

PROVINCIA DE ENTRE RÍOS

CFI

**PROYECTO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y
PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN GOBIERNOS LOCALES EN
ENTRE RÍOS, ARGENTINA**

INFORME FINAL

SEPTIEMBRE 2025

JUAN CARLOS SAINTOTTE



ÍNDICE

i. INTRODUCCIÓN.....	3
i.i Contexto del Proyecto.....	3
i.ii Objetivo General.....	3
i.iii Objetivos Específicos.....	3
i.iv Beneficios Esperados.....	4
ii. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
ii.i Propósito del Proyecto.....	4
ii.ii Metodología Utilizada.....	4
ii.iii Resultados Clave y Conclusiones Principales.....	5
ii.iv Recomendaciones Generales.....	6
iii. DIAGNÓSTICO GENERAL PROVINCIAL.....	6
iii.i Resultados por Eje.....	7
iii.ii Resultados por Factor.....	7
iii.iii Heterogeneidad Territorial.....	8
iv. DIAGNÓSTICO PROFUNDO EN MUNICIPIOS PRIORITARIOS.....	8
iv.i Chajarí.....	8
iv.ii Colón.....	9
iv.iii Concordia.....	9
iv.iv Crespo.....	10
iv.v General Ramírez.....	10
iv.vi Gualaguay.....	10
iv.vii Libertador San Martín.....	11
iv.viii San Benito.....	11
iv.ix Viale.....	12
iv.x Villa Elisa.....	12
v. MÉTRICAS SUGERIDAS.....	12
vi. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	13
vii. ANEXOS TÉCNICOS.....	15
vii.i ANEXO A: Visualización de los resultados de la encuesta.....	15
vii.ii ANEXO B: Informes entregables a los 10 Municipios.....	15



i. INTRODUCCIÓN

i.i Contexto del Proyecto

El presente informe constituye la entrega final del proyecto "Diseño e implementación de planes, programas y proyectos de transformación digital en gobiernos locales", una iniciativa impulsada en colaboración con la Secretaría de Modernización de Entre Ríos. En un contexto global de creciente urbanización y digitalización acelerada, los gobiernos locales enfrentan desafíos cada vez más complejos que no son solo tecnológicos, sino también organizacionales, sociales y políticos.

Este proyecto se concibió para abordar esta realidad en la provincia de Entre Ríos, buscando dotar a los municipios de herramientas y estrategias que les permitan transitar hacia una gestión pública más moderna, eficiente y cercana a la ciudadanía. La finalidad es lograr una modernización integral que permita optimizar los servicios públicos y fortalecer la relación con los ciudadanos.

i.ii Objetivo General

Implementar un sistema de diagnóstico que permita medir el grado de madurez digital de los municipios de la provincia de Entre Ríos, con el fin de generar estrategias de mejora y optimización de los servicios públicos digitales.

i.iii Objetivos Específicos

Para alcanzar el objetivo general, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico general del estado actual de digitalización y capacidades tecnológicas de los municipios de la provincia.
2. Identificar brechas específicas en infraestructura, regulaciones y capacidades organizacionales que limitan la transformación digital.
3. Diseñar 10 planes y/o programas de acción adaptados a las prioridades y necesidades de 10 municipios seleccionados de interés para la Secretaría de Modernización.



4. Elaborar documentos de referencia y recomendaciones que orienten la implementación futura de estos planes y programas por parte de los municipios.

i.iv Beneficios Esperados

- La ejecución de este proyecto y la implementación de sus recomendaciones buscan generar una serie de beneficios tangibles para los municipios y sus ciudadanos, entre los que se destacan:
- **Optimización de servicios públicos** a través de la digitalización, haciéndolos más accesibles y eficientes.
- **Fortalecimiento de la relación con la ciudadanía** mediante canales de participación y comunicación más directos y efectivos.
- **Mejora en la toma de decisiones** basada en datos y evidencia, permitiendo una gestión más estratégica y proactiva.
- **Aumento de la transparencia** y la rendición de cuentas en la gestión municipal.

ii. RESUMEN EJECUTIVO

ii.i Propósito del Proyecto

El proyecto tuvo como propósito central evaluar el nivel de madurez digital de los 83 municipios de Entre Ríos para diseñar estrategias de transformación digital que mejoren la prestación de servicios públicos y la interacción con los ciudadanos, sentando las bases para un desarrollo urbano más inteligente y sostenible.

ii.ii Metodología Utilizada

Se empleó una metodología de carácter mixto que combinó herramientas cuantitativas y cualitativas. La primera fase consistió en un diagnóstico general a través de una encuesta estructurada, diseñada en base a modelos internacionales como los de la ONU, ISO, ITU, OCDE y el BID. Esta encuesta se distribuyó a los 83 municipios de la provincia, obteniendo una tasa de respuesta del 60% (50 municipios).



Con los datos cuantitativos, se construyó un Índice de Transformación Digital (ITD) preliminar para obtener una radiografía del estado de situación provincial. Posteriormente, se seleccionaron 10 municipios prioritarios para una segunda fase cualitativa, que consistió en entrevistas semiestructuradas con funcionarios clave para profundizar en los hallazgos, validar percepciones e identificar barreras y oportunidades específicas.

ii.iii Resultados Clave y Conclusiones Principales

El diagnóstico provincial arrojó un promedio general del Índice de Transformación Digital (ITD) de 3,6 sobre 10, lo que sugiere un nivel intermedio de desarrollo.

- **Análisis por Ejes:** El eje de Gobierno Abierto presenta el mayor desarrollo relativo (media de 4,05), impulsado por avances en transparencia. Le siguen Gobierno Electrónico (3,45) e Infraestructura (3,31), que muestran mayores desafíos.
- **Fortalezas y Debilidades:** Los factores con mejor desempeño son Transparencia (5,4), Plataforma Digital (5,32) y Equipamiento y Redes (5,31). En contraste, las áreas más débiles y con desarrollo incipiente son Inteligencia de Datos (1,68) e Inteligencia Artificial (2,28), donde el 75% de los municipios muestra valores extremadamente bajos.
- **Heterogeneidad:** Se evidencia una alta heterogeneidad en el grado de madurez digital entre los municipios. Factores como Servicios Digitales, RRHH Administrativos y Datos Abiertos presentan las mayores desviaciones estándar, lo que indica un desarrollo desigual que requiere políticas públicas focalizadas.

La conclusión principal es que, si bien existe una base sólida en digitalización de plataformas y transparencia, la provincia enfrenta importantes limitaciones en capacidades analíticas y tecnológicas avanzadas. La transformación digital es un proceso en marcha pero desigual, donde la voluntad de modernizar debe ser acompañada por estrategias integrales y un fuerte desarrollo del capital humano.



ii.iv Recomendaciones Generales

- Focalizar en la Inteligencia de Datos: Crear programas provinciales para capacitar y dotar a los municipios de herramientas para el análisis de datos, superando la etapa de mera recolección.
- Reducir la Brecha Digital: Diseñar políticas de fortalecimiento diferenciadas que atiendan las necesidades específicas de los municipios con menor grado de madurez.
- Invertir en Capital Humano: Desarrollar un plan de capacitación continua para los empleados públicos en competencias digitales avanzadas.
- Promover la Colaboración: Fomentar la creación de ecosistemas de innovación con el sector privado y académico para explorar soluciones en áreas críticas como IA y servicios digitales integrados.

iii. DIAGNÓSTICO GENERAL PROVINCIAL

El diagnóstico del estado de la transformación digital en la provincia de Entre Ríos se estructuró a partir de una metodología robusta, anclada tanto en la recolección de datos empíricos como en un sólido marco teórico sobre el concepto Ciudad Inteligente.

