas capacitaciones pueden ser una inversión estratégica a largo plazo para el desarrollo económico y social de la provincia.



La

implementación de Registros Electrónicos de Salud (RES), es una iniciativa crucial para modernizar el sistema de salud, mejorar la calidad de atención y optimizar la gestión de los datos médicos. Sin embargo, el éxito de su implementación depende de varios factores, como el costo, el alcance, la dificultad de implementación, su eficacia y la sostenibilidad. A continuación, se analizan estos aspectos.

El costo de la implementación de un sistema de Registros Electrónicos de Salud (RES) en Salta depende de varios componentes, como la infraestructura tecnológica, el software, la capacitación y el mantenimiento. Los principales costos se asemejan a los citados previamente ya que el primero de ellos está asociado al desarrollo o la adquisición de un software y la actualización de la infraestructura de TI en hospitales y centros de salud, como la instalación de servidores, almacenamiento de datos en la nube, y hardware

especializado. Además, el personal de salud, desde médicos hasta administrativos, necesitará capacitación para utilizar correctamente el sistema. En muchos casos, los hospitales ya tienen sistemas independientes para gestionar ciertos aspectos de la salud (por ejemplo, radiología, laboratorio, etc.) que necesitará ser integrado con el nuevo software a implementar.

El alcance de la implementación de los Registros Electrónicos de Salud es amplio y tiene el potencial de impactar significativamente el sistema de salud. La implementación de RES tiene el potencial de beneficiar a toda la población de la provincia, proporcionando una herramienta unificada para almacenar y acceder a los datos médicos de cada paciente. Esto incluiría tanto hospitales y centros de salud urbanos como rurales. Los RES permitirían la integración de diferentes niveles de atención médica, como hospitales, centros de atención primaria y consultorios privados. Esto mejoraría la coordinación y continuidad en la atención de los pacientes y acceso a datos en tiempo real ya que los profesionales de salud podrían acceder a la información médica de los pacientes de manera inmediata, lo que permitiría diagnósticos más rápidos y precisos. Por ejemplo, en áreas rurales y de difícil acceso, la capacidad de acceder a los registros médicos de forma remota podría mejorar la atención médica en zonas alejadas. Los RES pueden facilitar el seguimiento de pacientes con enfermedades crónicas y permitir la implementación de programas de prevención y promoción de la salud basados en datos.

La implementación de los Registros Electrónicos de Salud enfrenta una serie de desafíos técnicos y logísticos, en principio, relacionados a la conectividad a Internet. La conectividad en las zonas rurales puede ser inestable o inexistente, lo que dificulta la operación en tiempo real de los RES. Es fundamental asegurar una red de comunicaciones robusta para todos los centros de salud. La capacitación masiva del personal de salud, desde médicos hasta personal administrativo, es un desafío logístico. Muchos profesionales pueden no estar familiarizados con el uso de tecnologías digitales avanzadas. La seguridad y la protección de los datos de los pacientes es crítica. Se requieren medidas robustas para evitar filtraciones y asegurar la privacidad, lo que aumenta la complejidad técnica.

La implementación de los Registros Electrónicos de Salud ha demostrado ser eficaz en muchas regiones y ofrece numerosos beneficios al contar con un acceso rápido y completo a los historiales médicos de los pacientes, los profesionales de la salud pueden tomar decisiones más informadas, lo que mejora la precisión de los diagnósticos y la efectividad de los tratamientos.

La digitalización reduce los errores relacionados con la pérdida de información, errores de transcripción o tratamientos duplicados, lo que mejora

la seguridad del paciente y reducen significativamente la carga administrativa, eliminando la necesidad de registros en papel y agilizando los procesos de atención médica y facturación. Los datos agregados de los RES pueden utilizarse para monitorear la salud pública en tiempo real, identificar brotes de enfermedades y diseñar políticas de salud más efectivas. Este Sistema podría reducir los costos a largo plazo ya que aunque los costos iniciales de implementación sean altos, los RES reducen los costos a largo plazo al optimizar la atención, reducir los errores y evitar procedimientos médicos innecesarios.

La sostenibilidad de los Registros Electrónicos de Salud en Salta dependerá de varios factores clave. Es esencial asegurar fondos continuos para el mantenimiento, actualización y expansión del sistema. Esto puede incluir aportes del gobierno provincial, nacional y posibles asociaciones con organismos internacionales. Los sistemas tecnológicos evolucionan rápidamente, por lo que será necesario actualizar tanto el hardware como el software de manera regular para que el sistema siga siendo eficiente y Seguro y se requerirá un equipo técnico capacitado para mantener el sistema, resolver problemas técnicos y garantizar la seguridad de los datos. Para garantizar la sostenibilidad, es fundamental que los profesionales de la salud se adapten y adopten el uso de RES en su práctica diaria. Esto puede implicar capacitaciones continuas y un sistema de soporte para resolver problemas en tiempo real. A los fines de garantizar una implementación exitosa, el programa puede lanzarse en fases, comenzando con centros de salud más grandes y avanzando hacia áreas rurales a medida que se superen los problemas iniciales.

La implementación de Registros Electrónicos de Salud tiene un costo inicial elevado, pero su impacto en la mejora de la calidad de atención, la reducción de costos a largo plazo y el fortalecimiento del sistema de salud es significativo. Los principales desafíos están relacionados con la infraestructura tecnológica y la capacitación del personal, especialmente en áreas rurales. Sin embargo, si se asegura un financiamiento sostenido, una infraestructura robusta y una adopción exitosa por parte de los profesionales de la salud, los RES pueden ser una herramienta clave para modernizar el sistema de salud y hacerlo más eficiente, eficaz y sostenible en el futuro.



La implementación de **sistemas de turnos on-line y atención virtual** representa un importante avance en la modernización de los servicios de salud y la mejora del acceso para los ciudadanos. Estos sistemas permiten a los pacientes gestionar sus citas médicas y recibir atención de forma remota, reduciendo la carga en los centros de salud y mejorando la eficiencia del sistema sanitario. A continuación, se analizan los aspectos clave de costos, alcance, dificultad, eficacia y sostenibilidad.

El costo de implementar un sistema de turnos en línea y atención virtual depende de varios factores, entre ellos la infraestructura tecnológica, el desarrollo de software, la capacitación del personal y los costos de mantenimiento. Estos costos pueden desglosarse en las siguientes categorías, En principio el desarrollo de una plataforma para gestionar los turnos on-line y la atención virtual dependiendo de la complejidad del sistema y de las funcionalidades requeridas (como la integración con historias clínicas electrónicas, videoconferencias y la gestión de pagos). Para soportar el sistema, es necesaria una infraestructura tecnológica adecuada, que incluya servidores, almacenamiento de datos en la nube y hardware especializado. Los médicos, el personal administrativo y los pacientes deben recibir capacitación para utilizar el sistema de turnos y la atención virtual. Los centros de salud y hospitales necesitarán equipos para la atención virtual, como cámaras, micrófonos y software de videollamadas.

El alcance de la implementación de estos sistemas en la provincia es amplio y puede beneficiar a una gran parte de la población. Algunos de los aspectos clave del alcance son:

La implementación de turnos on-line y atención virtual tiene el potencial de mejorar el acceso a los servicios de salud tanto en áreas urbanas como rurales. Esto es especialmente importante en Salta, donde muchas personas viven en zonas alejadas y de difícil acceso. Al implementar estos sistemas, se facilita el acceso a la atención médica a pacientes que tienen dificultades para asistir físicamente a un centro de salud, como adultos mayores o personas con movilidad reducida. Estos sistemas permiten que los pacientes reserven turnos para consultas médicas, exámenes, procedimientos y, en el caso de la atención virtual, pueden acceder a consultas en especialidades como medicina general, pediatría, psicología, entre otras. La gestión on-line permite reducir los tiempos de espera y distribuir mejor los recursos médicos, lo que optimiza la atención a los pacientes.

La implementación de un sistema de turnos on-line y atención virtual en enfrenta varios desafíos: En zonas rurales, la conectividad a Internet puede ser limitada o inestable, lo que dificultaría la adopción de estos sistemas. Asegurar una cobertura adecuada de banda ancha en toda la provincia es un reto técnico importante y el personal de salud, especialmente en áreas rurales o en centros con menor acceso a tecnología, podría no estar familiarizado con la telemedicina y los sistemas de gestión de turnos on-line, lo que implica un esfuerzo considerable de capacitación.

El acceso tecnológico de los pacientes también podría ser un obstáculo ya que no todos los pacientes tienen acceso a dispositivos como computadoras o teléfonos inteligentes, lo que puede limitar la adopción de estos servicios. Además, la alfabetización digital también es un obstáculo en ciertos grupos de la población, como adultos mayores. La seguridad de la información personal y médica es crítica en cualquier sistema digital y se requieren medidas de ciberseguridad robustas para evitar brechas de datos y garantizar la privacidad de los pacientes. En el caso de existir otros sistemas digitales en los hospitales, será necesario integrarlos para que la información fluya de manera eficiente entre el sistema de turnos, la atención virtual y las historias clínicas electrónicas.

La eficacia de un sistema de turnos on-line y atención virtual puede ser muy alta si se implementa correctamente. La posibilidad de reservar turnos on-line permite una mejor organización del flujo de pacientes, lo que reduce los tiempos de espera en los centros de salud y mejora la experiencia del paciente. Con la atención virtual, más personas pueden acceder a consultas médicas sin necesidad de desplazarse. Esto es especialmente importante para las áreas rurales, donde la atención médica puede ser limitada. Los sistemas de turnos organizan mejor el trabajo de los profesionales de la salud, lo que permite un uso más eficiente de su tiempo y una mejora en la atención.

La atención virtual permite que los médicos hagan un seguimiento más frecuente de los pacientes con enfermedades crónicas o que requieren atención continua, mejorando la gestión de la salud. La atención virtual es especialmente útil para evitar la aglomeración de personas en los centros de salud.

La sostenibilidad de un sistema de turnos on-line y atención virtual dependerá de varios factores clave. Para garantizar el uso continuo, se requerirán campañas de concientización y capacitación, especialmente en zonas con menor penetración tecnológica. Es necesario asegurar fondos continuos para el mantenimiento, soporte técnico y actualizaciones del sistema. El gobierno provincial podría asociarse con entidades nacionales e internacionales para financiar estos esfuerzos. Al reducir la necesidad de desplazamientos para consultas presenciales, estos sistemas también tienen el potencial de disminuir la huella de carbono asociada al transporte.

La implementación de un sistema de turnos on-line y atención virtual tiene un costo significativo, pero ofrece una amplia gama de beneficios en términos de acceso a la atención médica, optimización del tiempo del personal de salud y mejora en la calidad del servicio. Los principales desafíos están relacionados con la infraestructura de Internet y la capacitación, pero si se abordan adecuadamente, estos sistemas pueden ser altamente eficaces y sostenibles a largo plazo.



La implementación de inteligencia artificial (IA) para la interpretación de resultados médicos, diagnóstico y creación de planes terapéuticos individualizados, representa una oportunidad significativa para mejorar la precisión y la eficiencia del sistema de salud. A continuación, se analizan los

costos, el alcance, la dificultad de implementación, la eficacia y la sostenibilidad de esta tecnología en dicho contexto.

El costo de implementar IA en el sector de la salud dependerá de varios factores, como el desarrollo de algoritmos, la adquisición de infraestructura tecnológica y la capacitación de los profesionales de la salud. Los costos pueden incluir los sistemas de IA para la interpretación de resultados y diagnóstico pueden desarrollarse internamente o adquirirse de proveedores.

Para procesar grandes cantidades de datos médicos, será necesaria una infraestructura que incluya servidores, almacenamiento en la nube y equipos de cómputo de alto rendimiento. Es necesario integrar la IA con sistemas como historias clínicas electrónicas (EHR), laboratorios y otras plataformas digitales del sistema de salud. Capacitar a médicos, técnicos de laboratorio y otros profesionales de la salud para interpretar y usar los resultados generados por la IA es esencial.

La implementación de IA en el sistema de salud puede tener un alcance muy amplio y un impacto significativo en la calidad de la atención. Algunos de los aspectos más importantes del alcance incluyen mejor interpretación de resultados médicos ya que el IA puede analizar grandes cantidades de datos, incluyendo resultados de laboratorios, imágenes médicas (rayos X, tomografías, etc.), y datos genéticos. Esto permite a los médicos realizar diagnósticos más rápidos y precisos. La IA es especialmente útil en la detección temprana de enfermedades complejas como el cáncer, enfermedades cardiovasculares y enfermedades crónicas. Esto mejora la capacidad del sistema de salud para intervenir a tiempo. Además, con IA es posible crear planes de tratamiento individualizados basados en los datos médicos y genéticos específicos de cada paciente, optimizando los resultados y reduciendo efectos secundarios.

Al tener acceso a datos precisos y modelos predictivos, los médicos pueden reducir significativamente los errores de diagnóstico y tratamiento. En una provincia con áreas rurales de difícil acceso, la IA puede ofrecer un valor incalculable al mejorar el diagnóstico y tratamiento sin necesidad de que los pacientes se desplacen a centros especializados.

La implementación de IA en el sistema de salud enfrenta desafíos significativos en términos de infraestructura y adopción ya que para que la IA funcione eficazmente, necesita grandes cantidades de datos médicos precisos y actualizados. Actualmente, no todos los hospitales y centros de salud en Salta tienen historias clínicas electrónicas o bases de datos centralizadas, lo que hace que el acceso a estos datos sea complicado. La integración de la IA con los sistemas existentes de salud (como las historias clínicas electrónicas)

es un desafío técnico importante. Además, se deben garantizar altos estándares de ciberseguridad para proteger la privacidad de los pacientes.

Algunos médicos y profesionales de la salud pueden ser reacios a confiar en los sistemas de IA para el diagnóstico y tratamiento. Será necesario un esfuerzo de capacitación y concientización para lograr la aceptación de esta tecnología. La IA depende de una infraestructura de datos sólida, lo que puede ser un desafío en áreas rurales con conectividad a Internet limitada.

La IA ha demostrado ser muy eficaz en diversos contextos de salud. Estudios muestran que la IA puede igualar e incluso superar la precisión de los médicos humanos en ciertas áreas, como la interpretación de imágenes médicas y la detección temprana de enfermedades. Esto reduciría el margen de error en los diagnósticos y contribuiría a mejorar los resultados de los pacientes.

Los médicos pueden procesar más datos y emitir diagnósticos más rápidos con la ayuda de la IA, lo que mejora la eficiencia del sistema y permite a los profesionales de la salud centrarse en los casos más complejos. Los algoritmos de IA pueden identificar patrones en los datos de salud de los pacientes crónicos, lo que permite a los médicos ajustar los tratamientos y reducir las complicaciones. La IA puede utilizarse para monitorear a los pacientes de forma remota, utilizando dispositivos de salud conectados, lo que permite un mejor seguimiento de condiciones como la hipertensión, diabetes y problemas cardíacos.

La sostenibilidad de esta medida es media ya que dependerá de varios factores. Como cualquier tecnología avanzada, la IA requiere mantenimiento regular y actualizaciones para mantenerse relevante y eficaz. Esto implica inversiones continuas en tecnología y soporte técnico. Para garantizar la sostenibilidad, el gobierno provincial debe asegurar financiamiento a largo plazo, ya sea mediante el presupuesto público, alianzas público-privadas o fondos internacionales. La adaptación al cambio tecnológico a medida que la IA avanza, será necesario actualizar los sistemas y algoritmos. La sostenibilidad dependerá de la capacidad de los hospitales y centros de salud para adaptarse a estos cambios tecnológicos. La IA puede mejorar significativamente la eficiencia y calidad del sistema de salud, reduciendo costos a largo plazo al optimizar los diagnósticos y tratamientos, lo que podría hacer que el sistema sea más eficiente y sostenible.