Más Allá de la Tecnología

El concepto de Smart City (Ciudad Inteligente) ha evolucionado significativamente. Inicialmente, se centraba en la adopción de nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para modernizar infraestructuras. Sin embargo, la visión actual, y la que adopta este proyecto, es más holística y antropocéntrica. Una ciudad no es "inteligente" solo por su despliegue tecnológico, sino por su capacidad de utilizar esos recursos para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos de manera sostenible.

Este enfoque se refleja en la estructura del diagnóstico, que no se limita a medir la infraestructura tecnológica, sino que evalúa su aplicación en la gobernanza y la apertura a la comunidad.



iii.i Resultados por Eje

El Índice de Transformación Digital (ITD) se compone de tres ejes principales. Los resultados provinciales, basados en los 50 municipios que completaron la encuesta, son los siguientes:

- Gobierno Abierto: Es el eje con la puntuación media más alta (4,05). Esto indica que los municipios han hecho esfuerzos significativos en materia de transparencia y publicación de información.
- Gobierno Electrónico: Presenta una media de 3,45. Refleja un desarrollo intermedio en la digitalización de servicios y la administración interna.
- Infraestructura: Con una media de 3,31, es el eje con menor desarrollo relativo. Sugiere que, aunque existe equipamiento básico, persisten brechas en conectividad, seguridad y capacidades tecnológicas avanzadas.

El promedio general de 3,6 confirma un estado de madurez digital intermedio en la provincia.

iii.ii Resultados por Factor

Al desglosar los ejes en sus factores componentes, se identifican con mayor claridad las fortalezas y debilidades del ecosistema digital de la provincia:

- Factores con Mayor Desarrollo:
 - Transparencia (5,4): Los municipios muestran un buen desempeño en la publicación de datos como presupuestos y normativas.
 - Plataforma Digital (5,32): La mayoría de los municipios cuenta con sitios web oficiales y utiliza redes sociales para la comunicación.
 - Equipamiento y Redes (5,31): Existe una dotación básica de equipamiento informático en las administraciones locales.
- Factores con Menor Desarrollo (Áreas Críticas):
 - Inteligencia de Datos (1,68): Es el área más débil. Los municipios recolectan datos, pero no los procesan ni analizan para la toma de decisiones estratégicas.
 - Inteligencia Artificial (IA) (2,28): Su uso es prácticamente inexistente. El 75% de los municipios tiene valores por debajo de 2,7, reflejando un desarrollo incipiente.



- Servicios Digitales (2,84): Aunque existen plataformas, la oferta de trámites que se pueden completar 100% en línea es limitada.
- Datos Abiertos (2,93): Si bien hay transparencia, la publicación de datos en formatos abiertos y reutilizables para que ciudadanos y empresas generen valor es todavía una práctica poco extendida.

iii.iii Heterogeneidad Territorial

El análisis de la desviación estándar revela una brecha digital significativa dentro de la provincia. Factores como Servicios Digitales (1,75), RRHH Administrativos (1,70) y Datos Abiertos (1,51) presentan una alta variabilidad. Esto demuestra que el grado de implementación y madurez no es uniforme, coexistiendo municipios con avances notables junto a otros con un desarrollo muy incipiente. Esta desigualdad es un patrón constante y subraya la necesidad de diseñar políticas de fortalecimiento que sean focalizadas y equitativas para toda la provincia.

iv. DIAGNÓSTICO PROFUNDO EN MUNICIPIOS PRIORITARIOS

Tras el análisis general de la provincia, se realizó un diagnóstico profundo en 10 municipios seleccionados. Este análisis combina los resultados cuantitativos de la encuesta (Índice de Transformación Digital - ITD) con los hallazgos cualitativos obtenidos en entrevistas semiestructuradas con referentes locales. El objetivo es ofrecer una visión detallada de las fortalezas, debilidades y particularidades de cada uno, sentando las bases para los planes de acción personalizados. A continuación presentamos un breve resumen de los 10 informes, ya que el contenido completo de los mismos será anexado.

iv.i Chajarí

- ITD General: 4,25
 - Infraestructura: 4,03
 - Gobierno Electrónico: 5,20
 - Gobierno Abierto: 3,53

Análisis: Chajarí presenta un perfil de madurez digital intermedio, con una fortaleza destacada en Gobierno Electrónico. El municipio ha logrado consolidar una Plataforma Digital robusta y ofrece una buena cantidad de servicios digitales, lo que



se refleja en su alto puntaje en ese eje. La Infraestructura se encuentra en un nivel aceptable, con buen equipamiento. Sin embargo, el área de Gobierno Abierto es su principal debilidad, especialmente en los factores de Datos Abiertos y Participación Ciudadana, indicando una oportunidad para mejorar la publicación de datos en formatos reutilizables y fomentar una mayor interacción digital con la comunidad.

iv.ii Colón

- ITD General: 5,09
 - Infraestructura: 4,98
 - Gobierno Electrónico: 4,95
 - Gobierno Abierto: 5,33

Análisis: Colón se posiciona en el grupo de municipios con un nivel de madurez digital intermedio-alto, mostrando un desarrollo equilibrado en los tres ejes. Su principal fortaleza reside en la Infraestructura, particularmente en Equipamiento y Redes e Inteligencia de Datos, donde se destaca por encima del promedio provincial. El Gobierno Abierto también es un punto fuerte, con buenos niveles de transparencia. El área de Gobierno Electrónico es sólida, aunque el factor de Servicios Digitales podría mejorarse para permitir que más trámites se completen de manera 100% online.

iv.iii Concordia

- ITD General: 5,25
 - Infraestructura: 4,35
 - Gobierno Electrónico: 5,70
 - Gobierno Abierto: 5,70

Análisis: Concordia muestra un nivel de desarrollo digital avanzado en comparación con la media provincial. Sus mayores fortalezas se encuentran en Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto, con un desempeño sobresaliente en Plataforma Digital y Servicios Digitales. Esto indica una oferta consolidada de trámites en línea y una comunicación efectiva con el ciudadano. Su punto más débil es la Infraestructura, donde factores como la conectividad pública y la inteligencia de datos se encuentran por debajo de sus otras capacidades. El desafío para Concordia es nivelar su base tecnológica para que acompañe su avanzado desarrollo en servicios y apertura.



iv.iv Crespo

- ITD General: 5,35
 - Infraestructura: 4,70
 - Gobierno Electrónico: 5,38
 - Gobierno Abierto: 5,97

Análisis: Crespo es uno de los municipios con mayor madurez digital de la provincia. Su principal baluarte es el Gobierno Abierto, donde obtiene un puntaje casi perfecto en el factor Transparencia. También presenta un sólido desempeño en Gobierno Electrónico, destacándose en Plataforma Digital. La Infraestructura es robusta en cuanto a equipamiento, aunque, al igual que la mayoría de los municipios, muestra una debilidad marcada en Inteligencia de Datos, lo que representa su principal área de oportunidad para pasar al siguiente nivel de digitalización.

iv.v General Ramírez

- ITD General: 4,00
 - Infraestructura: 3,58
 - Gobierno Electrónico: 4,53
 - Gobierno Abierto: 3,90

Análisis: General Ramírez se ubica en un nivel de madurez intermedio. Su área más desarrollada es el Gobierno Electrónico, impulsada por una buena Plataforma Digital que facilita la comunicación. Tanto la Infraestructura como el Gobierno Abierto presentan un desarrollo moderado. Las áreas críticas a mejorar son la Inteligencia de Datos y los Datos Abiertos, donde los puntajes son bajos, indicando una oportunidad para fortalecer las capacidades de análisis y reutilización de la información pública.

iv.vi Gualaguay

- ITD General: 3,88
 - Infraestructura: 4,05
 - Gobierno Electrónico: 3,65
 - Gobierno Abierto: 3,93



Análisis: Gualeguay presenta un perfil de desarrollo intermedio, con un desempeño relativamente equilibrado pero sin grandes picos. Su fortaleza principal es la Infraestructura, destacándose en Equipamiento y Redes. Sin embargo, en Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto, los puntajes son más modestos. Los factores de Servicios Digitales, Datos Abiertos e Inteligencia de Datos son las principales áreas a desarrollar para que el municipio pueda avanzar en su proceso de transformación digital.

iv.vii Libertador San Martín

- ITD General: 3,24
 - Infraestructura: 2,48
 - Gobierno Electrónico: 4,08
 - Gobierno Abierto: 3,17

Análisis: Libertador San Martín presenta un nivel de madurez digital inicial-intermedio. Su fortaleza relativa se encuentra en el Gobierno Electrónico, particularmente en su Plataforma Digital. Sin embargo, muestra debilidades significativas en Infraestructura, siendo este su eje más crítico y el que requiere mayor atención, especialmente en lo que respecta a equipamiento y conectividad. El Gobierno Abierto también es un área con amplio margen de mejora, sobre todo en Datos Abiertos y Participación Ciudadana.

iv.viii San Benito

- ITD General: 3,83
 - Infraestructura: 3,30
 - Gobierno Electrónico: 4,80
 - Gobierno Abierto: 3,40

Análisis: San Benito se encuentra en una etapa de desarrollo intermedia. Su punto más fuerte es el Gobierno Electrónico, donde la gestión de su Plataforma Digital y la oferta de algunos servicios digitales superan la media provincial. Por el contrario, la Infraestructura y el Gobierno Abierto son sus principales desafíos. La baja puntuación en factores como RRHH Administrativos, Datos Abiertos y Transparencia señalan áreas prioritarias para la inversión y el desarrollo de capacidades.



iv.ix Viale

- ITD General: 4,02
 - Infraestructura: 4,75
 - Gobierno Electrónico: 4,05
 - Gobierno Abierto: 3,27

Análisis: Viale presenta un perfil interesante con una Infraestructura robusta como principal fortaleza, destacándose particularmente en Conectividad Pública y Equipamiento. Este sólido cimiento tecnológico contrasta con un desarrollo más moderado en Gobierno Electrónico y, especialmente, en Gobierno Abierto, que es su eje más débil. El municipio tiene la oportunidad de apalancar su buena infraestructura para potenciar la oferta de servicios digitales, la publicación de datos abiertos y los canales de participación ciudadana.

iv.x Villa Elisa

- ITD General: 5,00
 - Infraestructura: 3,90
 - Gobierno Electrónico: 4,30
 - Gobierno Abierto: 6,80

Análisis: Villa Elisa se destaca como uno de los municipios con mayor desarrollo en la provincia, con un Gobierno Abierto excepcionalmente fuerte. Sus puntajes en Transparencia, Datos Abiertos y Participación Ciudadana son muy elevados y constituyen un modelo a seguir. Este avanzado nivel de apertura y participación contrasta con un desarrollo más moderado en Gobierno Electrónico e Infraestructura. Su principal desafío es mejorar su base tecnológica y la digitalización de servicios internos para que estén a la altura de su excelente relación digital con la ciudadanía.

v. MÉTRICAS SUGERIDAS

Basado en el diagnóstico provincial, se propone un conjunto de métricas e indicadores clave de desempeño (KPIs) para guiar y monitorear el avance de la transformación digital en los municipios de Entre Ríos. Este sistema de métricas trasciende la evaluación puramente tecnológica y adopta un enfoque de sostenibilidad integral, organizado en 3 áreas temáticas clave.



1. Personas (Dimensión Social)

Este eje evalúa el impacto de la digitalización en la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos.

- Acceso a Servicios Públicos Online: Porcentaje de trámites y servicios municipales que pueden iniciarse y completarse en línea.
- Participación Ciudadana Digital: Número de usuarios activos en plataformas de participación y porcentaje de iniciativas ciudadanas implementadas.
- Reducción de la Brecha Digital: Porcentaje de la población con acceso a internet de alta velocidad y disponibilidad de puntos de WiFi público.

2. Gobernanza (Dimensión Institucional)

Mide la capacidad de la administración para gestionar el proceso de transformación digital de manera eficiente, transparente y colaborativa.

- Calidad de los Datos Abiertos: Nivel de usabilidad de los datasets publicados.
- Monitoreo y Reporte Continuo: Existencia de un sistema formal para monitorear el avance de los proyectos y reportar los resultados a la ciudadanía.
- Ciberseguridad y Privacidad de Datos: Nivel de protección de los sistemas y datos del municipio, evaluado a través de auditorías y políticas implementadas.

3. Propagación (Potencial de Replicabilidad)

Este eje, clave en los modelos de Smart City, evalúa el potencial de las soluciones implementadas para ser escaladas o replicadas en otros contextos.

- Escalabilidad: Potencial de una solución exitosa para ser ampliada a una escala mayor dentro del mismo municipio (ej. de un barrio a toda la ciudad).
- Replicabilidad: Potencial para que una solución sea adoptada por otros municipios, considerando su compatibilidad técnica, social y de costos.

vi. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto ha permitido no solo recolectar una base de información cuantitativa y cualitativa sin precedentes sobre la madurez digital de los municipios



de Entre Ríos, sino también trazar un mapa claro de los desafíos y oportunidades que enfrenta la provincia en su conjunto.

Conclusiones Generales

La provincia se encuentra en una etapa intermedia de su transformación digital. Se han logrado avances significativos en la creación de una presencia digital básica (plataformas web, redes sociales) y en el cumplimiento de normativas de transparencia. Sin embargo, este es un primer escalón que ahora debe ser superado.

La gran debilidad: La Inteligencia de Datos, el principal cuello de botella para una verdadera transformación digital es la escasa capacidad para analizar y utilizar los datos que se generan. Los municipios tienden a operar en un modo de "recolección pasiva" en lugar de "inteligencia activa", lo que limita la capacidad de diseñar políticas públicas proactivas, optimizar servicios y tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia.

Heterogeneidad como desafío central: La brecha digital entre los municipios es profunda. No existe una realidad única, sino un mosaico de realidades que van desde municipios con capacidades institucionales y tecnológicas en desarrollo hasta otros con un atraso considerable. Esta desigualdad es un gran desafío para la Secretaría de Modernización, ya que exige políticas flexibles y adaptativas.

El enfoque debe ser Antropocéntrico: Los hallazgos en campo refuerzan la idea de que la tecnología es un medio y no un fin. El éxito de la transformación digital no se medirá por la cantidad de software implementado, sino por su impacto real en la calidad de vida, la participación ciudadana y la creación de valor público.

Recomendaciones Estratégicas

Crear un Programa Provincial de Ciencia de Datos para Municipios: Diseñar e implementar un programa liderado por la Secretaría de Modernización que ofrezca capacitación, asistencia técnica y herramientas de software (posiblemente a través de licencias provinciales) para que los municipios puedan desarrollar sus capacidades en análisis y visualización de datos.