La implementación de IA para la interpretación de resultados médicos, diagnóstico y creación de planes terapéuticos individualizados tiene el potencial de transformar el sistema de salud, mejorando la precisión diagnóstica, reduciendo errores médicos y optimizando la atención a los pacientes.

Sin embargo, el proceso implica desafíos en términos de infraestructura tecnológica, acceso a datos y aceptación por parte del personal médico. Con una inversión inicial significativa y un enfoque en la capacitación y el



mantenimiento, esta tecnología puede ser eficaz y sostenible, con un impacto positivo a largo plazo en la salud de la población de Salta.

Dentro de las medidas asociadas al servicio de Género se encuentran:

- Regulación mediante certificado de igualdad salarial
- Programa de promoción de igualdad de género
- Guarderías abiertas próximas/adentro de establecimientos de trabajos públicos
- Implementación de IA contra la violencia de género

La implementación de una regulación mediante un **certificado de igualdad salarial** busca garantizar que hombres y mujeres reciban igual remuneración por trabajo de igual valor. A continuación, se analiza el costo de implementación, alcance, dificultad de implementación, eficacia, y sostenibilidad de esta regulación en el contexto de la provincial de Salta.

El costo de implementar una regulación basada en un certificado de igualdad salarial puede variar dependiendo de varios factores, tales como la creación de un marco legal, el establecimiento de mecanismos de auditoría y la capacitación. Algunos de los costos incluyen la creación de una ley o normativa que establezca los requisitos para la obtención del certificado de igualdad salarial. Esto implica la contratación de expertos legales y la coordinación con sindicatos, cámaras empresariales y organismos gubernamentales. La

implementación requeriría un organismo encargado de verificar el cumplimiento de la normativa, emitir los certificados y realizar auditorías salariales periódicas en empresas.

Se necesitarán campañas de sensibilización y capacitación para las empresas sobre cómo implementar la igualdad salarial y cumplir con los requisitos de certificación. Las empresas deberán someterse a auditorías salariales para obtener el certificado de igualdad. Si las auditorías son llevadas a cabo por entidades externas, podrían implicar costos adicionales para las empresas.

El alcance de esta regulación podría aplicarse tanto en instituciones públicas como en empresas privadas de diversos sectores económicos. Esto afectaría a un amplio espectro de empleados, asegurando igualdad salarial en diversos sectores como educación, salud, industria y comercio. Si regulación se adapta para empresas de todos los tamaños, podría impactar tanto a grandes corporaciones como a pequeñas y medianas empresas (PyMEs), lo cual requeriría un enfoque diferenciado, ya que las PyMEs podrían necesitar más apoyo para cumplir con los requisitos. El objetivo principal es garantizar la igualdad salarial entre hombres y mujeres, pero también podría ampliarse para abordar otras formas de discriminación salarial, como la basada en la orientación sexual, origen étnico, o discapacidad.

Implementar una regulación de este tipo presenta varios desafíos. uno de los principales desafíos será la creación de un sistema eficiente para recolectar y analizar los datos salariales de las empresas de manera continua. Muchas empresas, especialmente las PyMEs, podrían no tener la capacidad o recursos para cumplir con estas demandas de forma inmediata. Algunas empresas podrían resistirse a las auditorías salariales, ya sea por el costo asociado o por la falta de preparación para ajustar sus políticas salariales. Esto puede generar conflictos con los empleadores y retrasar la implementación efectiva.

Por otro lado, es necesario que las empresas y los responsables de la implementación comprendan y adopten la importancia de la igualdad salarial. Esto requerirá un esfuerzo continuo de capacitación tanto para los empleadores como para los empleados. En algunas regiones, aún persisten estereotipos de género y prácticas discriminatorias arraigadas, lo que puede dificultar la implementación y el cumplimiento efectivo de la normativa.

La eficacia de un certificado de igualdad salarial dependerá de varios factores clave: la implementación de esta normativa debería contribuir significativamente a reducir la brecha salarial de género. En países donde se ha implementado con éxito, como Islandia, se ha visto una mejora en la equidad salarial. Garantizar igualdad salarial mejora la percepción de justicia

dentro de las organizaciones, lo que puede llevar a una mayor satisfacción y retención de los empleados.

Al obligar a las empresas a ser más transparentes con respecto a los salarios, se promueve un entorno laboral más justo y equitativo. La igualdad salarial puede generar efectos económicos positivos al incrementar el poder adquisitivo de las trabajadoras y, en consecuencia, estimular la economía regional. Asimismo, al cerrar la brecha salarial de género, se promoverá el empoderamiento económico de las mujeres, contribuyendo a una mayor participación femenina en el mercado laboral y en puestos de liderazgo.

Para que el certificado de igualdad salarial sea sostenible en el tiempo, se requieren algunas medidas clave como, el apoyo continuo del gobierno. La sostenibilidad de esta regulación dependerá en gran medida del compromiso continuo del gobierno provincial y nacional para financiar el sistema de auditoría y garantizar su cumplimiento. Es probable que esto implique asignaciones presupuestarias a largo plazo. Por otro lado, se necesitará la colaboración público-privada, donde las asociaciones entre el gobierno, las empresas y organizaciones de la sociedad civil puedan facilitar el cumplimiento y garantizar que los beneficios de la igualdad salarial se mantengan a lo largo del tiempo. Para motivar a las empresas a cumplir con la normativa, el gobierno podría considerar incentivos financieros, como reducciones de impuestos para aquellas que obtengan el certificado, lo que podría ayudar a promover el cumplimiento voluntario y la sostenibilidad del sistema.

A medida que cambian las circunstancias económicas y sociales, el marco regulatorio debe ser flexible y ajustarse a nuevas realidades. La actualización periódica de los criterios de igualdad y las herramientas de monitoreo será crucial para mantener la eficacia y sostenibilidad del sistema.

La implementación de una regulación mediante un certificado de igualdad salarial tiene el potencial de ser una herramienta poderosa para reducir la brecha salarial de género y mejorar la equidad en el mercado laboral. Sin embargo, su éxito dependerá de un marco regulatorio sólido, recursos adecuados para auditorías y capacitación, y la cooperación entre los sectores público y privado. Si se gestiona adecuadamente, esta iniciativa puede ser eficaz y sostenible, con un impacto positivo a largo plazo en la sociedad y la economía local.



La implementación de un programa de **promoción de igualdad de género**, busca reducir las brechas de género en diferentes ámbitos como el acceso al empleo, educación, salud y participación política. A continuación, se desglosan los costos de implementación, alcance, dificultad de implementación, eficacia y sostenibilidad de dicho programa en este contexto.

El costo de un programa de igualdad de género depende de varios factores, incluyendo la magnitud del programa, los sectores que abarca, y las intervenciones específicas. Algunos de los costos clave son el desarrollo de políticas y normativas que incluye la redacción de políticas, la consultoría y la investigación necesaria para definir los lineamientos del programa, así como la coordinación con actores públicos y privados. Es necesario un programa para capacitar a funcionarios públicos, líderes comunitarios, empleadores y otros actores clave sobre la importancia de la igualdad de género y cómo promoverla. La implementación de campañas de concienciación y la inclusión de la igualdad de género en el sistema educativo es una parte importante del costo.

A su vez, se podría implementar un sistema de incentivos y subvenciones para promover la participación femenina en sectores subrepresentados, se pueden otorgar incentivos a empresas que promuevan la contratación de mujeres, o subvenciones para proyectos liderados por mujeres. Se requerirá la creación de un sistema de monitoreo para medir los avances y el impacto del programa.

El alcance de un programa de promoción de igualdad de género puede ser amplio y multisectorial, abarcando diversos aspectos de la vida social y económica:

- **Educación:** El programa puede incluir la incorporación de la perspectiva de género en los currículos escolares, formación docente, y la promoción de la igualdad de oportunidades para niñas y mujeres en la educación.
- **Empleo y economía:** Se pueden promover políticas para eliminar la brecha salarial, mejorar el acceso de las mujeres a empleos de calidad, y fomentar su participación en sectores tradicionalmente dominados por hombres, como la tecnología y la ciencia.
- **Participación política:** Promover la participación de mujeres en cargos públicos y en la toma de decisiones es una parte esencial del alcance. Esto puede incluir cuotas de género en el gobierno y programas para formar a mujeres en liderazgo.
- **Salud y derechos reproductivos:** El programa puede incluir la mejora en el acceso a servicios de salud reproductiva y la implementación de campañas de concienciación sobre los derechos de las mujeres.
- **Violencia de género:** La prevención y respuesta a la violencia de género es una parte importante del alcance. Esto puede implicar campañas de concientización, la creación de refugios para víctimas y la capacitación de las fuerzas de seguridad.

Implementar un programa de igualdad de género puede ser complejo debido a diversos desafíos. En primer lugar, puede existir cierta resistencia cultural y social. En muchas comunidades, aún prevalecen estereotipos y prejuicios de género profundamente arraigados, lo que puede generar resistencia a los cambios propuestos. Combatir esta resistencia puede ser uno de los mayores desafíos del programa.

Además, en muchas áreas rurales tienen acceso limitado a infraestructura básica, lo que puede dificultar la implementación de programas educativos y de sensibilización. La falta de conectividad y recursos también puede ser un obstáculo. No es menor considerar que las desigualdades de género a menudo están vinculadas a otras formas de discriminación, como la pobreza y la falta de acceso a servicios básicos. Implementar un programa efectivo requerirá una coordinación intersectorial compleja. Por lo tanto, el éxito del programa dependerá de la cooperación entre los distintos niveles del gobierno (nacional, provincial y municipal), el sector privado y la sociedad civil, lo cual puede ser difícil de coordinar.

Un programa de igualdad de género bien implementado puede ser altamente eficaz en la promoción de un cambio social a largo plazo. En la medida que existan políticas bien dirigidas, es probable que se vea una

disminución en la brecha salarial de género, un aumento en la participación femenina en el mercado laboral y una mayor equidad en el acceso a servicios educativos y de salud. A través de campañas de sensibilización y la mejora de los servicios de apoyo a las víctimas, es posible reducir los casos de violencia de género y mejorar las respuestas institucionales. Por lo tanto, al promover la igualdad en el lugar de trabajo y el acceso a oportunidades económicas, se espera un empoderamiento económico de las mujeres, lo que también beneficia al desarrollo económico de la provincia.

La sostenibilidad de un programa de igualdad de género dependerá de varios factores como políticas y programas de igualdad de género que cuenten con el apoyo sostenido del gobierno y que se asignen fondos a largo plazo para su mantenimiento. Los programas de igualdad de género no son de impacto inmediato; es necesario un enfoque a largo plazo para generar un cambio cultural duradero en la sociedad. Esto requiere continuidad en la implementación de campañas educativas y programas de concientización. Para asegurar la sostenibilidad, es importante que los actores locales, como las organizaciones comunitarias y las ONG, se apropien del programa y continúen trabajando en la promoción de la igualdad de género más allá de la intervención inicial del gobierno.

La implementación de un programa de promoción de igualdad de género en la provincia de Salta es un proceso complejo, que requiere de un fuerte compromiso político, recursos financieros adecuados y la participación de la sociedad civil. A pesar de los desafíos, si se gestiona correctamente, puede ser altamente eficaz y sostenible, contribuyendo a un desarrollo más equitativo y justo. La inversión inicial, aunque significativa, tiene el potencial de generar beneficios sociales y económicos a largo plazo para toda la provincia.



La implementación de **guarderías dentro de establecimientos de trabajo público**, puede ofrecer un apoyo significativo para la conciliación laboral y familiar, especialmente para madres y padres trabajadores. A continuación, se presenta un análisis sobre el costo de implementación, alcance, dificultad de implementación, eficacia y sostenibilidad de esta iniciativa.

El costo de establecer guarderías en establecimientos públicos puede variar en función del tamaño, la ubicación, la cantidad de niños que se prevé atender y los recursos necesarios. Algunos costos aproximados son en términos de infraestructura, es decir, adecuar espacios dentro de los edificios públicos o construir instalaciones nuevas para guarderías implica una inversión en la habilitación de salas, áreas de juego, baños y comedores. El mobiliario (cunas, mesas, sillas, áreas de juego), juguetes y materiales educativos también son esenciales y la contratación de personal, se requerirán educadores, cuidadores y personal de apoyo.

El alcance de las guarderías en establecimientos públicos podría ser significativo en términos de impacto:

- **Beneficiarios directos:** Las guarderías pueden estar destinadas a los hijos de los empleados del sector público, permitiendo a las madres y padres trabajar sin la preocupación de encontrar un lugar seguro y accesible para el cuidado de sus hijos.
- **Áreas urbanas y rurales:** En las zonas urbanas, el alcance sería mayor debido a la mayor concentración de empleados públicos, mientras que en áreas rurales se podría considerar la implementación en los centros administrativos locales más grandes.
- **Impacto social:** Facilitar el acceso a guarderías puede mejorar la productividad de los empleados, reducir el ausentismo, y apoyar el regreso al trabajo de madres luego del período de licencia de maternidad, contribuyendo a la igualdad de género en el trabajo.

La implementación de guarderías en lugares de trabajo públicos presenta varios desafíos ya que muchos establecimientos públicos pueden no contar con espacio adecuado para instalar una guardería, lo que implicaría importantes inversiones en remodelación o construcción. La falta de espacio disponible podría limitar el número de lugares donde se puedan abrir guarderías. Las guarderías deben cumplir con normas y regulaciones de seguridad, salubridad, y atención infantil establecidas por el gobierno provincial y nacional, lo que puede retrasar la implementación. Además, se requiere personal capacitado para el cuidado infantil, lo que podría ser un desafío en

áreas rurales o alejadas donde no haya suficiente oferta de educadores o cuidadores especializados.

Asegurar que los fondos públicos estén disponibles para cubrir los costos operativos continuos puede ser un desafío, especialmente en momentos de restricciones presupuestarias.

La eficacia de implementar guarderías en establecimientos de trabajo públicos es alta, ya que puede generar varios beneficios: en principio, mejora en la productividad ya que los trabajadores pueden concentrarse mejor en sus tareas sabiendo que sus hijos están siendo bien cuidados cerca de su lugar de trabajo. Esto reduce el estrés y mejora la eficiencia. La disponibilidad de guarderías facilita que las madres regresen al trabajo después de la licencia por maternidad y que los padres participen más activamente en la crianza. Al contar con entornos estructurados y adecuados, los niños reciben atención y estímulos apropiados para su edad, lo que puede tener un impacto positivo en su desarrollo cognitivo y emocional. Esta medida genera una disminución del ausentismo ya que los padres, especialmente las madres, tienden a faltar menos al trabajo debido a problemas relacionados con el cuidado infantil, lo que mejora la estabilidad laboral.

La sostenibilidad de las guarderías en establecimientos públicos depende de varios factores: por un lado, el compromiso gubernamental ya que la continuidad de las guarderías dependerá del compromiso del gobierno provincial para asignar fondos a largo plazo. Sin un presupuesto garantizado, las guarderías pueden enfrentar problemas financieros. En algunos casos, la colaboración con el sector privado o la implementación de modelos de cofinanciamiento puede mejorar la sostenibilidad del programa, reduciendo la carga sobre el presupuesto público. Para asegurar que las guarderías cumplan con los objetivos esperados, es importante implementar sistemas de monitoreo que evalúen la calidad del servicio, la satisfacción de los padres y el bienestar de los niños. Estos sistemas de evaluación pueden ayudar a ajustar el programa a lo largo del tiempo. Iniciar el programa en áreas de mayor concentración de empleados públicos y luego expandirlo a otras zonas puede asegurar una implementación sostenible, permitiendo ajustar el modelo según los resultados obtenidos.

La implementación de guarderías en establecimientos de trabajo públicos puede ser una medida eficaz para apoyar la conciliación entre la vida laboral y familiar, además de promover la igualdad de género en el empleo. A pesar de los desafíos relacionados con la infraestructura, la sostenibilidad financiera y la contratación de personal capacitado, los beneficios potenciales para los empleados, el desarrollo infantil y la productividad laboral justifican la inversión inicial.