Desarrollar un Plan de Nivelación Digital: En lugar de políticas universales, se recomienda segmentar a los municipios por nivel de madurez (inicial, intermedio, avanzado) y crear "hojas de ruta" con metas y apoyos específicos para cada grupo. Para los más rezagados, el foco debe ser la infraestructura básica y la capacitación



inicial; para los más avanzados, el fomento a la innovación y la implementación de proyectos piloto en IA.

Fortalecer el Capital Humano: Impulsar un programa de formación continua en competencias digitales para el personal municipal, con especial énfasis en seguridad informática, gestión de proyectos tecnológicos y análisis de datos. Establecer convenios con universidades provinciales para la creación de cursos específicos.

Fomentar la Interoperabilidad y los Estándares Abiertos: Promover activamente el uso de estándares de datos abiertos y plataformas interoperables para evitar la creación de "silos" de información. Esto facilitará el cruce de datos entre municipios y con el gobierno provincial, permitiendo una visión integrada del territorio.

Impulsar un Ecosistema de Innovación Pública: Crear un laboratorio de innovación o un fondo de financiamiento para proyectos piloto que conecten a los municipios seleccionados con startups, universidades y centros de investigación para co-crear soluciones a problemas públicos complejos, especialmente en las áreas de servicios digitales avanzados e IA.

vii. ANEXOS TÉCNICOS

vii.i ANEXO A: Visualización de los resultados de la encuesta

En el siguiente link se pueden ver los resultados de la encuesta con varios tipos de filtros y ordenamientos para su visualización.

- <https://link.mooba.ar/td-er>

vii.ii ANEXO B: Informes entregables a los 10 Municipios

A continuación, los 10 municipios seleccionados para la fase de diagnóstico profundo. Los informes detallados, con los planes de acción específicos y las recomendaciones personalizadas para cada uno.

1. Chajarí

1 Resumen Ejecutivo

El presente informe analiza el grado de transformación digital del Municipio de Chajarí, en el marco de un estudio provincial. El análisis combina los resultados



cuantitativos de una encuesta estructurada con los hallazgos cualitativos de una entrevista semiestructurada.

Chajarí presenta un **desempeño superior al promedio provincial** en los ejes de **Infraestructura** y **Gobierno Electrónico**, destacándose notablemente en factores como **Plataforma Digital**, **Servicios Digitales** y **Conectividad Pública**. Estos resultados reflejan una base tecnológica robusta y un esfuerzo consciente por digitalizar la gestión y la prestación de servicios a la ciudadanía.

Sin embargo, el municipio se encuentra por **debajo del promedio** en el eje de **Gobierno Abierto**, con debilidades específicas en **Datos Abiertos** y **Participación Ciudadana**. La entrevista revela una conciencia sobre estas áreas de mejora y una voluntad de avanzar, aunque todavía no se han traducido en resultados consolidados.

Las principales **oportunidades de alto impacto** para Chajarí radican en capitalizar su sólida infraestructura para desarrollar una estrategia integral de **Inteligencia de Datos** y **Gobierno Abierto**. La implementación de políticas de datos abiertos y la creación de nuevos canales de participación digital podrían generar un salto cualitativo en la transparencia y la colaboración ciudadana.

Se recomienda una hoja de ruta en tres fases que comienza con un diagnóstico interno y sensibilización, seguida por la implementación de "quick wins" (victorias rápidas) en materia de datos abiertos, para finalmente abordar un proyecto estratégico de modernización de la gestión de datos con posible apoyo externo.

2 Resultados

● **Encuesta**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por el Municipio de Chajarí en la encuesta de transformación digital, desglosados por los tres ejes principales.

- **Infraestructura:** Con un puntaje de 4,03, Chajarí se posiciona por encima del promedio provincial (3,32). Este eje mide las capacidades internas del municipio para sostener la digitalización. Los factores más destacados son Equipamiento y Redes (5,9) y Conectividad Pública (4,6), indicando una base tecnológica sólida. No obstante, el área de Inteligencia de Datos (1,2) es un punto débil, alineado con la tendencia provincial pero que representa una oportunidad de mejora significativa.
- **Gobierno Electrónico:** Chajarí obtiene un resultado de 4,93, superando ampliamente la media provincial de 3,5. Este eje evalúa el uso de tecnologías para la prestación de servicios y la gestión interna. El



municipio sobresale en Plataforma Digital (7,6) y Administración Electrónica (3,9), lo que sugiere un buen desarrollo de su ecosistema web y de sus procesos internos. El factor IA (3) también está por encima del promedio, aunque en un estado incipiente.

- **Gobierno Abierto:** En este eje, Chajarí, con un puntaje de 3,6, se encuentra por debajo del promedio provincial (4,07). Mide las políticas de transparencia, apertura de datos y participación. Si bien el factor Transparencia (5,4) es robusto y se alinea con la media, los puntajes en Datos Abiertos (1,7) y Participación Ciudadana (3,7) indican áreas claras de oportunidad.

- **Comparación con el Promedio Provincial**

Comparación General por Ejes

El siguiente gráfico compara los resultados de Chajarí con el promedio de los municipios encuestados en los tres ejes principales.

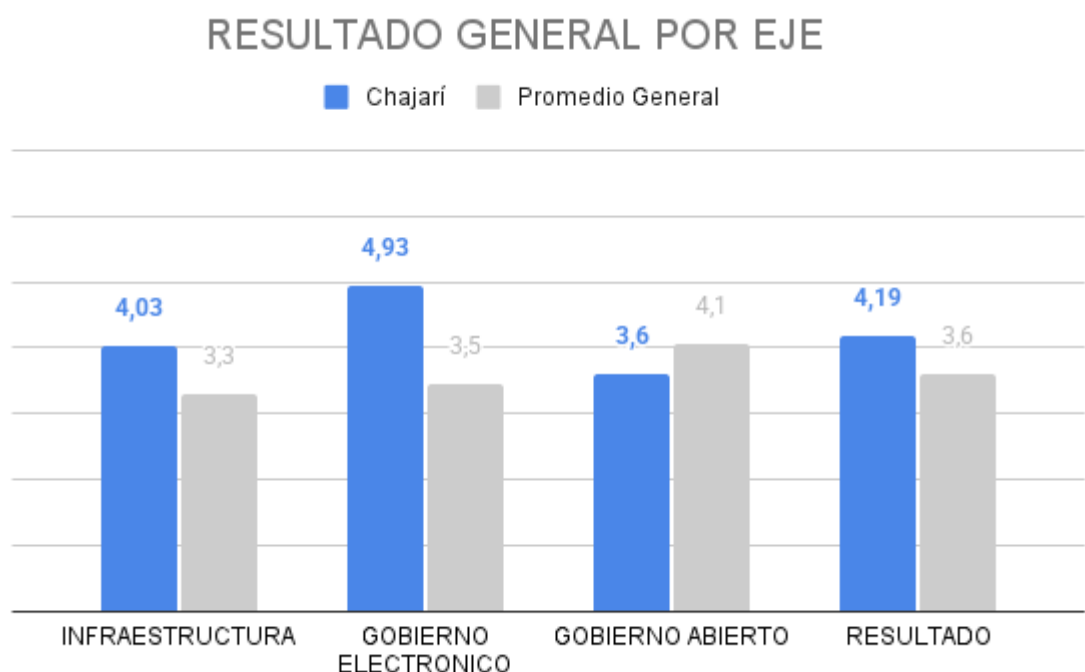


Figura 1. Resultado general por eje – Chajarí

Como se observa, Chajarí lidera en Infraestructura y Gobierno Electrónico, pero muestra un rezago en Gobierno Abierto.



Comparación Detallada por Factores

El análisis a nivel de factores permite identificar con mayor precisión las fortalezas y debilidades del municipio.

RESULTADO DETALLADO POR FACTOR

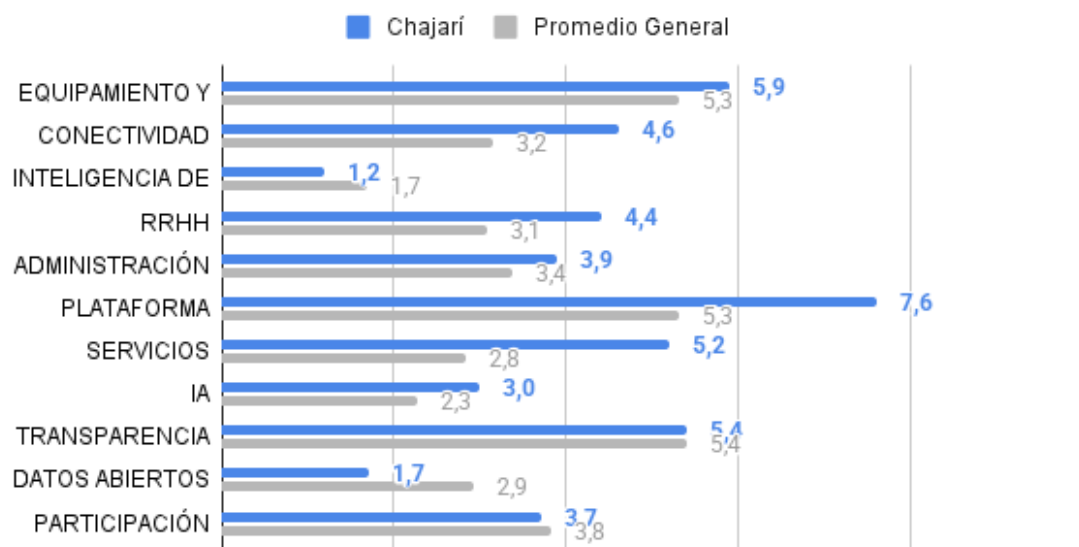


Figura 2. Resultado por factor – Chajarí

El gráfico evidencia las áreas donde Chajarí tiene una ventaja comparativa clara (Plataforma Digital, Servicios Digitales, Conectividad Pública) y aquellas que requieren mayor atención (Datos Abiertos, Inteligencia de Datos).

- **Informe de la Entrevista Semiestructurada**

La entrevista con informantes clave del municipio aporta una visión cualitativa que enriquece y contextualiza los datos cuantitativos.

Percepción General sobre la Transformación Digital

Existe una percepción positiva y un entendimiento claro de la importancia de la transformación digital. Se valora el uso de software libre y el desarrollo de soluciones propias como una estrategia a largo plazo. Hay



conciencia de las dificultades, pero también un reconocimiento de los logros alcanzados, lo que genera una perspectiva optimista sobre el futuro.

Análisis por Ejes

- **Infraestructura y Capacidades Técnicas:** Se confirma la robustez del equipamiento, mencionando un "rack de servidores robusto". La principal dificultad identificada es la escasez de recursos humanos especializados en sistemas, un desafío común en el sector público. No se mencionan iniciativas activas de colaboración con el sector privado para mitigar este problema.
- **Gobierno Electrónico (Servicios Digitales):** Se reconoce que gran parte de los servicios digitales se encuentran en un "estado 1: informativo". Sin embargo, hay avances significativos hacia el "estado 2: desarrollo de trámites online", como la licencia de conducir y los pagos en línea. El uso de la firma digital por parte del intendente, aunque para temas puntuales, es un avance simbólico y práctico importante.
- **Gobierno Abierto (Participación Ciudadana):** Se menciona la existencia de "algo de datos abiertos", lo que es consistente con el bajo puntaje en la encuesta. Se demuestra conocimiento sobre modelos de participación y su importancia, citando como ejemplo las reuniones con vecinos en procesos de obras de pavimentación. Este modelo presencial podría servir de base para su digitalización.

Dificultades y Desafíos Percibidos

Recursos Humanos: La dificultad para conseguir y retener talento técnico genera un cuello de botella.

Gestión Documental: Los archivos físicos son "un problema en todos lados", aunque se reconoce como un logro la ordenanza que habilita la reducción del uso de papel en procesos como las licitaciones.

Cultura Organizacional: Se percibe una desconfianza hacia los "procesos de consultoría", lo que podría dificultar la adopción de ayuda externa para proyectos complejos.

Logros y Activos Estratégicos



Licitaciones en línea: El portal es un caso de éxito que demuestra la capacidad de digitalizar procesos complejos.

Autonomía tecnológica: La apuesta por desarrollos propios y software libre es un activo que otorga flexibilidad.

Base de infraestructura: El equipamiento y la conectividad son la base sobre la cual se pueden construir nuevas capacidades.

Proyectos Futuros y Visión

Los objetivos mencionados en la entrevista están alineados con las áreas de mejora detectadas: "firma digital debemos avanzar", "infraestructura hay que mejorar" y, de forma prospectiva, "IA aplicada a la gestión pública".

3. Diagnóstico y Oportunidades

● Fortalezas Consolidadas

- Infraestructura Tecnológica Robusta: Equipamiento, redes y conectividad pública por encima del promedio.
- Plataforma Digital Madura: Ecosistema web y capacidad de administración electrónica bien desarrollados.
- Capacidad de Desarrollo Interno: Experiencia en el uso de software libre y desarrollos propios.

● Oportunidades de Alto Impacto

- Inteligencia de Datos: Capitalizar la infraestructura existente para empezar a recolectar, procesar y analizar datos para la toma de decisiones. El bajo punto de partida (1,2) significa que cualquier avance tendrá un impacto notable.
- Política de Datos Abiertos: Formalizar una estrategia de apertura de datos, comenzando con datasets de alto valor y bajo riesgo (ej. presupuesto, obras públicas, transporte). Esto fortalecería la transparencia y fomentaría la innovación cívica.
- Digitalización de la Participación Ciudadana: Evolucionar desde modelos presenciales exitosos (reuniones de vecinos) hacia plataformas digitales que permitan una participación más amplia y continua.

4. Recomendaciones

- Proyectos y líneas de acción posibles



1. Programa de Fortalecimiento de Capital Humano en TIC:
 - a. Crear un programa de pasantías con escuelas técnicas y universidades.
 - b. Establecer alianzas con empresas de tecnología para proyectos puntuales.
 2. Iniciativa de Datos Abiertos Chajarí:
 - a. Crear un portal de datos abiertos simple.
 - b. Publicar 3 a 5 datasets iniciales (ej. Guía de Trámites, Compras y Licitaciones, Nómina de Funcionarios).
 3. Digitalización del Sistema de Atención Ciudadana:
 - a. Implementar un sistema de tickets centralizado para el seguimiento de reclamos y solicitudes de vecinos.
 - b. Explorar la implementación de un chatbot simple para responder preguntas frecuentes.
- Formación recomendada
 - Para mandos medios y técnicos:
 - "Gestión de Proyectos Ágiles en el Sector Público".
 - "Introducción a la Ciencia de Datos y Business Intelligence".
 - "Ciberseguridad para la Gestión Municipal".
 - Para decisores y funcionarios políticos:
 - "Liderazgo para la Transformación Digital".
 - "Gobierno Abierto: Transparencia, Datos y Participación".
 - "El Impacto de la Inteligencia Artificial en las Políticas Públicas".
 - Soluciones tecnológicas accesibles
 - Para Inteligencia de Datos: Utilizar herramientas de software libre como Metabase o Apache Superset para la visualización de datos, conectándolas a las bases de datos existentes.
 - Para Datos Abiertos: Emplear plataformas como Andino, el portal de datos abiertos desarrollado por el Estado Nacional argentino, que es de código abierto y adaptable.
 - Para Participación Ciudadana: Utilizar software libre como Consul o Decidim, que son plataformas integrales para procesos participativos.
 - Vinculaciones