La implementación de **inteligencia artificial (IA) para combatir la violencia de género**, representa una oportunidad para utilizar tecnología avanzada con el fin de mejorar la prevención, identificación y respuesta a casos de violencia de género.

Los costos de implementar un sistema de IA contra la violencia de género pueden variar dependiendo de la complejidad y el alcance del proyecto. Algunos de los componentes clave que determinan el costo son, la creación de algoritmos y plataformas de IA puede requerir una inversión inicial significativa. Esto incluye la adquisición de infraestructura tecnológica (servidores, almacenamiento de datos), licencias de software y plataformas de IA; la recopilación y análisis de datos para entrenar los algoritmos de IA. Para ellos se requiere la recopilación de grandes cantidades de datos sobre casos de violencia de género, denuncias, patrones de conducta. Además, se necesita contratar y capacitar a profesionales en IA, análisis de datos, y expertos en violencia de género para desarrollar, gestionar y monitorear el sistema. Una vez implementado, el sistema de IA requiere mantenimiento continuo, actualizaciones de software y ajustes de algoritmos.

El alcance de un sistema de IA para combatir la violencia de género en Salta podría ser amplio, impactando varios sectores:

- **Prevención:** La IA podría ser utilizada para identificar patrones de riesgo y emitir alertas tempranas a las autoridades, instituciones y organizaciones sociales, permitiendo la intervención antes de que ocurran situaciones de violencia.

- **Asistencia a víctimas:** A través de chatbots o sistemas automatizados de asistencia, las víctimas podrían acceder a apoyo psicológico, legal, y orientación sobre cómo actuar ante situaciones de violencia, incluso en zonas rurales con poca conectividad.
- **Recolección y análisis de datos:** La IA puede ayudar a las autoridades a analizar grandes volúmenes de datos relacionados con denuncias, ubicaciones geográficas, patrones temporales y demográficos para mejorar la toma de decisiones y la asignación de recursos.
- **Respuesta rápida:** Implementar IA para coordinar con las fuerzas de seguridad y servicios de emergencia, permitiendo una respuesta más rápida y eficiente en casos de violencia de género.

La implementación de IA contra la violencia de género presenta varios desafíos entre los que se encuentran la disponibilidad de datos de calidad: Para entrenar los algoritmos de IA, es necesario contar con grandes volúmenes de datos precisos, lo cual podría ser complicado debido a la falta de denuncias, la desactualización de los registros, o la renuencia de las víctimas a denunciar. Puede existir cierta resistencia institucional ya que algunas instituciones gubernamentales y judiciales pueden mostrar resistencia a integrar tecnologías avanzadas, lo que puede retrasar la implementación. Además, es necesario garantizar que el personal público esté capacitado para interactuar con el sistema. El uso de IA en temas tan sensibles como la violencia de género plantea preocupaciones en cuanto a la privacidad de las víctimas. Se debe asegurar que los datos estén protegidos adecuadamente y que no sean mal utilizados. La implementación de IA requiere una inversión inicial considerable, lo que puede ser un obstáculo para su adopción si no se cuenta con financiamiento adecuado.

La IA podría ser altamente eficaz en la lucha contra la violencia de género, especialmente en áreas clave como la identificación de patrones y prevención donde la IA puede identificar patrones de riesgo y emitir alertas preventivas. Esto puede reducir el tiempo de respuesta de las autoridades y mejorar la capacidad para anticipar casos de violencia antes de que se agraven; acceso a recursos y apoyo donde los sistemas automatizados de IA pueden ser utilizados para brindar apoyo a las víctimas, proporcionándoles información y asistencia en tiempo real. Esto es especialmente valioso en áreas rurales o remotas donde el acceso a servicios es limitado. La optimización de recursos públicos con la información obtenida mediante IA, las autoridades pueden tomar decisiones más informadas sobre la distribución de recursos, priorizando áreas geográficas o grupos demográficos que presenten mayor vulnerabilidad y el empoderamiento de las víctimas ya que al facilitar el

acceso a recursos y apoyo en tiempo real, la IA puede empoderar a las víctimas para que actúen con mayor rapidez y seguridad.

Para asegurar la sostenibilidad del sistema de IA contra la violencia de género, es crucial considerar varios aspectos como financiamiento continuo donde la sostenibilidad del proyecto depende de la disponibilidad de fondos para su mantenimiento, actualizaciones y mejora continua. Si bien el costo inicial es elevado, los costos de operación y mantenimiento podrían ser más manejables a largo plazo con la inversión adecuada. Es necesaria también la colaboración interinstitucional donde la sostenibilidad del sistema también requiere la cooperación entre diferentes sectores, incluidos el gobierno, las fuerzas de seguridad, las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones educativas.. Por tanto, es necesario planificar la integración de nuevas tecnologías y metodologías a lo largo del tiempo para mantener la relevancia y la efectividad del sistema. Se debe asegurar que tanto los profesionales que interactúan con la IA como las víctimas potenciales estén al tanto de cómo utilizar la tecnología, lo que implica campañas de concientización y programas de formación continuos.

La implementación de IA para combatir la violencia de género en Salta tiene un potencial significativo para mejorar la prevención, respuesta y apoyo a las víctimas. Sin embargo, el costo inicial y los desafíos de implementación, como la recopilación de datos y la aceptación institucional, requieren un enfoque planificado y coordinado. Si se aborda de manera adecuada, este sistema podría ser una herramienta poderosa para reducir los casos de violencia de género y brindar un mayor nivel de seguridad y apoyo a las víctimas.



Dentro de las medidas asociadas al servicio de trámites se encuentran:

- Programas digitales para la gestión de trámites gubernamentales y servicios en línea
- Digitalización de tramites
- Coordinación de tramites intermunicipal e interministerial
- Implementación de IA para la optimización de los procesos gubernamentales.

La **implementación de programas digitales para la gestión de trámites**, busca optimizar la interacción entre los ciudadanos y el Estado, simplificando procesos y mejorando la eficiencia del sistema público.

El costo de implementación de programas digitales para la gestión de trámites varía según el tipo de solución adoptada y su escala. Los principales elementos que inciden en el costo incluyen, como en otras medidas mencionadas anteriormente, el desarrollo e integración de un software. El desarrollo de plataformas digitales para trámites requiere un software que pueda incluir módulos para la gestión de diferentes tipos de trámites (solicitudes, pagos, certificaciones, etc.). Además, para sostener un sistema digital eficiente, es necesario contar con infraestructura de servidores, bases de datos seguras, y recursos tecnológicos como servidores en la nube. Es necesaria la capacitación del personal de la administración pública y los ciudadanos para utilizar el nuevo sistema. Esto puede incluir tanto capacitaciones presenciales como tutoriales en línea.

El alcance de un programa digital para la gestión de trámites puede ser bastante amplio y beneficiar a varios sectores:

- **Gobierno y administración pública:** La digitalización de trámites podría abarcar la totalidad de las áreas administrativas, desde el pago de impuestos, solicitudes de licencias, certificaciones y permisos, hasta servicios de salud y educación.

- **Ciudadanos:** Todos los ciudadanos tendrían acceso a los trámites digitalizados, mejorando la eficiencia y reduciendo los tiempos de espera y la necesidad de desplazarse. Esto es especialmente beneficioso en áreas rurales donde el acceso a oficinas gubernamentales puede ser limitado.

- **Empresas:** Las empresas también se beneficiarían de la digitalización, especialmente en el proceso de licencias, permisos comerciales y pagos de obligaciones fiscales.

La implementación de programas digitales para trámites puede ser compleja y enfrentar varios desafíos. La provincia podría contar con sistemas administrativos que necesitan ser integrados o reemplazados por la nueva plataforma digital, lo cual puede generar complicaciones técnicas. La adopción de nuevas tecnologías puede encontrar resistencia entre los empleados públicos acostumbrados a métodos tradicionales. La capacitación efectiva y las campañas de concientización serán clave para una transición exitosa. Las áreas rurales con conectividad limitada y baja alfabetización digital, lo que puede dificultar la adopción de estos programas. Es necesario asegurarse de que todos los ciudadanos tengan acceso y formación para utilizar los sistemas digitales. La implementación exitosa requiere marcos regulatorios claros y actualizados que respalden la digitalización de trámites, incluyendo normas de protección de datos y privacidad.

Los programas digitales para la gestión de trámites han demostrado ser altamente eficaces en contextos similares ya que los ciudadanos podrían realizar trámites desde sus hogares en cualquier momento, reduciendo significativamente los tiempos de espera y la burocracia. La automatización de los trámites reduce el contacto humano, minimizando las oportunidades para la corrupción. Los ciudadanos pueden hacer un seguimiento en tiempo real de sus solicitudes. La digitalización de los trámites permite al gobierno reducir costos operativos, como personal administrativo, papel y espacio físico y los ciudadanos disfrutan de una mejor experiencia con procesos más sencillos y accesibles, lo que fomenta una mayor satisfacción y confianza en la administración pública.

Para que estos programas sean sostenibles a largo plazo, se deben considerar varios aspectos clave como actualizaciones tecnológicas, donde la tecnología este en constante evolución, por lo que es importante asegurar que el sistema pueda actualizarse para seguir siendo relevante y funcional. Los costos de mantenimiento y actualizaciones deben ser sostenibles en el presupuesto provincial. La inversión inicial puede ser significativa, pero a largo plazo puede resultar en ahorros sustanciales si se implementa correctamente. Para garantizar la sostenibilidad, es crucial trabajar en la inclusión digital de

todos los ciudadanos. Esto puede incluir inversiones en infraestructura de internet en áreas rurales y capacitación para personas que no están familiarizadas con la tecnología. La cooperación entre el gobierno provincial y el sector privado puede ser clave para garantizar el éxito del proyecto. Las alianzas estratégicas pueden ayudar a reducir costos y aumentar la eficacia.

La implementación de programas digitales para la gestión de trámites en la provincia de Salta tiene un gran potencial para transformar la



relación entre el Estado y los ciudadanos, haciéndola más eficiente, transparente y accesible. Sin embargo, los desafíos relacionados con la integración tecnológica, la formación del personal y la inclusión digital requieren una planificación estratégica. A largo plazo, este tipo de iniciativas puede ser altamente eficaz y sostenible, generando ahorros para la administración pública y mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

La **digitalización de trámites** implica modernizar la administración pública, permitiendo que los ciudadanos y empresas gestionen trámites de manera eficiente y remota. A continuación, se desglosan los principales aspectos de esta iniciativa: costo de implementación, alcance, dificultad de implementación, eficacia y sostenibilidad.

El costo de implementar la digitalización de trámites depende de varios factores, como la complejidad del sistema, el grado de personalización, y la infraestructura tecnológica disponible. En términos generales, se pueden identificar los siguientes costos, similares a los mencionados en la medida anterior, ya que en principio requerirá del diseño y desarrollo de un sistema de

gestión de trámites en línea, con módulos que integren las diferentes áreas gubernamentales. Estos costos incluyen el software, licencias y personal especializado (desarrolladores, diseñadores). Se requerirá de infraestructura tecnológica sólida para soportar la plataforma (servidores, bases de datos, almacenamiento en la nube) y capacitación de personal administrativo para utilizar el nuevo sistema. Una vez implementado, el sistema digital requerirá mantenimiento continuo, actualizaciones y soporte técnico.

El alcance de la digitalización de trámites es amplio y cubre varias áreas clave como:

- **Administración pública:** Abarca todos los trámites gubernamentales, como pagos de impuestos, solicitud de licencias y permisos, consultas catastrales, certificaciones, entre otros.
- **Ciudadanía:** Todos los ciudadanos de la provincia podrán acceder a estos servicios, facilitando su interacción con el Estado y mejorando la calidad de los servicios públicos.
- **Empresas:** Las empresas podrán realizar trámites fiscales y administrativos de manera más eficiente, mejorando su competitividad al reducir tiempos y costos asociados a la burocracia.
- **Gobierno local y central:** La digitalización permitirá una mayor coordinación entre el gobierno provincial y el nacional, facilitando la interoperabilidad y el intercambio de información entre diferentes niveles de gobierno.

La implementación de un sistema de digitalización de trámites presenta varios desafíos como la integración con sistemas existentes: La provincia de Salta podría tener sistemas administrativos heredados que necesitarán integrarse con la nueva plataforma digital, lo que puede generar dificultades técnicas y demoras. Parte del personal de la administración pública y los usuarios podrían mostrar resistencia al cambio, especialmente si están acostumbrados a los trámites presenciales. Será crucial un programa de capacitación y sensibilización para fomentar la adopción. Las zonas rurales o comunidades con poco acceso a internet pueden quedar excluidas, lo que requeriría inversiones adicionales en infraestructura tecnológica y programas de alfabetización digital. Por último, la implementación de sistemas de trámites digitales implica grandes volúmenes de datos sensibles. Asegurar la protección de estos datos mediante políticas de ciberseguridad y marcos legales robustos será fundamental.

La digitalización de trámites ha demostrado ser altamente eficaz en otras jurisdicciones y ofrece varios beneficios, entre ellos reducción de tiempos y costos ya que la automatización de trámites reducirá significativamente los

tiempos de espera para ciudadanos y empresas, al eliminar la necesidad de interacciones presenciales y simplificar procesos burocráticos. Mayor transparencia al reducir el contacto humano y digitalizar los procesos, se minimizan las oportunidades para la corrupción, ya que cada trámite es registrado y monitoreado en tiempo real. Los ciudadanos y empresas podrán acceder a los servicios en cualquier momento y desde cualquier lugar, lo que mejora la satisfacción general y reduce la presión sobre las oficinas públicas.

Para asegurar la sostenibilidad de la digitalización de trámites en el largo plazo, es fundamental abordar algunos factores clave como el mantenimiento continuo ya que la tecnología deberá ser actualizada de manera regular para adaptarse a nuevas necesidades y mantenerse segura. El presupuesto provincial debe incluir fondos para el mantenimiento técnico y mejoras y a medida que la tecnología evoluciona, es necesario que el sistema pueda incorporar nuevas herramientas, como inteligencia artificial para mejorar la gestión de trámites. La sostenibilidad depende también de la infraestructura que soporte la plataforma digital, como redes de internet confiables y accesibles para toda la población, incluidas las áreas rurales. Además, involucrar a los ciudadanos en el proceso de digitalización, mediante consultas y capacitaciones, puede aumentar la adopción y la satisfacción, garantizando el éxito a largo plazo del sistema.

La digitalización de trámites tiene un costo de implementación significativo, pero los beneficios superan ampliamente los desafíos. El sistema tiene un gran potencial para mejorar la eficiencia del gobierno, reducir la burocracia y ofrecer servicios de mayor calidad a los ciudadanos. Sin embargo, para asegurar su éxito, es esencial contar con una estrategia clara que contemple la inclusión digital, la capacitación del personal, y un marco legal que garantice la seguridad de los datos. A largo plazo, esta digitalización puede resultar en ahorros sustanciales y mejorar la sostenibilidad de los servicios públicos.



La **coordinación de trámites intermunicipal e interministerial**, implica la integración de sistemas y procesos entre diferentes niveles de gobierno (municipal y provincial) y entre ministerios. Este tipo de coordinación busca mejorar la eficiencia en la gestión pública, facilitando el intercambio de información, reduciendo duplicidades y simplificando los trámites para los ciudadanos.

Los costos asociados con la implementación de un sistema de coordinación intermunicipal e interministerial varían según el nivel de integración tecnológica y los recursos involucrados. La implementación de un sistema que permita coordinar trámites entre diferentes municipios y ministerios requiere de una plataforma digital que puede incluir bases de datos compartidas, sistemas de interoperabilidad, y mecanismos de seguimiento y gestión. Será necesario contar con servidores, redes y sistemas de almacenamiento de datos que permitan la interoperabilidad entre diferentes entidades y la capacitación del personal para garantizar el correcto uso del sistema, el personal de los municipios y ministerios debe recibir capacitación. Estos sistemas de coordinación requieren un mantenimiento constante, así como la posibilidad de actualizaciones tecnológicas para adaptarse a nuevos requerimientos.