- Gobierno Provincial y Nacional: Aprovechar los programas de financiamiento y asistencia técnica ofrecidos por las secretarías de modernización a nivel provincial y nacional.
- Universidades: Establecer convenios con la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y otras instituciones académicas para la realización de proyectos de investigación y programas de capacitación.
- Sector privado: Colaborar con empresas de base tecnológica para el desarrollo de soluciones innovadoras para la gestión municipal.
- Explorar financiamiento internacional o de programas nacionales.

5. Hoja de Ruta Sugerida

Fase 1: Diagnóstico Interno + Sensibilización (0–3 meses)

1. Acciones: Mapeo de fuentes de datos internas. Taller de sensibilización sobre Gobierno Abierto y Datos para todo el gabinete. Definición del equipo líder del proyecto de modernización.
2. Hito: Documento de diagnóstico y plan de trabajo inicial aprobado.

Fase 2: Quick Wins e Implementación Inicial (4–8 meses)

1. Acciones: Lanzamiento del portal de datos abiertos con 3 datasets. Implementación del sistema de tickets para atención ciudadana. Primera capacitación para mandos medios.
2. Hito: Portal de datos funcionando y primer informe de reclamos ciudadanos generado por el nuevo sistema.

Fase 3: Proyecto Estratégico con Apoyo Externo (9–18 meses)

1. Acciones: Contratación o alianza estratégica para desarrollar un tablero de control (Dashboard) para el intendente con los principales indicadores de gestión. Lanzamiento de un primer presupuesto participativo online.
2. Hito: Tablero de control operativo. Proceso de presupuesto participativo finalizado con proyectos elegidos por la ciudadanía.

2. Colón

1 Resumen Ejecutivo



El Municipio de Colón presenta un nivel **intermedio-alto de transformación digital**, con una **puntuación general de 4,98** sobre 10 en la encuesta provincial. Se destacan fortalezas en infraestructura tecnológica y gobierno abierto, mientras que las áreas de inteligencia artificial y servicios digitales avanzados aún presentan margen de mejora. **Colón se encuentra por encima del promedio provincial (3,6)**, posicionándose como un municipio con potencial de referencia para otros gobiernos locales.

El diagnóstico cualitativo confirma las fortalezas mencionadas, pero a la vez revela una visión de la transformación digital instrumental, enfocada en la digitalización de procesos existentes. Los principales desafíos no residen en la tecnología en sí, sino en la gestión del cambio cultural, la superación de la brecha entre lo físico y lo digital, y la necesidad de evolucionar **hacia una participación ciudadana más activa y co-creada**.

Colón cuenta con activos estratégicos clave, como un **exitoso modelo de colaboración público-privada** y una notable capacidad de respuesta técnica, que lo posicionan con un **alto potencial para convertirse en un municipio de referencia en la provincia** si logra articular sus iniciativas aisladas bajo un plan estratégico integral.

2. Resultados

- Encuesta

Resultados por Eje

- Infraestructura
 - Puntaje del eje: 4,98
 - Fortalezas: Buen nivel de equipamiento y redes, y capacidad instalada.
 - Desafíos: Reforzar el área de inteligencia de datos con personal técnico y herramientas analíticas.
- Gobierno Electrónico
 - Puntaje del eje: 4,68
 - Fortalezas: Presencia consolidada de plataformas digitales y administración electrónica.
 - Desafíos: Avanzar en el uso de soluciones de IA e integración inteligente de datos operativos.
- Gobierno Abierto
 - Puntaje del eje: 5,27



- Fortalezas: Transparencia activa y acceso a la información pública.
 - Desafíos: Fortalecer iniciativas de participación ciudadana y apertura de datos estructurados.
- Comparación con el Promedio Provincial
Comparación General por Ejes

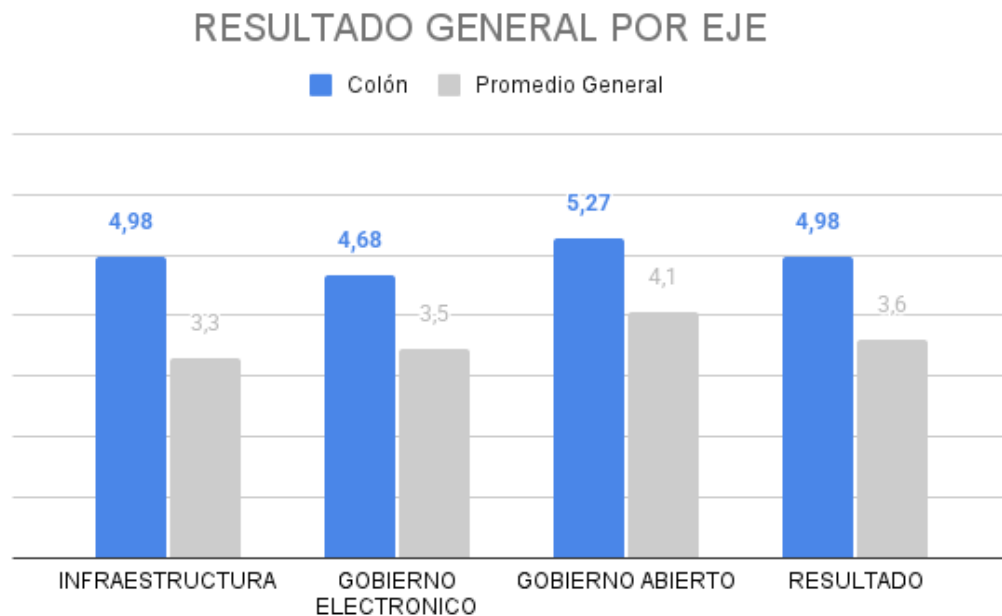


Figura 3. Resultado por Eje – Colón

Colón supera la media provincial en los tres ejes principales, siendo especialmente fuerte en gobierno abierto.



Comparación Detallada por Factores

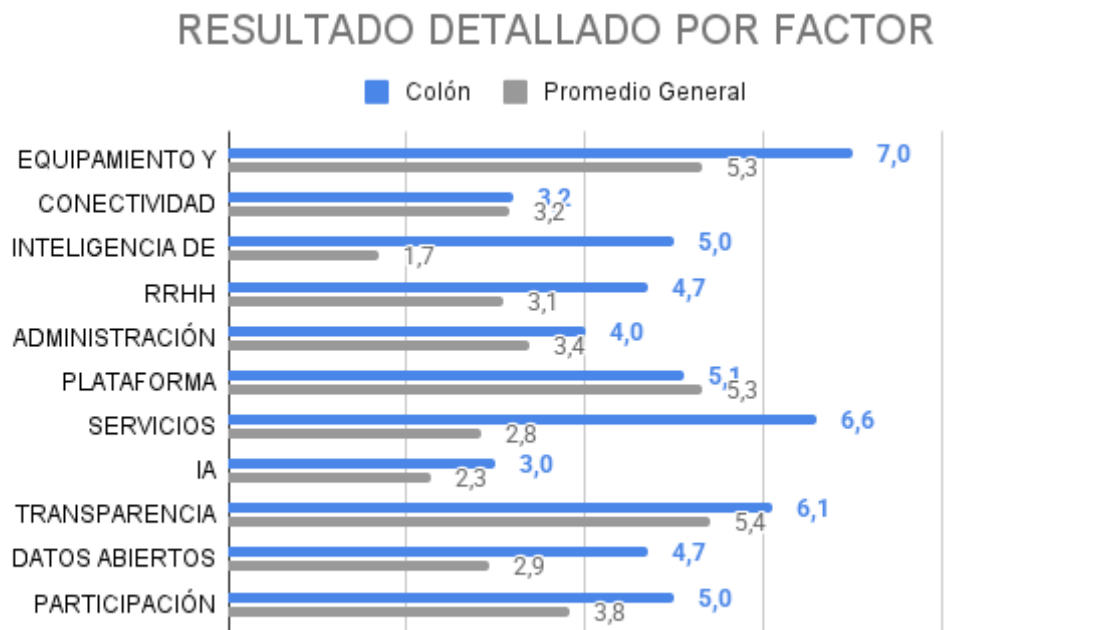


Figura 4. Resultado por Factor – Colón

● Informe de la Entrevista Semiestructurada

La entrevista con informantes clave del municipio aporta una visión cualitativa que enriquece y contextualiza los datos cuantitativos.

Percepción General sobre la Transformación Digital

La transformación digital se asocia principalmente con dos ejes:

- La eficiencia administrativa interna, definida como “transformar papelería en expedientes digitales”.
- La mejora en la comunicación con los ciudadanos, con el objetivo de “llevar todo lo que se relaciona con la comunicación, llevar todo a un sistema online a los contribuyentes”.

Sin embargo, existe una visión crítica y matizada sobre el proceso. Se reconoce positivamente que la digitalización no es una solución universal y que, si no se planifica adecuadamente, puede ser contraproducente. Los



funcionarios señalan que “hay procesos que se llevaban bien a pesar de no ser digitalizados”.

Asimismo, se manifestó una preocupación por la deshumanización de la atención, donde el uso excesivo de “mucho bot” puede llevar a que “se pierde lo humano” en la interacción con el ciudadano.

Análisis por Ejes

1. Infraestructura y Capacidades Técnicas

- **Fortalezas:** El municipio percibe que su infraestructura tecnológica está “muy bien cubierta”. Cuentan con un sólido sistema de backup y un plan de infraestructura centralizada en desarrollo. Destacan como un logro la capacidad del equipo de TI para dar soporte a más de 200 computadoras.
- **Modelo de Gestión:** Se destaca un modelo exitoso de colaboración público-privada, donde una consultora externa se encarga del desarrollo y mantenimiento de sistemas críticos como el tributario. A su vez, el municipio mantiene capacidades de desarrollo interno, como lo demuestra el sistema de mesa de entrada virtual.
- **Inteligencia Artificial (IA)**
 - **Estado Actual:** La IA no forma parte de la planificación institucional. Su uso se limita al ámbito personal de algunos funcionarios para optimizar sus tareas individuales, lo que indica una familiaridad básica con la tecnología pero una ausencia total de estrategia municipal.

2. Gobierno Electrónico (Servicios Digitales)

- **Estado Actual:** El uso de servicios digitales por parte de la ciudadanía se está “profundizando de a poco”. Ya se encuentran operativos servicios clave como un portal de consulta de deuda, la impresión de boletas y un sistema de autogestión de multas que permite el pago online.
- **Visión Estratégica:** El objetivo a largo plazo es claro y centrado en el ciudadano: “estamos trabajando en que el vecino ya no venga a la municipalidad y haga todo desde su casa”.



3. Gobierno Abierto (Participación Ciudadana)

- Mecanismos Actuales: Existen instancias de participación como el "foro de seguridad", pero su formato es exclusivamente presencial y no se han explorado alternativas digitales.
- Brecha entre Política y Práctica: Se mencionó la existencia de una ordenanza para la implementación del presupuesto participativo, un hito normativo importante. Sin embargo, este mecanismo aún no ha sido implementado en la práctica, lo que representa una oportunidad clara de acción.

Dificultades y Desafíos Percibidos

Persistencia de Procesos Analógicos: A pesar de los avances, la burocracia y el "mucho papeleo" siguen siendo un desafío importante en la gestión diaria.

Asociación entre lo Físico y lo Digital: Se percibe una dificultad para disociar los procesos digitales de la infraestructura física. Por ejemplo, se señaló como un inconveniente que el Juzgado de Faltas esté ubicado en otro edificio, cuando un sistema digital bien integrado podría resolver las fricciones operativas. Esto evidencia un desafío cultural en la adopción de un paradigma de trabajo digitalmente descentralizado.

Fragilidad y Confianza: Se identificó como un problema que "por una falla en el sistema un infractor no puede pagar y se tiene que venir hasta acá". Este tipo de fallos erosiona la confianza del ciudadano en los canales digitales y refuerza la dependencia de la atención presencial.

Logros y Activos Estratégicos

El municipio identifica varios logros significativos que pueden servir como base para futuros proyectos:

- Conectividad Social: Han logrado proveer internet y cámaras de seguridad en las escuelas, y han desplegado numerosos puntos de Wi-Fi público en la ciudad.
- Capacidad de Respuesta Técnica: El equipo de TI ha demostrado una alta capacidad y agilidad para proveer soporte de conectividad en eventos públicos. Este es un activo estratégico que podría ser apalancado para organizar eventos de innovación ciudadana como hackatones o datathones.



- **Planificación de Infraestructura:** La existencia de un plan de infraestructura centralizada indica una visión organizada del crecimiento tecnológico interno.

Proyectos Futuros y Visión

El municipio está en proceso de implementar el proyecto “Ojos en Alerta”, un sistema de alerta vecinal vía WhatsApp basado en el modelo exitoso del municipio de San Miguel (Buenos Aires). Esto demuestra una proactividad en la búsqueda y adaptación de buenas prácticas de otras ciudades.

3. Diagnóstico y Oportunidades

El municipio de Colón presenta una base de infraestructura sólida y una visión clara orientada a la digitalización de servicios. Su modelo de colaboración con el sector privado es un activo destacable. Sin embargo, su enfoque ha sido más instrumental que estratégico, resultando en avances aislados y una brecha cultural que dificulta la adopción de procesos 100% digitales. La principal área de oportunidad reside en capitalizar su infraestructura y capacidades existentes para fortalecer el eje de Gobierno Abierto y desarrollar una estrategia de transformación digital integral.

- **Fortalezas Consolidadas:**
 - **Infraestructura y Capacidad Técnica Instalada:** Tanto la encuesta como la entrevista confirman que el municipio posee una base tecnológica sólida. El modelo de gestión mixto, que combina desarrollo interno con la contratación de una consultora externa, es un activo estratégico que le otorga flexibilidad y especialización.
 - **Cultura de Transparencia Institucional:** El puntaje de 6,10 en Transparencia es uno de los más altos y se refleja en la disponibilidad de información y la percepción de un gobierno accesible, aunque la comunicación sea principalmente unidireccional.
 - **Digitalización de Servicios Transaccionales Básicos:** Se ha avanzado significativamente en la digitalización de servicios clave como el pago de tasas y la autogestión de multas, lo que



constituye un buen nivel de digitalización básica y sienta las bases para servicios más complejos.