El alcance de esta iniciativa es amplio y tiene un impacto transversal en el gobierno provincial y local. Los distintos municipios y ministerios estarían conectados a través de plataformas compartidas, lo que permitiría una coordinación fluida entre distintos niveles de gobierno y áreas de gestión (salud, educación, transporte, desarrollo social, etc). Los ciudadanos serían los principales beneficiarios de la integración, ya que la coordinación de trámites reduciría la necesidad de interacciones redundantes con distintas dependencias gubernamentales. Esto mejoraría significativamente la experiencia de los usuarios, al permitir la gestión de trámites complejos de manera centralizada. Las empresas también se beneficiarían de la simplificación de trámites interministeriales e intermunicipales, lo que reduciría tiempos de espera y costos asociados a la burocracia.

La implementación de un sistema de coordinación de trámites intermunicipal e interministerial enfrenta una serie de desafíos. La principal dificultad radica en la integración de diferentes sistemas de gestión y bases de datos entre municipios y ministerios. Esto implica alinear tecnologías, protocolos de comunicación y seguridad de la información. La resistencia al cambio por parte de algunos empleados y áreas de gobierno puede ser un

obstáculo. La adopción de nuevas tecnologías y procedimientos unificados requiere un esfuerzo coordinado para capacitar y sensibilizar a los funcionarios. Algunos municipios pueden no tener la infraestructura tecnológica o los recursos humanos para implementar estos sistemas de manera efectiva. Será necesario cerrar la brecha digital y proporcionar apoyo adicional a las áreas menos desarrolladas y también determinar un marco normativo que permita la colaboración entre niveles de gobierno y garantice la protección de los datos compartidos entre entidades.

La coordinación intermunicipal e interministerial ofrece múltiples beneficios en términos de eficacia, ya que la interoperabilidad entre entidades gubernamentales evita la duplicación de trámites y permite un uso más eficiente de los recursos. Además generaría una agilización de los procesos ya que los trámites que involucrarán múltiples dependencias serán más rápidos, lo que mejorará la experiencia de los ciudadanos y reducirá los tiempos de espera. La automatización y la interconexión de los sistemas permitirán un mejor seguimiento de los trámites, lo que reducirá las oportunidades de corrupción y aumentará la transparencia en la gestión pública. Finalmente, al integrar los datos de diferentes ministerios y municipios, los gobiernos podrán tomar decisiones más informadas y coordinadas.

Para que la coordinación intermunicipal e interministerial sea sostenible a largo plazo, es necesario abordar varios factores. Será crucial mantener la infraestructura tecnológica actualizada, así como asegurar el soporte técnico continuo para evitar interrupciones en el servicio. Algunos municipios, especialmente los más pequeños o rurales, pueden tener dificultades para adoptar estas tecnologías. Para garantizar la sostenibilidad, es importante que todos los municipios estén incluidos y reciban el apoyo necesario para participar en el sistema. Los costos de mantenimiento y actualización tecnológica deben ser financiados de manera sostenible en los presupuestos provinciales y municipales y será necesario colaboraciones con el sector privado podrían mejorar la eficiencia del proyecto, mediante la incorporación de expertos en tecnología y soluciones innovadoras.

La coordinación de trámites intermunicipal e interministerial tiene un costo de implementación significativo, pero los beneficios a largo plazo son inmensos. La integración de sistemas permitirá mejorar la eficiencia de la administración pública, reducir la burocracia y ofrecer servicios más ágiles a ciudadanos y empresas. Sin embargo, para garantizar su éxito, será necesario contar con un marco regulatorio adecuado, cerrar las brechas tecnológicas

entre municipios, y asegurar una inversión continua en tecnología y



capacitación del personal.

La implementación de **Inteligencia Artificial (IA) para la optimización de los procesos gubernamentales**, puede mejorar significativamente la eficiencia en la gestión pública. La IA puede automatizar procesos, mejorar la toma de decisiones, optimizar el uso de recursos y reducir la burocracia.

Los costos de implementar IA en procesos gubernamentales varían en función de la escala y complejidad del Proyecto. Desarrollar algoritmos y sistemas de IA personalizados para optimizar diferentes procesos gubernamentales puede tener un costo inicial Elevado incluyendo la contratación de consultores y expertos en IA, el diseño de plataformas, y la integración de la IA en los sistemas existentes. La IA requiere infraestructura de cómputo avanzado, como servidores potentes y almacenamiento de datos en la nube. Capacitar a los empleados públicos para el uso de sistemas de IA es crucial para garantizar la adopción adecuada. El mantenimiento y las actualizaciones continuas de los sistemas de IA son esenciales para garantizar su funcionamiento y adaptabilidad.

El alcance de la implementación de IA para la optimización de procesos gubernamentales es amplio y puede beneficiar múltiples áreas del gobierno provincial:

- **Automatización de procesos administrativos:** La IA puede automatizar tareas rutinarias y repetitivas, como el procesamiento de formularios, la atención al público, la gestión de recursos humanos y el análisis de grandes volúmenes de datos.

- **Optimización de servicios públicos:** La IA puede mejorar la eficiencia en sectores como la salud, educación, transporte, justicia y gestión

tributaria. Por ejemplo, en salud, la IA puede ayudar a optimizar la gestión de turnos y recursos médicos; en educación, puede apoyar la personalización del aprendizaje.

- **Mejora de la toma de decisiones:** Los algoritmos de IA pueden analizar grandes cantidades de datos para brindar información más precisa a los tomadores de decisiones, facilitando la formulación de políticas basadas en datos.

- **Lucha contra la corrupción:** La IA puede identificar patrones de fraude o irregularidades en la gestión de contratos públicos y en los sistemas financieros del gobierno.

Implementar IA en el sector gubernamental enfrenta varios desafíos. No todos los municipios en Salta cuentan con la infraestructura tecnológica adecuada para integrar soluciones de IA, lo que podría requerir mejoras considerables en la conectividad y el equipamiento. La adopción de IA puede ser vista con escepticismo por parte de empleados públicos que temen perder sus puestos de trabajo o que no estén familiarizados con el uso de tecnologías avanzadas. La implementación de IA requiere un manejo cuidadoso de grandes volúmenes de datos, lo que plantea riesgos en cuanto a la privacidad y la seguridad. Sería necesario implementar estrictas regulaciones y medidas de protección de datos. Por lo tanto, para garantizar el éxito del proyecto, se requerirá personal especializado en IA y análisis de datos, lo que puede implicar la contratación de expertos o la capacitación intensiva del personal existente.

La implementación de IA puede ser altamente eficaz para optimizar los procesos gubernamentales. Al automatizar procesos y mejorar la toma de decisiones, la IA puede reducir considerablemente el tiempo y los costos asociados con la gestión pública ya que la IA puede identificar cuellos de botella y áreas de mejora en los procesos gubernamentales, lo que permitirá una mejor distribución de los recursos. Al automatizar ciertos procesos y permitir la trazabilidad de las decisiones y acciones, la IA puede aumentar la transparencia y reducir las oportunidades de corrupción. La IA puede mejorar la experiencia del ciudadano, proporcionando respuestas más rápidas y precisas a sus consultas y agilizando trámites.

Para que la implementación de IA sea sostenible a largo plazo, se deben tener en cuenta varios factores. La tecnología de IA evoluciona rápidamente, lo

que significa que se requerirán actualizaciones regulares para mantener el sistema eficiente y relevante. Es importante que se asigne un presupuesto constante para la mejora de la infraestructura y las plataformas de IA. Será necesario seguir capacitando a los empleados públicos en el uso de nuevas tecnologías y sistemas de IA para garantizar que puedan aprovechar al máximo las herramientas implementadas. El gobierno provincial y los municipios deberán asegurar el financiamiento sostenible para la implementación y mantenimiento de la IA, posiblemente a través de alianzas público-privadas o fondos específicos para innovación tecnológica. Los sistemas de IA deben ser flexibles para adaptarse a nuevas tecnologías y cambios en las demandas públicas, lo que implica diseñar soluciones que puedan evolucionar con el tiempo.

La implementación de IA para la optimización de procesos gubernamentales tiene un costo inicial significativo, pero su impacto positivo en la eficiencia, transparencia y calidad de los servicios públicos es inmenso. A pesar de los desafíos en infraestructura, resistencia al cambio y manejo de datos, la IA ofrece un camino claro hacia la modernización del gobierno. Con una inversión y planificación adecuadas, este proyecto puede ser sostenible y mejorar considerablemente la administración pública a largo plazo.



Dentro de las medidas asociadas al servicio de TIC's se encuentran:

- Cursos abiertos de programación y ciencias de la tecnología
- Utilización de sensores en la ciudad para la recopilación de datos
- Implementación de IA en la participación ciudadana que garantice transparencia

- Alianzas público- privadas
- Utilización de robots patrulla
- Innovaciones en reducir el consumo de agua y recogida de residuos

La implementación de **cursos abiertos de programación y ciencias de la tecnología**, es una iniciativa clave para mejorar las habilidades tecnológicas de la población y fomentar el desarrollo local en áreas como la economía digital, la innovación y la competitividad.

El costo de implementar estos cursos puede variar dependiendo de factores como la modalidad (presencial o en línea), la infraestructura disponible y el nivel de los cursos (inicial, intermedio o avanzado). Algunos de los costos principales incluyen, crear los materiales y los programas de estudio, ya sea de forma interna o contratando expertos externos. En caso de ser ofrecido en línea, será necesario contar con plataformas digitales para la impartición de los cursos, lo que incluye servidores, plataformas de aprendizaje (LMS), y herramientas de soporte técnico. Para garantizar la participación adecuada, será importante invertir en campañas de comunicación para difundir los cursos. Si los cursos se ofrecen de manera presencial, es posible que se requiera infraestructura física (aulas equipadas con computadoras) que generaría un costo adicional significativo.

El alcance de estos cursos puede ser amplio y variado. Los cursos de programación y ciencias de la tecnología pueden estar dirigidos a jóvenes, adultos, personas en situación de vulnerabilidad y profesionales que busquen actualizarse. Esto puede incluir tanto la capital de la provincia como municipios del interior. Estos pueden cubrir una amplia gama de temas tecnológicos, desde programación básica (Python, Java, HTML, CSS) hasta temas más avanzados como inteligencia artificial, análisis de datos, desarrollo de aplicaciones móviles, ciberseguridad y blockchain. La implementación de estos cursos puede contar con el apoyo de instituciones académicas y empresas tecnológicas para desarrollar currículos más sólidos y conectar a los participantes con oportunidades laborales.

Sin embargo, implementar estos cursos presenta varios desafíos, especialmente en las zonas rurales donde la falta de acceso a Internet de alta velocidad y a dispositivos tecnológicos puede ser un obstáculo. Superar esta brecha requeriría inversiones adicionales en infraestructura. Además es necesario contar con profesores capacitados en las últimas tendencias de programación y tecnología, lo cual podría

ser un desafío si la oferta local de formadores especializados es limitada. Garantizar que los cursos sean accesibles para personas con diferentes niveles de habilidad tecnológica y que sean atractivos para mujeres, adultos mayores y otros grupos subrepresentados en el sector tecnológico puede ser un reto, siendo necesario mantener un contenido atractivo para distintos públicos. Los contenidos tecnológicos y las metodologías de enseñanza deben actualizarse constantemente para mantenerse al día con los avances en la industria, lo cual implica un compromiso a largo plazo.

La eficacia de estos cursos puede ser alta si se implementan correctamente. La formación en programación y tecnologías puede mejorar significativamente la empleabilidad de los participantes, abriéndoles oportunidades en sectores de alta demanda como el desarrollo de software, análisis de datos, y tecnologías de la información. Estos cursos pueden contribuir al desarrollo de un ecosistema de innovación y tecnología, atrayendo empresas tecnológicas y fomentando el emprendimiento local. Los cursos pueden ayudar a reducir la brecha digital, especialmente entre jóvenes y personas en situación de vulnerabilidad, brindándoles habilidades que les permitan acceder a empleos mejor remunerados. Además de los beneficios económicos, los cursos pueden tener un impacto social positivo al empoderar a mujeres y otros grupos subrepresentados en el sector tecnológico, fomentando la equidad de género y la inclusión.

Para garantizar la sostenibilidad de estos cursos a largo plazo, será fundamental asociaciones con empresas tecnológicas, universidades y ONGs pueden ayudar a financiar y mantener los cursos actualizados, así como a conectar a los participantes con oportunidades laborales. La tecnología evoluciona rápidamente, por lo que será esencial mantener los cursos actualizados con las últimas tendencias y herramientas en el ámbito tecnológico. Además de las inversiones iniciales, se debe asegurar un financiamiento sostenible mediante el apoyo de fondos gubernamentales, donaciones, o mediante la implementación de un modelo de cursos pagos para quienes puedan costearlos, dejando acceso gratuito o subsidiado para aquellos en situación de vulnerabilidad y sería fundamental establecer indicadores claros para medir el impacto de los cursos en la empleabilidad, la creación de emprendimientos y el desarrollo del ecosistema tecnológico local. Estos datos ayudarán a ajustar el programa y garantizar su éxito a largo plazo.

La implementación de cursos abiertos de programación y ciencias de la tecnología tiene un costo inicial considerable, pero el retorno en términos de empleabilidad, inclusión digital, y desarrollo tecnológico local es significativo. Si

bien hay desafíos relacionados con la infraestructura y la capacitación de docentes, la iniciativa tiene el potencial de ser altamente eficaz y sostenible, siempre y cuando se cuente con el apoyo adecuado de los sectores público y privado, y se implementen mecanismos de actualización y medición de impacto continuos.



La implementación de **sensores urbanos para la recopilación de datos** es un paso clave para avanzar hacia una ciudad inteligente. Estos sensores pueden recopilar información en tiempo real sobre diferentes aspectos de la vida urbana, como el tráfico, la calidad del aire, el consumo energético, la seguridad pública, y otros servicios.

El costo de implementar sensores urbanos puede variar según el tipo de sensor, la infraestructura de soporte necesaria y el número de puntos de monitoreo. Los sensores requieren una red de comunicaciones para transmitir los datos. Esto puede implicar el uso de redes existentes (como 4G/5G o WiFi) o la implementación de una red específica para el proyecto. La infraestructura de comunicación podría tener un costo adicional dependiendo de la escala del proyecto. Los datos recopilados por los sensores deben ser almacenados y procesados en tiempo real. Será necesario capacitar a personal especializado para gestionar los sistemas y analizar los datos generados.

El alcance de un sistema de sensores urbanos puede ser bastante amplio. Los sensores se pueden instalar en puntos estratégicos de la ciudad,

como avenidas principales, áreas con alto tránsito, plazas públicas, zonas industriales, y áreas vulnerables a la contaminación ambiental o problemas de seguridad y pueden monitorear diversos indicadores urbanos, tales como el tráfico vehicular, la contaminación atmosférica, la calidad del agua, el consumo energético, el nivel de ruido y la seguridad pública. La implementación de estos sensores beneficiará tanto a las autoridades locales, quienes tendrán acceso a datos en tiempo real para la toma de decisiones, como a los ciudadanos, quienes podrán acceder a información actualizada sobre la ciudad a través de aplicaciones o paneles informativos. Estos proyectos suelen involucrar a actores del sector público y privado, Las empresas tecnológicas, universidades, y organizaciones gubernamentales podrían colaborar en la implementación y el análisis de los datos recopilados.

Sin embargo, esta medida presenta algunos desafíos. La ciudad debe contar con una infraestructura de comunicación vasta. Si bien las áreas urbanas principales pueden tener cobertura adecuada, la conectividad en áreas más alejadas podría ser limitada. El costo inicial es considerable, y requiere un compromiso financiero continuo para el mantenimiento de los sistemas. Obtener financiamiento sostenible a largo plazo, tanto a nivel local como con apoyo de programas nacionales o internacionales, será crucial. Integrar datos de múltiples fuentes (tráfico, calidad del aire, etc.) en una plataforma única puede ser técnicamente desafiante. Además, es fundamental que los sensores y las plataformas sean compatibles con los sistemas de información y control ya existentes.

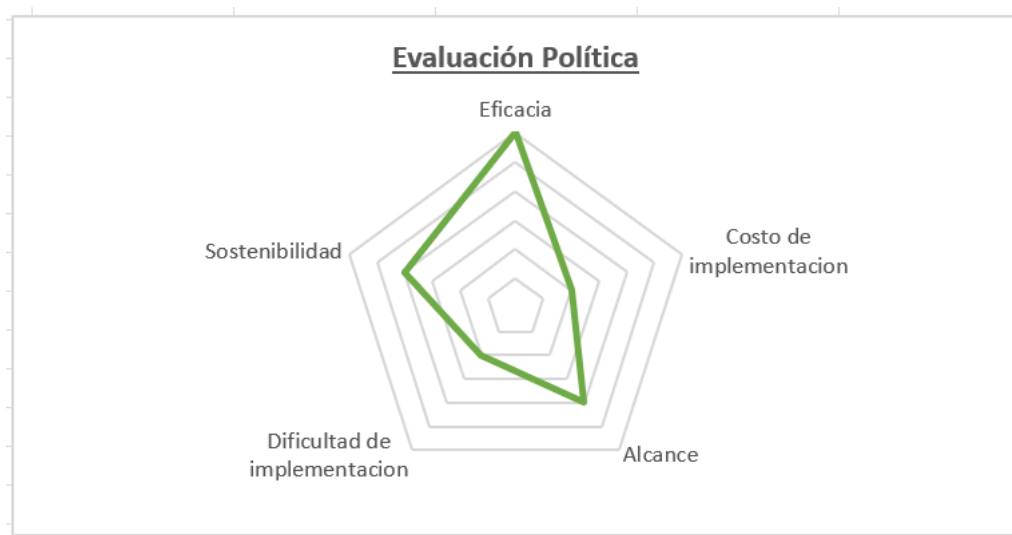
Será necesario capacitar al personal para manejar, interpretar y actuar con base en los datos generados por los sensores. Además, se debe garantizar la protección de los datos y la privacidad de los ciudadanos.

La eficacia de los sensores urbanos dependerá de varios factores: En principio, los datos en tiempo real permitirán a las autoridades locales tomar decisiones más informadas y rápidas en áreas como la gestión del tráfico, la respuesta a emergencias, y el control ambiental. Al tener información detallada sobre la ciudad, los recursos públicos, como la energía o los servicios de emergencia, pueden ser administrados de manera más eficiente. La implementación de sensores puede mejorar la calidad de vida de los ciudadanos al reducir la congestión vehicular, mejorar la calidad del aire y garantizar una respuesta más rápida ante emergencias o situaciones de seguridad. Con el tiempo, los datos recopilados pueden usarse para identificar patrones y prever problemas antes de que ocurran, como embotellamientos de tráfico o picos de contaminación.

La sostenibilidad de este tipo de proyecto dependerá del mantenimiento continuo de los sensores para garantizar su correcto funcionamiento. Además,

la red de comunicación y las plataformas de procesamiento de datos deben actualizarse regularmente. Para garantizar que el sistema sea sostenible, será necesario contar con un plan de financiamiento continuo que cubra los costos de operación, mantenimiento y actualización tecnológica. A medida que la tecnología avance, será necesario actualizar los sensores y las plataformas de datos para mantenerse al día con las mejores prácticas y aprovechar las nuevas oportunidades que ofrecen las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial. Establecer alianzas con empresas privadas y organizaciones internacionales puede ayudar a asegurar el financiamiento a largo plazo y aportar innovaciones tecnológicas al proyecto.

La implementación de sensores urbanos para la recopilación de datos puede ser costosa, pero tiene un alto potencial de eficacia y sostenibilidad si se maneja adecuadamente. La iniciativa mejorará la capacidad de respuesta de las autoridades y optimizará el uso de los recursos públicos, con un impacto positivo en la calidad de vida de los ciudadanos. Sin embargo, el éxito del proyecto dependerá en gran medida de una planificación cuidadosa, la adecuada financiación a largo plazo y la capacidad de actualizar y mantener la tecnología utilizada.



La implementación de inteligencia artificial (IA) para la participación ciudadana con el fin de garantizar la transparencia tiene el potencial de transformar la interacción entre el gobierno y los ciudadanos. Este tipo de solución puede mejorar el acceso a la información, la toma de decisiones y la rendición de cuentas, lo que en última instancia fomenta una participación

ciudadana más inclusiva y eficiente. A continuación, se analizan los principales aspectos de este proyecto, como el costo de implementación, su alcance, dificultad, eficacia y sostenibilidad.

El costo de implementar IA en la participación ciudadana depende de varios factores, como la tecnología requerida, la infraestructura existente y los recursos humanos necesarios. Algunos costos clave son la creación de una plataforma digital que integre IA para la participación ciudadana, la recolección de opiniones y la transparencia puede tener un costo inicial elevado. La IA que procese grandes volúmenes de datos ciudadanos, como comentarios, encuestas y sugerencias, y que garantice la transparencia de las decisiones puede también requerir un costo adicional, dependiendo de la complejidad del sistema. Para almacenar y procesar grandes cantidades de datos, será necesaria infraestructura en la nube o servidores locales y el mantenimiento continuo, soporte técnico y actualizaciones periódicas. Capacitar a los empleados gubernamentales y al personal técnico para que puedan gestionar el sistema y aprovechar al máximo sus capacidades sería también esencial para garantizar el éxito de la medida.

El alcance de la implementación de IA para la participación ciudadana incluye los siguientes aspectos: la plataforma debe estar disponible tanto para ciudadanos en áreas urbanas como rurales, con acceso a internet. El uso de dispositivos móviles y aplicaciones web permitirá a una mayor cantidad de personas acceder al sistema. La IA puede permitir la interacción directa de los ciudadanos con el gobierno, permitiendo que sus comentarios, preguntas o preocupaciones sean respondidas de manera rápida y precisa. También puede usarse para realizar consultas públicas, referendos virtuales y encuestas. La IA puede analizar grandes volúmenes de datos ciudadanos en tiempo real, lo que permitirá detectar patrones, identificar problemas recurrentes, analizar opiniones y prever tendencias. Esta medida puede garantizar la transparencia de las decisiones públicas al auditar procesos y verificar que se sigan las normativas establecidas y podría hacer que los datos gubernamentales estén disponibles al público de manera accesible. Tanto los ciudadanos como el gobierno local se beneficiarán de este sistema. Los ciudadanos podrán tener voz en la toma de decisiones y el gobierno podrá utilizar los datos recolectados para mejorar las políticas públicas y garantizar mayor transparencia.

Existen algunos desafíos importantes para implementar IA en la participación ciudadana. El éxito de la IA depende de la calidad de los datos que se recopilen. Es necesario implementar sistemas que recojan, organicen y almacenen la información de manera eficiente y segura. El cambio hacia un sistema de IA puede encontrar resistencia tanto entre el personal gubernamental como entre los ciudadanos. Es fundamental llevar a cabo

campañas de concientización y capacitación para familiarizar a los usuarios con la nueva tecnología. Garantizar la privacidad de los datos ciudadanos y cumplir con las regulaciones de protección de datos es crucial para generar confianza en el sistema. El desarrollo de talento técnico para gestionar y operar el sistema de IA es un reto, ya que la provincia necesitará profesionales capacitados en IA, análisis de datos y seguridad informática.

La eficacia de un sistema de IA para la participación ciudadana dependerá de la capacidad de la medida para ayudar al gobierno a tomar decisiones mejor informadas basadas en datos objetivos y en tiempo real. Esto permitirá responder de manera más efectiva a las necesidades ciudadanas. Ya que la medida podrá mejorar significativamente la transparencia gubernamental al hacer visibles los procesos y decisiones públicas, lo que a su vez aumentará la confianza de los ciudadanos en las instituciones. Además podrá facilitar la participación de los ciudadanos, permitiendo que más personas, incluidos aquellos en áreas remotas o con acceso limitado a infraestructura física, puedan involucrarse en las decisiones gubernamentales. A su vez, podrá automatizar procesos, como la respuesta a consultas ciudadanas, la organización de datos y la identificación de problemas recurrentes, lo que ahorrará tiempo y recursos.

Para que este sistema sea sostenible a largo plazo, es necesario tener en cuenta varios aspectos. La tecnología de IA y las plataformas digitales necesitan actualizaciones constantes para seguir siendo efectivas y estar a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas. Será necesario un financiamiento continuo para estas actividades. La accesibilidad al sistema debe ser garantizada a lo largo del tiempo, asegurando que los ciudadanos tengan acceso fácil y comprendan cómo utilizar la plataforma. Esto requiere programas de alfabetización digital y soporte técnico. Establecer asociaciones con empresas tecnológicas y universidades puede mejorar la sostenibilidad del proyecto, al proporcionar experiencia técnica y apoyo financiero.

La **implementación de IA para la participación ciudadana** es una inversión importante que puede mejorar la transparencia, la toma de decisiones y la confianza pública. Aunque el costo inicial es elevado y existen desafíos en cuanto a infraestructura y capacitación, los beneficios a largo plazo, como una mayor participación ciudadana y una mejor rendición de cuentas, son significativos. La sostenibilidad dependerá de la inversión continua en mantenimiento, actualizaciones tecnológicas y la participación activa tanto de los ciudadanos como del gobierno.



La implementación de alianzas público-privadas (APP) para el servicio de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), es una estrategia clave para modernizar la infraestructura digital, mejorar la conectividad y brindar servicios tecnológicos avanzados en la región. Este tipo de alianzas permite que el sector privado aporte recursos, experiencia y tecnología, mientras el sector público supervisa y garantiza que los servicios sean accesibles para toda la población.

El costo de implementar alianzas público-privadas para el servicio de TIC's puede variar considerablemente dependiendo del tipo y tamaño del proyecto. Los principales componentes de costo son la construcción o modernización de redes de fibra óptica, centros de datos, plataformas en la nube, o la creación de centros de operaciones de TIC's requiere una inversión significativa; La implementación de plataformas digitales para la administración pública, educación, salud y otros sectores puede implicar costos de desarrollo o licencias de software. Para que la APP funcione correctamente, el sector público debe recibir capacitación y soporte técnico por parte del sector privado. Antes de iniciar una alianza público-privada, se requieren estudios de viabilidad, auditorías tecnológicas y asesoría legal,

El alcance de las alianzas público-privadas en TIC's puede ser amplio y variado y pueden aplicarse en diversas áreas como conectividad (expansión de internet de alta velocidad), modernización de plataformas gubernamentales, digitalización de trámites, implementación de centros de monitoreo, y servicios en la nube para la administración pública. El alcance geográfico puede abarcar tanto zonas urbanas como rurales, mejorando la conectividad en áreas remotas y reduciendo la brecha digital. Se pueden beneficiar sectores clave como la educación, salud y seguridad pública. Este tipo de alianzas suelen ser a

mediano o largo plazo (10 a 25 años), dependiendo del tiempo necesario para garantizar el retorno de inversión al socio privado y mantener la infraestructura actualizada. Estas pueden involucrar tanto a empresas tecnológicas locales como internacionales, lo que permite un alcance más amplio de implementación de tecnología de punta y transferencia de conocimiento.

Sin embargo, implementar APP en TIC's conlleva varios desafíos ya que requieren un marco jurídico claro y estable. En Argentina, el marco de las APP está regulado por leyes que establecen procedimientos y condiciones para las alianzas, pero su aplicación a nivel provincial puede ser más complicada. Los avances en TIC's son rápidos, por lo que el proyecto debe ser flexible para integrar nuevas tecnologías y adaptarse a los cambios tecnológicos a lo largo del tiempo. Por otro lado, las diferencias en los tiempos de trabajo, metas y expectativas entre el sector público y privado pueden generar tensiones. El establecimiento de una clara división de responsabilidades y mecanismos de resolución de conflictos es esencial para el éxito del Proyecto.

Si se implementan correctamente, las APP para TIC's pueden ser altamente eficaces estas podrían acelerar la expansión de redes de telecomunicaciones, garantizando el acceso a internet de alta velocidad para escuelas, hospitales, organismos gubernamentales y ciudadanos, lo que es crucial para el desarrollo económico y social. La modernización de los sistemas gubernamentales a través de la tecnología mejora la eficiencia administrativa, reduce los tiempos de respuesta y facilita el acceso a los servicios públicos para los ciudadanos.

La implementación de TIC's en estos sectores permite una mejor calidad de los servicios, como la telemedicina o la educación a distancia, lo que genera un impacto positivo directo en la población. La cobertura de internet en áreas rurales y urbanas marginales puede ayudar a reducir las desigualdades y fomentar la inclusión social.

La sostenibilidad de las APP para TIC's dependerá de la correcta planificación y gestión ya que las mismas serán viables a largo plazo si los ingresos generados por los servicios son suficientes para cubrir los costos operativos y garantizar un retorno de inversión para el socio privado. Esto es especialmente relevante en áreas rurales o marginales, donde la demanda inicial podría ser baja. Además, si bien generan mejoras en muchos sectores, también deben ser sostenibles desde un punto de vista ambiental, por lo que es importante que los proyectos consideren el impacto energético y de residuos electrónicos. La sostenibilidad también implica generar capacidades locales en el ámbito tecnológico, lo que puede lograrse a través de programas de formación y transferencia de conocimiento, garantizando que la población local

esté capacitada para operar y mantener los sistemas tecnológicos implementados.

La **implementación de APP** tiene un gran potencial para transformar la infraestructura digital de la provincia, mejorar la calidad de los servicios públicos y reducir la brecha digital. Sin embargo, la complejidad de los contratos, el marco regulatorio y la necesidad de coordinar diversos actores hacen que la implementación sea desafiante. A pesar de los costos iniciales, las APP para TIC's pueden ser muy eficaces y sostenibles si se planifican adecuadamente y cuentan con un marco de supervisión claro y adaptable. Esto no solo beneficiará al sector público y privado, sino también a la sociedad en su conjunto, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos de Salta.



La **implementación de robots patrulla**, sería una innovación tecnológica significativa en el ámbito de la seguridad pública. Estos robots se utilizan en algunas ciudades del mundo para realizar tareas de vigilancia, patrullaje y monitoreo en espacios públicos. La idea es que complementen el trabajo de las fuerzas de seguridad, mejorando la eficiencia y reduciendo la necesidad de personal humano en ciertas actividades rutinarias.

El costo de implementar robots patrulla incluye varios componentes clave, dependiendo de las capacidades tecnológicas, sensores y sistemas de comunicación que incorporen. Los robots más avanzados tienen cámaras, sensores de movimiento, reconocimiento facial y capacidades de monitoreo en tiempo real. Para que estos funcionen eficientemente, es necesario contar con una infraestructura tecnológica que incluya una red de comunicaciones de alta velocidad, centros de monitoreo y servidores para el procesamiento de datos. Además, deberán estar integrados con los sistemas de seguridad y vigilancia locales.

El alcance de los robots dependería del número de unidades implementadas y las áreas cubiertas. Estos podrían desplegarse en áreas urbanas de alta densidad, como el centro de Salta, espacios públicos concurridos, aeropuertos o zonas turísticas. A nivel provincial, su uso sería más adecuado en áreas urbanas que cuentan con infraestructura de comunicaciones. Estos robots estarán diseñados para monitorear áreas públicas, detectar comportamientos sospechosos, patrullar de manera autónoma y generar alertas en tiempo real para las fuerzas de seguridad. Su capacidad de vigilancia es continua, ya que pueden operar 24/7 sin descansos. A su vez, podrían integrarse con cámaras de seguridad, redes de comunicación y sistemas de emergencia, permitiendo una mayor coordinación entre las fuerzas de seguridad y los sistemas de monitoreo.

Sin embargo, esta medida presenta varios desafíos. En principio, la provincia necesitaría contar con una infraestructura digital y de telecomunicaciones sólida. Las redes de internet y telecomunicaciones deberán ser estables para garantizar que los robots funcionen de manera eficiente y estén conectados en todo momento. Además se deberá capacitar al personal encargado de gestionar y monitorear los robots es esencial. Este personal debe estar preparado para operar los sistemas, analizar la información recogida por los robots y responder a cualquier eventualidad. La implementación de esta medida podría encontrar resistencia entre la población o las autoridades locales, que podrían preferir métodos de seguridad más tradicionales. Será importante realizar campañas de concientización sobre los beneficios de esta tecnología. La regulación en torno al uso de robots debe estar claramente definida, especialmente en relación con el tratamiento de datos personales (como el uso de cámaras de vigilancia y reconocimiento facial), la responsabilidad en caso de fallas y el uso de la fuerza.

Si se implementan adecuadamente, los robots podrían ser eficaces en la mejora de la seguridad pública ya que podrían disuadir actividades delictivas en espacios públicos al incrementar la presencia de vigilancia, reduciendo la necesidad de un gran despliegue de personal de seguridad. Estos podrían generar reportes en tiempo real de incidentes o situaciones anómalas, mejorando la capacidad de respuesta de las fuerzas de seguridad. Aunque el costo inicial de los robots es alto, a largo plazo podrían reducir los costos operativos, ya que pueden realizar tareas de patrullaje de manera continua, sin la necesidad de salarios, beneficios y turnos rotativos que requiere el personal humano. Además, los robots podrían patrullar áreas de difícil acceso o donde sería costoso mantener personal de seguridad permanente.

La sostenibilidad a largo plazo de los robots patrulla dependerá de varios factores para que sigan siendo efectivos. Será necesario un programa de

mantenimiento regular y actualización tecnológica. Esto garantizará que los robots patrulla continúen operando de manera eficiente y que no se vuelvan obsoletos rápidamente. Existen también costos operativos, ya que si bien podrían reducir algunos costos a largo plazo, es importante considerar los gastos de operación, mantenimiento y eventual reemplazo de las unidades. El avance en tecnologías de inteligencia artificial y robótica podría hacer que los robots patrulla se vuelvan más autónomos y efectivos con el tiempo, mejorando su relación costo-beneficio. Finalmente, la aceptación de la sociedad y el apoyo político son cruciales para la sostenibilidad de este tipo de proyecto. Se necesitará un esfuerzo continuo para comunicar los beneficios y garantizar que los robots patrulla cumplan con las normativas legales y éticas.

La implementación de robots patrulla es un proyecto que implicaría una inversión significativa, con costos de adquisición, infraestructura y mantenimiento considerables. Sin embargo, el potencial para mejorar la seguridad pública, reducir los costos operativos a largo plazo y aumentar la eficiencia en el patrullaje es alto. A pesar de los desafíos técnicos y culturales, los robots patrulla pueden ser una herramienta eficaz y sostenible si se gestiona adecuadamente, y si se cuenta con el apoyo de la infraestructura tecnológica y las autoridades locales.



La implementación de innovaciones para reducir el consumo de agua y mejorar la recolección de residuos, puede tener un impacto positivo

tanto en la sostenibilidad ambiental como en la calidad de vida de sus habitantes. Estas medidas, a menudo enmarcadas en estrategias de desarrollo sostenible, implican la adopción de nuevas tecnologías, mejoras en infraestructura y cambios en las prácticas y comportamientos de la población.

El costo de implementar innovaciones para reducir el consumo de agua y mejorar la recolección de residuos incluye varios factores. En principio se debería contar con medidores inteligentes de agua. Estos dispositivos permiten un monitoreo preciso del consumo en tiempo real y la detección de fugas. Implementar esta tecnología a gran escala requeriría una inversión inicial significativa, pero podría ser financiado en colaboración con usuarios y empresas de servicios públicos. También podría instalarse un sistema de riego eficiente en el cual la implementación de sistemas de riego por goteo o sensores de humedad podría reducir el uso de agua. Las innovaciones para captar agua de lluvia y almacenarla pueden instalarse en edificios públicos, residenciales y en zonas rurales. Los contenedores con sensores que detectan el nivel de llenado permiten optimizar las rutas de recolección e invertir en plantas de clasificación y reciclaje de residuos sólidos es una parte crucial de la estrategia. Dependiendo del tamaño y capacidad de la planta, los costos de implementación pueden alcanzar valores significativos.

El alcance de las innovaciones en la reducción del consumo de agua y la mejora en la recolección de residuos dependerá de la escala de la implementación y la cantidad de sectores involucrados. Se pueden instalar medidores inteligentes y promover la instalación de sistemas de recolección de agua de lluvia en viviendas y edificios. Las campañas de concientización y tarifas diferenciadas para el consumo eficiente también pueden tener un impacto. El uso eficiente del agua en la agricultura mediante sistemas de riego inteligentes sería fundamental, ya que este sector es uno de los mayores consumidores de agua en la provincia. La implementación de contenedores inteligentes y sistemas de recolección optimizados podría comenzar en las áreas urbanas de mayor densidad poblacional, como la ciudad de Salta.

La dificultad de implementar estas innovaciones depende de varios factores: la instalación de nuevas tecnologías, como medidores inteligentes de agua o contenedores inteligentes, requiere una infraestructura tecnológica avanzada que puede no estar disponible de inmediato en todas las áreas de la provincia. Para que las innovaciones sean efectivas, se requiere un cambio en el comportamiento de la población. Esto implica campañas de concientización y educación sobre la importancia del ahorro de agua y la correcta gestión de residuos. Aunque los beneficios a largo plazo pueden justificar la inversión, el costo inicial de implementar estas tecnologías puede ser una barrera, especialmente en áreas con recursos financieros limitados, por lo tanto, será

necesario que diferentes organismos públicos y privados trabajen de manera conjunta para asegurar el éxito de las medidas, como las empresas de servicios públicos, gobiernos locales y organizaciones comunitarias.

Las innovaciones para reducir el consumo de agua y mejorar la gestión de residuos pueden ser altamente eficaces si se implementan correctamente. Por un lado, los medidores inteligentes y los sistemas de riego eficientes pueden reducir el desperdicio de agua, detectar fugas tempranas y fomentar un uso más consciente del recurso y, por otro lado, los contenedores inteligentes optimizan las rutas de recolección y reducen los costos operativos, mientras que la infraestructura de reciclaje y compostaje ayuda a desviar residuos de los vertederos, mejorando la sostenibilidad ambiental.

La sostenibilidad de estas innovaciones a largo plazo está asegurada si se implementan con el apoyo de políticas públicas y compromisos a nivel institucional, ya que, si bien las inversiones iniciales en infraestructura tecnológica son elevadas, las innovaciones como los sistemas de agua eficientes y los contenedores inteligentes reducirán costos operativos y permitirán un uso más eficiente de los recursos. Además, al reducir el consumo de agua y mejorar la gestión de residuos, estas innovaciones ayudan a mitigar los efectos del cambio climático y proteger los recursos naturales, asegurando un entorno más sostenible para las generaciones futuras.

Estas innovaciones también aumentan la resiliencia frente a las crisis ambientales, como la escasez de agua, y promueven la economía circular a través de la reducción y el reciclaje de residuos.



3.1 y 3.2 FINALIZACIÓN DE LA MATRIZ Y CAPACITACIÓN SOBRE EL USO Y APLICACIÓN DE LA MISMA

En el marco del proceso de fortalecimiento institucional y con el objetivo de promover una cultura de evaluación sistemática en las políticas públicas, se llevó a cabo una capacitación dirigida al personal del Ministerio de Gobierno, con especial participación de los equipos de la Secretaría de la Mujer, Género y Diversidad. Esta instancia formativa respondió al interés de diferentes áreas por fortalecer sus capacidades en la evaluación de políticas mediante el uso de herramientas prácticas y metodologías claras. La Secretaría de la Mujer, Género y Diversidad, por la naturaleza de sus programas y el trabajo que realiza, participó activamente, dado que se encontraba en una fase avanzada del desarrollo de métricas para algunas de las políticas que implementa.

El manual de procedimientos presentado previamente que se menciona en la tarea 2.2 , junto con la presentación en formato PPT que se incluye en el anexo de este apartado, fueron elementos esenciales para la estructura y contenido de la capacitación. Ambos materiales proporcionaron un marco conceptual sólido y ejemplos prácticos para la enseñanza, lo que facilitó la comprensión de la metodología y su futura aplicación.

Con el objetivo de proveer a los equipos del Ministerio herramientas metodológicas claras para evaluar, monitorear y mejorar las políticas públicas, utilizando la matriz de calidad como eje del proceso, se realizó una capacitación que se centró en el aprendizaje práctico y colaborativo, combinando teoría y aplicación inmediata de los conceptos. La intención fue no solo transmitir conocimientos técnicos, sino también facilitar el desarrollo de habilidades prácticas para que los participantes pudieran implementar las herramientas de evaluación de forma autónoma y seguir construyendo indicadores de cara a las futuras necesidades.

Teniendo en cuenta las necesidades específicas de la Secretaría de la Mujer, Género y Diversidad y los servicios que gestiona, se diseñó un contenido que se adapte a su realidad operativa y que pueda ser replicado en otras áreas del Ministerio. La capacitación se estructuró con un enfoque participativo, promoviendo la interacción constante entre los asistentes a través de debates abiertos y trabajo en grupos. Asimismo, se priorizó una orientación práctica, donde cada concepto teórico fue acompañado de ejemplos reales y casos simulados, facilitando la comprensión y futura aplicación de la matriz en el proceso de evaluación de políticas públicas.

Desarrollo y Metodología de la Capacitación

La capacitación se llevó a cabo en dos días para dos grupos con necesidades de instrucción diferentes y tuvo una duración total de 3 horas cada una. Participaron 8 personas en el primer grupo y 7 personas en el segundo, incluyendo referentes técnicos y responsables de diversas áreas, lo que permitió un intercambio enriquecedor de experiencias. La estructura del encuentro fue la siguiente:

1. **Apertura y Presentación General** (30 minutos)
 - Introducción a los objetivos de la capacitación.
 - Relevancia de la evaluación para una gestión pública más eficiente y transparente.
2. **Exposición del Manual y la Matriz de Calidad** (30 minutos)
 - Presentación del manual como guía metodológica para la evaluación.
 - Explicación de la estructura de la matriz: indicadores, criterios de selección y frecuencia de medición.
 - Ejemplificación del uso de la presentación PPT para explicar conceptos y procesos clave.
3. **Ejercicio Práctico en Grupos** (60 minutos)
 - Los participantes se organizaron en grupos y trabajaron en un caso hipotético, evaluando una política pública de su elección mediante la matriz.
 - Cada grupo seleccionó indicadores relevantes y presentó su análisis al resto de los asistentes, fomentando la reflexión crítica y el debate.
4. **Resolución de Consultas e Intercambio Final** (30 minutos)
 - Espacio abierto para plantear dudas y consultas, donde se abordaron tanto aspectos técnicos como desafíos operativos.
 - Discusión sobre estrategias de implementación y mejores prácticas para una evaluación efectiva.
5. **Cierre y Envío de Materiales** (30 minutos)
 - Se destacó la importancia de la evaluación continua y la utilidad de los indicadores como herramientas de mejora. A la vez que se acordó mantener contacto constante, al menos en esta primera etapa de implementación.
 - Los materiales de la capacitación (manual y PPT) fueron enviados a los participantes.

Resultados e Impacto de la Capacitación

La capacitación fue muy bien recibida por los asistentes, quienes destacaron la claridad y la utilidad del manual de procedimientos como una herramienta fundamental para comprender cada etapa del proceso de construcción de la matriz. Asimismo, la presentación en formato PPT facilitó la explicación de los conceptos más complejos, permitiendo una asimilación rápida y efectiva del contenido. El espacio de trabajo colaborativo resultó especialmente enriquecedor, ya que permitió a los participantes identificar desafíos comunes que enfrentan en sus áreas y explorar enfoques innovadores para mejorar la recolección y análisis de datos, lo que fortaleció el proceso de aprendizaje compartido.

Durante las discusiones surgieron varias ideas valiosas para la implementación de futuras métricas, destacándose el interés en adaptar algunos indicadores a la realidad operativa de cada área del Ministerio. Los participantes mostraron un alto nivel de compromiso e interés en aplicar los conocimientos adquiridos en sus respectivas áreas de gestión, lo que evidencia el impacto positivo de la capacitación en su capacidad para evaluar políticas públicas de manera más rigurosa y eficiente.

En conclusión, la capacitación no solo cumplió con los objetivos planteados, sino que además generó un espacio para la reflexión conjunta, la creación de nuevas ideas y el fortalecimiento de competencias técnicas, sentando así las bases para una evaluación más sistemática y eficiente de las políticas públicas en el ámbito ministerial.

Matriz de Evaluación de Calidad de Políticas Públicas

Fundación Episteme



Introducción

La calidad de las políticas públicas es clave para garantizar el bienestar y la equidad en la sociedad. Este manual ofrece una guía práctica y sistemática para la construcción de una matriz de calidad, diseñada para evaluar y mejorar los servicios prioritarios.

La metodología se basa en la identificación de mejores prácticas internacionales y su adaptación al contexto local, permitiendo un análisis riguroso y la definición clara de indicadores de calidad. Esto crea un marco estandarizado que facilita la comparación objetiva entre servicios y la mejora continua.



01

Objetivos del manual

Objetivo general

Proveer una guía detallada para construir, implementar y utilizar una matriz de calidad como herramienta clave para medir y mejorar los servicios públicos.

Objetivos específicos

Definir y describir servicios prioritarios para la evaluación

Seleccionar indicadores relevantes, claros y alineados con las prioridades del Estado.

Establecer procedimientos para la recolección, análisis y reporte de datos.

Orientar la toma de decisiones basada en evidencia para lograr mejoras continuas.

Beneficios esperados



Transparencia

Transparencia y Rendición de Cuentas



Eficiencia

Mejora continua en la calidad de los servicios.



Confianza

Fomento de la confianza de la ciudadanía en las instituciones.



02

Construcción de la Matriz



Criterios de selección de servicios

Impacto en la calidad de vida

Un enfoque en calidad de vida asegura que las **políticas públicas respondan a las necesidades esenciales** de la población y promuevan su bienestar integral.

Reducción de desigualdades

La **equidad social** es un objetivo fundamental en la gestión pública, asegurando que todos los ciudadanos tengan acceso a las mismas oportunidades y servicios, sin importar su condición social o económica.

Fomento del desarrollo económico sostenible

Las políticas enfocadas en desarrollo económico garantizan un **impacto positivo a largo plazo**, permitiendo mejorar la competitividad de la región sin comprometer los recursos naturales.

Mejora de la Eficiencia Gubernamental

La eficiencia y la transparencia no solo **mejoran la satisfacción ciudadana**, sino que también generan mayor confianza en las instituciones públicas.



Selección de indicadores

Relevancia:

El indicador debe estar alineado con los objetivos estratégicos del servicio. Por ejemplo, en salud, un indicador relevante podría ser el tiempo promedio de espera para una consulta médica.

Claridad y Simplicidad:

El indicador debe ser claro y fácil de entender tanto para los encargados de su implementación como para los ciudadanos. Ej.: Porcentaje de trámites disponibles en línea.

Medibilidad:

Es fundamental que existan datos disponibles o que sea factible recolectarlos periódicamente. Indicadores difíciles de medir no aportan valor. Ej.: Nivel de satisfacción del usuario medido por encuestas trimestrales.

Comparabilidad:

Los indicadores deben permitir la comparación con otros servicios, periodos o regiones. Ej.: Comparar el índice de escolarización entre municipios.

Acción e Interpretación:

Debe ser posible usar los resultados del indicador para tomar decisiones concretas y orientar mejoras. Ej.: Si la satisfacción con el transporte baja, planificar encuestas para identificar problemas específicos.

Tipos de Indicadores



Componentes de la Matriz

Indicador:

Define lo que se va a medir. Ej.: Porcentaje de trámites digitales completados exitosamente.

Descripción del Indicador:

Explica su propósito y relevancia. Ej.: "Este indicador mide el grado de digitalización administrativa y su impacto en la eficiencia."

Unidad de Medida:

La forma en que se expresan los resultados (porcentaje, número absoluto, etc.).

Método de Cálculo:

Detalla cómo se obtendrá el valor del indicador. Ej.: $(\text{Total de trámites completados en línea} / \text{Total de trámites solicitados}) \times 100$.

Fuente de Datos:

Origen de la información necesaria. Ej.: Registros administrativos o encuestas.

Frecuencia de Medición:

Define cada cuánto tiempo se recolectan los datos (mensual, trimestral, etc.).

Ejemplo

Servicio	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente de datos
Salud	Tiempo de espera en consultas	Minutos	Mensual	Registros hospitalarios
Educación	Tasa de escolarización	Porcentaje	Semestral	Registros escolares
Transporte	Uso de transporte público	Porcentaje	Anual	Encuestas de movilidad



Secuencia



Reflexión final

"La matriz no es un fin en sí misma, sino una herramienta viva que debe evolucionar junto con las necesidades de la ciudadanía para asegurar la calidad y eficiencia en los servicios públicos."





3.3 PRESENTACIÓN FINAL, PUESTA EN COMÚN DEL TRABAJO JUNTO A LA PROVINCIA . CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio sobre las tendencias y mejores prácticas internacionales en la medición de los servicios públicos para la Provincia de Salta ha permitido identificar estrategias de éxito global que pueden aplicarse en el contexto local para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. A lo largo del trabajo, se analizó junto a funcionarios de la Provincia, cómo sectores claves como el transporte, la salud, la educación, las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), el gobierno digital, y las políticas de género pueden fortalecerse a través de la implementación de enfoques innovadores, con especial énfasis en el uso de la tecnología como eje transversal.

En el área del **transporte público**, el análisis internacional destaca que este servicio es un pilar fundamental para el desarrollo económico y social de cualquier región. El caso de SAETA en la Región Metropolitana de Salta, que ha consolidado un sistema de transporte masivo eficiente en una de las áreas de mayor crecimiento demográfico del país, es sin duda un avance importante. La creación de la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMT) y la estructuración de una empresa prestadora mixta han sido pasos clave para coordinar y optimizar el servicio en una región con un crecimiento urbano constante. Sin embargo, tal como lo muestran las mejores prácticas internacionales, existen áreas donde la planificación, la integración de tecnologías y la optimización de la infraestructura pueden mejorar la eficiencia del sistema.

Ciudades líderes como Singapur y Londres han implementado estrategias que podrían aplicarse en Salta para seguir mejorando el servicio de transporte. Singapur, por ejemplo, ha logrado una integración total del transporte público con tecnologías de gestión inteligente que optimizan el flujo vehicular y reducen los tiempos de espera. En Londres, la promoción del uso del transporte público y de medios de movilidad sostenibles, como la bicicleta y el uso compartido de vehículos, ha reducido significativamente la congestión y la huella ambiental. En función de lo mencionado, algunas **recomendaciones** aplicables para el caso salteño podrían ser.

Integración de tecnologías inteligentes: Se recomienda continuar avanzando en la implementación de sistemas de gestión del tráfico y transporte inteligente (ITS, por sus siglas en inglés). Esto incluye la instalación de sensores y dispositivos que permitan monitorear el flujo de pasajeros y vehículos en tiempo real, mejorando la capacidad de respuesta ante congestiones y optimizando las rutas en función de la demanda. Salta ya ha comenzado a aplicar tecnologías como el software PTV VISUM 22, pero profundizar en el uso de big data y análisis predictivo ayudaría a planificar de manera más eficiente las rutas y frecuencias del transporte.

Fomento de la movilidad sostenible: Aunque SAETA ha modernizado su flota y optimizado sus recorridos, una mayor inversión en la promoción del uso de la bicicleta y otros medios de transporte no motorizados podría reducir aún más la congestión en el área metropolitana. Al igual que en Londres, se podrían crear corredores exclusivos para bicicletas y fomentar la intermodalidad, donde los pasajeros combinen el uso de bicicletas con el transporte público.

Infraestructura de transporte sostenible: Mejorar la infraestructura existente, enfocándose en la creación de carriles exclusivos para buses, centros de transbordo bien equipados y paradas accesibles y seguras, podría mejorar significativamente la calidad del servicio y la experiencia del usuario. Ciudades como Singapur han demostrado que una infraestructura diseñada para maximizar la eficiencia del transporte público y reducir la dependencia del automóvil privado es clave para lograr una movilidad sostenible.

Reducción de la huella ambiental: Un enfoque más agresivo hacia la electrificación de la flota de transporte público sería un paso importante hacia la sostenibilidad. Muchas ciudades internacionales están adoptando flotas de buses eléctricos para reducir las emisiones de CO₂ y mejorar la calidad del aire en áreas urbanas. Salta, con sus avances en la modernización de la flota de SAETA, está bien posicionada para explorar la introducción gradual de vehículos eléctricos y sistemas de energía renovable en el sector del transporte.

En resumen, si bien el sistema de transporte público en Salta ha avanzado de manera significativa, la adopción de tecnologías inteligentes, la promoción de la movilidad sostenible y la mejora de la infraestructura basada en experiencias internacionales puede potenciar aún más su eficiencia, reducir la congestión, y garantizar un servicio de calidad en el largo plazo. Las recomendaciones mencionadas no solo mejorarían la conectividad en el área metropolitana, sino que también promoverían un modelo de transporte más inclusivo y ecológico para todos los salteños.

En el ámbito de las políticas de **género y diversidad**, la creación de la Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad en Salta ha sido un paso crucial hacia la construcción de una sociedad más inclusiva y equitativa. Esta iniciativa es una muestra clara del compromiso de la provincia por promover la igualdad y reducir las desigualdades que afectan a mujeres y personas de la comunidad LGBTQ+. Sin embargo, luego del estudio y trabajo junto a la Provincia, se sostiene que todavía es un gran desafío, a pesar de los avances, persisten brechas de género en áreas clave como el acceso al empleo, los niveles salariales y la participación de las mujeres en sectores tecnológicos, lo que demanda una acción más contundente en la creación de oportunidades económicas y educativas.

Las experiencias internacionales de países como Islandia y Australia proporcionan lecciones valiosas para continuar avanzando en esta agenda. Estos países han implementado políticas públicas transversales que abordan las desigualdades de género de manera integral, promoviendo la equidad no solo en el ámbito laboral, sino también en la participación política, educativa y en sectores estratégicos como la tecnología y la ciencia. Aunque Salta ya ha puesto en marcha programas innovadores como “Constructoras” y “Salteñ@s en Tecnología”, que capacitan a mujeres en áreas tradicionalmente dominadas por hombres, es necesario seguir fortaleciendo estas iniciativas y ampliando su alcance para generar un impacto aún mayor, para ello, se recomiendan los siguientes accionables:

Políticas transversales de equidad de género: Tal como se ha hecho en Islandia, se recomienda que Salta desarrolle políticas públicas transversales que integren la perspectiva de género en todas las áreas de la administración pública y en las decisiones económicas y laborales. Esto implica asegurar que las políticas sectoriales (como en transporte, salud, educación, entre otras) consideren los impactos diferenciados en mujeres y diversidades, garantizando que las decisiones que se tomen promuevan la equidad de género en todos los niveles.

Cierre de brechas en sectores tecnológicos y de alta demanda: El estudio revela que una de las áreas donde la brecha de género sigue siendo notable es en los sectores tecnológicos y de alta demanda, donde las mujeres y diversidades aún están subrepresentadas. Las experiencias internacionales, como los programas de Islandia para el empoderamiento económico de las mujeres en tecnología, sugieren que Salta puede expandir sus programas de capacitación en habilidades digitales, STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), y en la economía digital. Iniciativas como "Programadoras" y "Chicas Digit@lers" ya son un paso en la dirección correcta, pero es recomendable ampliar su alcance para llegar a más mujeres en áreas urbanas y rurales, promoviendo su participación en sectores estratégicos.

Equidad salarial y medidas contra la discriminación laboral: En Australia, se han implementado políticas robustas para cerrar la brecha salarial de género mediante leyes que obligan a las empresas a realizar auditorías salariales y establecer metas claras de igualdad salarial. En Salta, sería beneficioso implementar sistemas de monitoreo y auditoría de igualdad salarial en los sectores público y privado, asegurando que las mujeres y las personas LGBTQ+ reciban un salario justo y equitativo. Además, fortalecer las leyes y normativas contra la discriminación laboral, con sanciones más estrictas para las empresas que incumplan con estas normativas, garantizaría un entorno laboral más inclusivo.

Fortalecimiento de la capacitación y apoyo a emprendimientos: Programas como el Centro de Autonomía Económica para Mujeres y Diversidades, que brindan herramientas en gestión, marketing digital y finanzas para apoyar el emprendimiento, son fundamentales para garantizar la independencia económica de las mujeres. Se recomienda ampliar la cobertura de este tipo de programas y fortalecer las alianzas con el sector privado para ofrecer mentorías empresariales y facilitar el acceso a financiación y redes comerciales. Esto es clave para que más mujeres y diversidades logren consolidar sus propios negocios y desarrollen su potencial económico.

Promoción de espacios laborales igualitarios y sin violencia: Una de las experiencias más destacadas de Australia ha sido la certificación de espacios laborales inclusivos. En Salta, el Sello de espacios igualitarios y libres de violencia por motivos de género ya ha sido implementado como una medida para garantizar entornos laborales libres de discriminación y violencia. Sin embargo, sería recomendable ampliar el programa e implementar incentivos adicionales, como reducción impositiva, para empresas y organismos públicos que promuevan la igualdad de oportunidades y la no discriminación, creando una cultura organizacional que respalde la inclusión de género en todos los niveles.

En el área de **salud pública**, el estudio subraya cómo las mejoras tecnológicas han sido un factor clave en los sistemas de atención de los países más avanzados. En ciudades líderes, la integración de tecnología ha permitido garantizar un acceso más amplio y equitativo a servicios de salud de alta calidad. En Salta, aunque ya se han registrado avances, aún se evidencia la necesidad de un sistema de salud más eficiente, equitativo y accesible, especialmente en áreas rurales donde las desigualdades en el acceso a los servicios médicos son más notorias.

Las experiencias de países como Japón y Noruega, que cuentan con sistemas de salud públicos sólidos y altamente digitalizados, ofrecen una hoja de ruta para la provincia. Estos países han implementado con éxito tecnologías avanzadas, como los expedientes médicos electrónicos (EME) y la telemedicina, para optimizar la gestión de recursos, mejorar la atención al paciente y reducir las barreras geográficas que dificultan el acceso a servicios médicos de calidad en regiones más alejadas. Estas innovaciones podrían ser adaptadas y aplicadas en Salta para fortalecer el sistema de salud y hacerlo más inclusivo. En tal sentido, se sugiere:

Implementación de Expedientes Médicos Electrónicos (EME): El uso de expedientes médicos electrónicos es una de las herramientas más efectivas para mejorar la calidad y eficiencia en la atención sanitaria. Países como Japón han demostrado que los EME no solo optimizan los recursos, sino que también permiten un seguimiento más riguroso de la historia clínica de los pacientes, facilitando la continuidad en el tratamiento y reduciendo errores médicos. En Salta, la implementación progresiva de EME en hospitales y centros de salud, incluyendo aquellos en zonas rurales, mejoraría la gestión de datos médicos y garantizaría que los profesionales de la salud tengan acceso rápido y actualizado a la información de los pacientes, independientemente de su ubicación.

Expansión de la telemedicina en áreas rurales: La telemedicina ha sido fundamental en países como Noruega para garantizar que las poblaciones de áreas remotas tengan acceso a atención médica especializada sin necesidad de trasladarse a los centros urbanos. En Salta, donde la dispersión geográfica es un reto importante, la expansión de la telemedicina puede ser una solución eficaz para mejorar el acceso a la salud en comunidades rurales. Esto permitiría que los pacientes consulten con especialistas a distancia, minimizando las barreras logísticas y reduciendo las listas de espera en los hospitales. El hecho que la Provincia esté avanzando en ampliar la red de internet para llegar a todas las localidades, hace más cercano este proyecto.

Optimización de la atención mediante inteligencia artificial y análisis de datos: Las experiencias internacionales muestran que el uso de inteligencia artificial (IA) y big data en el sistema de salud puede mejorar significativamente la eficiencia en la toma de decisiones y en la planificación de recursos. La IA puede ser utilizada para identificar patrones en enfermedades, predecir brotes epidemiológicos, y optimizar el uso de camas hospitalarias y personal médico. En Salta, se podría explorar el uso de herramientas de análisis de datos que permitan una gestión más eficiente de los recursos disponibles, así como la identificación temprana de problemas de salud pública. Para ello primero, se debería digitalizar documentos y construir una base de datos sólida.

Fortalecimiento de la infraestructura digital: Japón y Noruega han invertido considerablemente en la infraestructura tecnológica que sostiene sus sistemas de salud, asegurando que todos los centros de salud, independientemente de su tamaño o ubicación, estén conectados digitalmente. En Salta, sería recomendable continuar invirtiendo en infraestructura digital que permita la interconexión entre hospitales y centros de salud, garantizando una red de atención sanitaria integrada. Esto facilitaría el intercambio de información, la gestión de citas, y el seguimiento de pacientes en tiempo real.

Educación y capacitación tecnológica para el personal médico: Si bien la tecnología es crucial, su efectividad depende en gran medida de la capacitación del personal médico. En Japón, la formación continua de los profesionales de la salud en el uso de herramientas digitales ha sido fundamental para asegurar una transición fluida hacia la digitalización. En Salta, sería beneficioso implementar programas de capacitación específicos para el personal médico y administrativo, asegurando que estén preparados para utilizar las nuevas tecnologías, como los EME y la telemedicina, de manera eficiente.

Políticas de acceso equitativo a la tecnología en salud: Un factor clave para reducir las desigualdades en el acceso a la atención médica es garantizar que todas las personas, independientemente de su ubicación o situación socioeconómica, puedan beneficiarse de las innovaciones tecnológicas. Noruega, por ejemplo, ha implementado políticas que aseguran que la tecnología de la salud esté disponible en las áreas rurales y marginales. En Salta, es fundamental que cualquier iniciativa de digitalización incluya políticas de acceso equitativo, asegurando que los pacientes de las zonas más remotas y vulnerables puedan acceder a servicios como la telemedicina y los EME sin restricciones.

En relación a la **educación y modernización**, el estudio pone en evidencia la necesidad urgente de integrar tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en el sistema educativo de Salta. La pandemia reveló las brechas existentes en términos de acceso a herramientas tecnológicas y conectividad, especialmente en las zonas rurales y en las comunidades más vulnerables. Las experiencias internacionales, como las de Finlandia y Corea del Sur, destacan que un sistema educativo moderno y equitativo no puede limitarse solo a la infraestructura tecnológica, sino que debe incluir también la formación continua de docentes y la inclusión de competencias digitales en los currículos, asegurando que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades para aprender en la era digital.

En Salta, se están implementado algunas iniciativas para mejorar la conectividad y la formación digital, pero igualmente se requieren esfuerzos más amplios y sistemáticos para garantizar que la brecha digital no siga profundizando las desigualdades educativas. Las mejores prácticas internacionales muestran que la infraestructura tecnológica, la capacitación docente y un enfoque pedagógico actualizado son elementos esenciales para transformar la educación y preparar a las nuevas generaciones para los retos del futuro. En tal sentido, se desarrollaron las siguientes propuestas:

Mejora de la infraestructura tecnológica en escuelas: Al igual que en Finlandia, donde todas las escuelas cuentan con una infraestructura tecnológica robusta, Salta debe invertir significativamente en mejorar la conectividad y el acceso a herramientas digitales en todas sus instituciones educativas, especialmente en las zonas rurales. Esto implica no solo proporcionar acceso a Internet de alta velocidad, sino también equipar las escuelas con dispositivos tecnológicos como tabletas, laptops y pizarras digitales interactivas. La inversión en infraestructura tecnológica debe estar acompañada de políticas que aseguren el mantenimiento y actualización continua de los equipos para garantizar su funcionalidad a largo plazo.

Formación continua de docentes en competencias digitales: La formación docente es clave para asegurar que la tecnología se utilice de manera efectiva en el aula. En Corea del Sur, uno de los sistemas educativos más avanzados en términos de integración de TICs, se ha implementado un sistema de capacitación continua para docentes, enfocada en el uso pedagógico de las tecnologías digitales. En Salta, se recomienda crear programas de formación específicos para los docentes que les permitan desarrollar habilidades en el uso de plataformas educativas, herramientas digitales y metodologías de enseñanza virtual, garantizando que puedan adaptarse a los nuevos entornos educativos.

Alianzas público-privadas para fomentar la innovación educativa: Corea del Sur ha demostrado que las alianzas entre el gobierno, el sector privado y las universidades son clave para impulsar la innovación educativa. En Salta, se podrían explorar colaboraciones con empresas tecnológicas y universidades para promover el desarrollo de proyectos innovadores en educación, tales como la creación de laboratorios digitales o centros de innovación educativa en las escuelas, fomentando un entorno donde la tecnología sea un motor de cambio en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El cuanto al **gobierno digital**, el mismo se perfila como uno de los pilares más importantes para la modernización de los servicios públicos en Salta. La digitalización no solo optimiza la eficiencia administrativa y mejora la transparencia en la gestión pública, sino que también fortalece la relación entre los ciudadanos y el Estado, facilitando el acceso a servicios esenciales. El estudio revela cómo ciudades líderes en gobierno digital, como Medellín y Sidney, han demostrado que la transformación digital del gobierno puede impulsar la participación ciudadana, mejorar la rendición de cuentas y, en última instancia, aumentar la confianza pública en las instituciones gubernamentales.

En el contexto de Salta, la creación de un gobierno digital integrado, que permita a los ciudadanos realizar trámites en línea de manera sencilla, eficiente y segura, representa una oportunidad clave para reducir la burocracia, agilizar los procesos y mejorar la percepción pública de la gestión gubernamental. La transformación digital no solo aborda las necesidades inmediatas de los ciudadanos, sino que también fomenta una administración más abierta y accesible, lo que contribuye a la construcción de un gobierno más inclusivo y participativo. En este sentido, la Provincia viene trabajando ampliamente en la plataforma provincial IDDI, por lo que algunas recomendaciones finales serían las siguientes:

Plataformas digitales integradas para la gestión pública: Tal como se ha implementado en Medellín, una de las principales recomendaciones es la creación de una plataforma digital integrada que centralice todos los trámites y servicios gubernamentales en un solo lugar. Esto permitiría a los ciudadanos acceder a múltiples servicios, como la solicitud de documentos, el pago de impuestos o la gestión de licencias, de manera fácil y rápida. Además, dicha plataforma debería ser intuitiva y accesible, con interfaces amigables para todos los usuarios, incluidos aquellos con limitaciones tecnológicas. Salta ya ha comenzado a digitalizar algunos servicios en las diferentes plataformas provinciales y en la plataforma provincial IDDI, pero el siguiente paso sería

consolidar estos avances en una plataforma centralizada que abarque más servicios.

Fomento de la participación ciudadana a través de herramientas digitales: Medellín ha logrado involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones públicas mediante plataformas de participación ciudadana. En Salta, se podría implementar un portal de participación digital, donde los ciudadanos puedan expresar sus opiniones, votar en encuestas públicas, y presentar sugerencias o quejas sobre los servicios gubernamentales. Este tipo de participación activa no solo fortalece el vínculo entre el gobierno y los ciudadanos, sino que también mejora la calidad de las políticas públicas al integrar las demandas y opiniones de la población.

Automatización de procesos y reducción de burocracia: Una de las principales ventajas del gobierno digital es la automatización de procesos, que permite reducir los tiempos de respuesta y simplificar los trámites. En Sidney, la automatización de servicios gubernamentales ha demostrado ser eficaz para reducir la burocracia y agilizar los procedimientos administrativos. En Salta, la automatización de procesos como la gestión de permisos, la emisión de certificados o el pago de impuestos puede ser clave para reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia de la administración pública. Además, la automatización ayudaría a eliminar los errores humanos y garantizar una mayor precisión en los trámites.

Incorporación de inteligencia artificial y chatbots para mejorar la atención ciudadana: En Sidney, el uso de chatbots e inteligencia artificial ha permitido optimizar la atención al ciudadano, brindando respuestas rápidas y precisas a preguntas comunes. En Salta, la implementación de chatbots en los sitios web del gobierno y en las plataformas digitales podría mejorar la atención ciudadana, al permitir que los usuarios resuelvan dudas simples, accedan a información básica o realicen trámites sencillos sin necesidad de interactuar con un operador humano. Esto no solo mejoraría la eficiencia del servicio, sino que también reduciría los tiempos de espera y liberaría recursos para atender consultas más complejas.

En resumen, este estudio y el trabajo en conjunto junto a funcionarios provinciales, ha permitido identificar oportunidades clave para Salta, resaltando tanto los avances que la provincia ha logrado como los desafíos que aún enfrenta. La comparación con experiencias exitosas en diversas ciudades y países ha puesto de manifiesto que la integración de tecnologías inteligentes, la digitalización de procesos, y el enfoque en políticas inclusivas y sostenibles

son fundamentales para mejorar la eficiencia y la calidad de vida de los ciudadanos.

La provincia ha dado pasos importantes en la modernización de áreas como el transporte público, las políticas de género, la salud y la educación, así como en el desarrollo de un gobierno digital más accesible. Sin embargo, las lecciones aprendidas de las experiencias internacionales destacan la necesidad de profundizar en estas iniciativas, consolidando una visión estratégica que permita optimizar recursos, reducir desigualdades y mejorar la relación entre el Estado y los ciudadanos.

La digitalización de los servicios públicos es clave para lograr mayor transparencia, eficiencia y participación ciudadana. En este sentido, el avance hacia un gobierno digital integrado, accesible para todos los ciudadanos, permitirá reducir la burocracia y mejorar la percepción pública sobre la gestión gubernamental. Además, la integración de tecnologías en salud y educación contribuirá a cerrar brechas de acceso, particularmente en las áreas rurales y más vulnerables.

Finalmente, las políticas inclusivas y de equidad de género seguirán siendo un pilar fundamental para asegurar un desarrollo más justo y equitativo. La adopción de tecnologías sostenibles, junto con la capacitación y el empoderamiento de sectores tradicionalmente relegados, permitirá a Salta continuar en su camino hacia una provincia más moderna, equitativa e inclusiva, en línea con las tendencias globales más avanzadas.

Asimismo, el trabajo ha puesto de relieve la importancia de contar con una **matriz de indicadores de calidad** que permita medir y evaluar de manera continua la implementación de las políticas públicas en la provincia. La experiencia internacional demuestra que la selección de indicadores precisos y adecuados es crucial para garantizar que los esfuerzos en áreas como transporte, salud, educación, TICs y género se traduzcan en mejoras concretas en la vida de los ciudadanos.

La creación de una matriz de indicadores permite no solo monitorear el progreso, sino también identificar debilidades y ajustar las políticas de manera oportuna, asegurando que los recursos públicos se utilicen de forma eficiente y efectiva. Países y ciudades líderes han mostrado que una evaluación basada en datos facilita la toma de decisiones informada, permitiendo que los responsables de las políticas puedan adaptar sus estrategias para lograr un impacto mayor y más positivo en la población.

A su vez, por medio del scoring evaluamos la importancia relativa de distintas medidas, lo que nos proporcionó una comprensión más clara y

detallada de los patrones y tendencias subyacentes en los datos, obteniendo conclusiones parciales que explican la distribución de las medidas en el mapa de calor.

Si bien para el scoring se tuvieron en cuenta diferentes criterios asociados al costo de implementación, nivel de dificultad de implementación, el alcance, la sostenibilidad y su eficacia, para el desarrollo del mapa de calor se tomaron los criterios: costo de implementación y dificultad de implementación que determinan la el grado de viabilidad de implementación de cada medida. A través de este método, se obtienen conclusiones que no solo explican la variabilidad y los patrones en los datos, sino que también proporcionan una base sólida para la toma de decisiones informada. En última instancia, el uso del scoring en combinación con la visualización de datos en mapas de calor permite una comprensión más profunda y detallada de los datos, facilitando la identificación de áreas críticas, patrones de distribución y oportunidades de mejora.

En el caso de Salta, la adopción de un sistema de evaluación continuo mediante indicadores clave será esencial para perfeccionar las políticas públicas y asegurar que respondan a las necesidades reales de los ciudadanos, contribuyendo así a la optimización de recursos y al mejoramiento sostenido de los servicios. Estos indicadores deben ser definidos con base en objetivos claros, medibles y alineados con las prioridades provinciales, lo que permitirá a los funcionarios tener una visión completa y precisa de cómo las políticas públicas están impactando en el desarrollo social y económico de la región.

En conclusión, este estudio no solo ha brindado un análisis detallado de las mejores prácticas internacionales, sino que también ha ofrecido una visión clara de los desafíos y oportunidades que enfrenta la provincia de Salta. La implementación de políticas públicas basadas en tecnología, movilidad sostenible, equidad de género, modernización educativa, y gobierno digital será crucial para construir una provincia más inclusiva, equitativa y próspera. La colaboración continua entre los distintos niveles de gobierno, el sector privado, y la sociedad civil será fundamental para que estos avances se materialicen y se traduzcan en un verdadero beneficio para todos los habitantes de Salta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbero José A, Julián Bertranou “Las políticas de transporte en la Argentina: Los años de la posconvertibilidad: 2002-2015”, Editorial Biblos, (2019)
- Vasconcellos, E “Transporte urbano y movilidad”, UNSAM Edita, (2015)
- Brennan, Patricia, Informe final: normativa interjurisdiccional vigente en materia de transporte en el Área Metropolitana de Buenos Aires, Buenos Aires, Fundación Latinoamericana de Transporte Público y Urbano-alaptu (2015)
- Bertranou Julián, “Una asignatura pendiente: Estado, instituciones y política en el sistema de transporte”, en Carlos Acuña (comp), Dilemas del Estado Argentino: política exterior, económica y de infraestructura en el siglo XXI, Buenos Aires, Siglo XXI (2014)
- Castro, Lucio y Szenkman Paula, “El ABC de los subsidios al transporte” Documento de Políticas Públicas, Área de Desarrollo Económico, CIPPEC, (2012)
- Barbero José, Castro Lucio, Abad Julieta, Szenkman Paula “Un transporte para la equidad y el crecimiento. Aportes para una estrategia nacional de movilidad y logística para la Argentina del Bicentenario” Documento de Trabajo N°79, CIPPEC (2011)
- <http://www.amtsalta.gob.ar//>. Autoridad Metropolitana de Transporte. Web.
- Agosta Roberto, “Transporte: vías para un desarrollo equitativo y sustentable” parte de la compilación “El país que queremos; Principios, estrategia y agenda para alcanzar una Argentina Mejor” Temas (2006).

- Sánchez Joana. “Transformación e Innovación Digital”, Editorial Incipy, España (2022)
- Arguello, Juan.” Digitalización del Estado: El impulso de la pandemia”, Economis, (2021)
- Rodríguez, Karina “La Digitalización de Trámites, el Camino para Disminuir la Corrupción”, Tecnológico de Monterrey, (2022)
- Corvalán, Juan G. “Hacia una Administración Pública 4.0: digital y basada en inteligencia artificial”. Editorial. La Ley. Buenos Aires. (2018)
- Clusellas, Pablo; Martelli, Eduardo y Martelo, María José. “Gestión Documental Electrónica - Una transformación de raíz hacia el gobierno electrónico en la ciudad de Buenos Aires 2009-2014.” GCABA. Buenos Aires. (2014)
- Oszlak, Oscar y O'Donnell, Guillermo. “Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación”. Revista Redes. (1995)
- <http://fundacionpad.org.ar>. Fundación País Digital. Web
- Ramió Matas, Carles. “La administración pública del futuro (horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y sociedad de la innovación”. Editorial Tecnos. Madrid. (2017)
- <http://modernización.salta.gob.ar>. Web
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023). Evolución de la distribución del ingreso. EPH (Total Urbano, 2º trimestre 2023).
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. (2022). Mesa Federal: Las brechas de género en las provincias argentinas.
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. (2023). Diagnóstico: Mujeres en Ciencia y Tecnología 2023.
- Instituto de Investigaciones Económicas. (2023). Monitor económico. Salta con Perspectiva de Género.
- Observatorio de Violencia contra las Mujeres de Salta. (2023). Informe final.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023). Censo 2022: Condiciones habitacionales.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH, (Total Urbano, 4º trimestre 2023).
- UNICEF Argentina. (2023). Estudio de costos comparado en la educación rural en Salta.
- Ortega, N. (2022). Portal de Revistas Científicas: Un análisis de la producción académica.
- Dirección General de Estadísticas de Salta. (2023). Anuario 2022-2023: Provincia de Salta.
- OECD, & CAF Development Bank of Latin America. (2022). Uso estratégico y responsable de la inteligencia artificial en el sector público de América Latina y el Caribe. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b189cb4-es>
- Pascua Berrone, Joan Enric Ricart, Índice IESE Cities in Motion, Business School, University of Navarra, 2018
- Leonardo Gasparini & Mariana Marchionni, Bridging gender gaps?, CEDLAS, 2015.
- Guillermo Sunkel, Daniela Trucco, Andrés Espejo, La integración de las tecnologías digitales en las escuelas de América Latina y el Caribe, CEPAL, 2013.
- Katrin Jakobsdóttir, Construir una economía inclusiva, Las mujeres y el crecimiento económico, Fondo Monetario Internacional, 2019.
- Alma Espino, Norma Sanchis, Daniela dos Santos, El mercado laboral femenino en América Latina, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018.
- Políticas activas del mercado de trabajo en América Latina y el Caribe, Organización Intercional del Trabajo, 2016.
- Elsa Gomez, La salud y las mujeres en América Latina y el Cribе, Viejos problemas y nuevos enfoques, Organización Panamericana de la Salud, 2019.
- Panorama de la Salud 2021, Indicadores de la OCDE, Canifarma, 2021.
- Damien de Walque, Eeshani Kandpal, Adam Wagstaff, Improving Effective Coverage in Health, Banco Mundial, 2022.

- Xinema Órdenes, Raimundo Roberts, Puppy Rojas, Fernando Rojas, Estrategia de transformación digital, Chile Digital 2035, 2023.
- Hugo Hernández, Diego Cardona, Jorge del Rio, Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas, SCIELO, 2017.
- Consejo de la Agenda Mundial, Las diez principales innovaciones urbanas, World Economic Forum, 2019.