- Oportunidades de Alto Impacto:
 - Desarrollar una Agenda de Gobierno Abierto 2.0: La principal oportunidad reside en evolucionar desde la transparencia (informar) hacia la participación (co-crear). La capacidad técnica del equipo de TI para dar soporte en eventos se puede capitalizar para organizar un hackathon que potencie el ecosistema local y genere soluciones a partir de datos abiertos.
 - Incorporar Inteligencia de Datos para la Gestión: Si bien la encuesta marca la inteligencia de datos como un desafío, el municipio ya cuenta con herramientas (GIS) y genera información a través de sus sistemas. La oportunidad radica en capacitar a los equipos técnicos y directivos para analizar estos datos y transformarlos en evidencia para la toma de decisiones, optimizando recursos y mejorando servicios.

4. Recomendaciones

1. Desarrollar un Plan Estratégico Integral: Formalizar un plan de transformación digital que conecte las iniciativas aisladas (sistema tributario, mesa de entrada, "Ojos en Alerta") bajo una visión unificada, asegurando la interoperabilidad y alineando la tecnología con el objetivo de bienestar ciudadano, atendiendo a la preocupación por no "perder lo humano".
2. Capitalizar la Capacidad de Conectividad para Eventos: Organizar un hackathon o un datathon ciudadano, utilizando la capacidad técnica del equipo de TI para proveer conectividad. Este evento podría enfocarse en resolver un desafío local (ej. turismo, ambiente) y serviría para impulsar la apertura de datos y la colaboración con la comunidad tecnológica local.
3. Fortalecer la Confianza en los Sistemas: Realizar una auditoría de los sistemas de cara al ciudadano (ej. pago de multas) para identificar puntos de falla y mejorar su robustez, garantizando una experiencia de usuario fluida y confiable que incentive la adopción de los canales digitales.
4. Diseñar un plan de fortalecimiento en inteligencia de datos municipales: Esta recomendación busca transformar los datos que el



municipio ya genera en activos estratégicos para la toma de decisiones. No se trata solo de recolectar información, sino de analizarla para gobernar con evidencia.

5. Implementar pilotos de automatización con IA en procesos clave: El objetivo es utilizar la Inteligencia Artificial para optimizar recursos y mejorar los tiempos de respuesta, comenzando con proyectos acotados y de alto impacto (pilotos) para demostrar su valor
6. Crear una sección web de datos abiertos con conjuntos priorizados: Esta acción busca fortalecer la transparencia y fomentar la innovación, permitiendo que ciudadanos, periodistas y desarrolladores utilicen datos públicos.
7. Desarrollar instancias participativas digitales (consultas, presupuestos participativos): El objetivo es evolucionar de un modelo de comunicación unidireccional a uno de diálogo y co-creación con la ciudadanía, utilizando la tecnología para facilitar la participación.
8. Acceder a programas provinciales de asistencia técnica y formación: Esta recomendación se enfoca en optimizar los recursos municipales, aprovechando el apoyo y la experiencia de organismos superiores.

Vinculación institucional

- Gobierno Provincial y Nacional: Aprovechar los programas de financiamiento y asistencia técnica ofrecidos por las secretarías de modernización a nivel provincial y nacional.
- Universidades: Establecer convenios con la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y otras instituciones académicas para la realización de proyectos de investigación y programas de capacitación.
- Sector privado: Colaborar con empresas de base tecnológica para el desarrollo de soluciones innovadoras para la gestión municipal.
- Explorar financiamiento internacional o de programas nacionales.

5. Hoja de Ruta Sugerida

Fase 1: Diagnóstico Interno + Sensibilización (0 – 3 meses)

1. Relevamiento de sistemas y herramientas digitales actuales.
2. Encuesta interna sobre competencias digitales.
3. Talleres de sensibilización para agentes municipales.
4. Identificación de líderes digitales internos.

Fase 2: Quick Wins e Implementación Inicial (4 – 8 meses)



1. Creación del inventario digital de trámites y sistemas.
2. Publicación piloto de datos abiertos (presupuesto, obras).
3. Capacitación de equipos técnicos y administrativos.
4. Lanzamiento de canal digital con atención automatizada.

Fase 3: Proyecto Estratégico con Apoyo Externo (9 – 18 meses)

1. Desarrollo completo del Portal de Gobierno Abierto.
2. Implementación de IA para gestión de reclamos o turnos.
3. Creación del Laboratorio de Datos Públicos municipal.
4. Organización del Primer "Hackathon por Colón".

3. Concordia

1. Resumen Ejecutivo

El municipio de Concordia se posiciona **significativamente por encima del promedio provincial en su nivel de desarrollo digital**, con una puntuación general de **5,29** frente al promedio de **3,63**. Su **principal fortaleza** radica en el eje de **Gobierno Electrónico (5,70)**, impulsado por una destacada capacidad en el desarrollo de plataformas y servicios digitales propios, como el sistema de atención ciudadana y el portal de trámites. El eje de **Gobierno Abierto (5,83)** también supera la media provincial, gracias a avances en transparencia y participación ciudadana.

A pesar de estos logros, existen oportunidades críticas de mejora. Los factores con menor puntuación son la **Inteligencia de Datos (1,50)** y la **Conectividad Pública (3,00)**, ambos por debajo del ya bajo promedio provincial. Esto indica una debilidad en el aprovechamiento estratégico de la información para la toma de decisiones y una infraestructura de conectividad que podría limitar el acceso ciudadano a los servicios digitales.

El diagnóstico revela una fortaleza a consolidar: la capacidad de desarrollo de software interno, que otorga autonomía y adaptabilidad. Las oportunidades de alto impacto se centran en establecer una política de gobernanza de datos para capitalizar la información existente y en expandir la conectividad pública para asegurar la equidad en el acceso.

Las recomendaciones se estructuran en una hoja de ruta a 18 meses, comenzando con una fase de diagnóstico interno y sensibilización, seguida de la implementación de "victorias rápidas" (Quick Wins) y, finalmente, el desarrollo de un proyecto estratégico centrado en la **inteligencia de datos** con apoyo externo.

2. Resultados

- **Encuesta**



Los resultados cuantitativos de Concordia en la encuesta reflejan un nivel de avance superior a la media, pero con una marcada heterogeneidad entre los distintos factores evaluados.

- Infraestructura (4,35): Este es el eje con la puntuación más baja para el municipio, aunque sigue estando por encima del promedio provincial (3,32). La fortaleza se encuentra en el Equipamiento y Redes (7,70) y los RRHH Administrativos (5,20), lo que sugiere una base material y humana adecuada. Sin embargo, las áreas de Inteligencia de Datos (1,50) y Conectividad Pública (3,00) son puntos débiles críticos.
- Gobierno Electrónico (5,70): Concordia demuestra un desempeño sobresaliente en este eje, duplicando casi el promedio provincial (3,50). Destacan especialmente la Plataforma Digital (8,60) y los Servicios Digitales (7,10), validando la percepción de una fuerte capacidad de desarrollo interno. El uso de Inteligencia Artificial (3,10), aunque incipiente, también está por encima de la media.
- Gobierno Abierto (5,83): En este eje, el municipio también muestra un avance considerable frente al promedio de 4,07. Los puntajes más altos se observan en Transparencia (7,00) y Participación Ciudadana (6,70), mientras que el área de Datos Abiertos (3,80), aunque superior a la media, presenta un margen de mejora.

- **Comparación con el Promedio Provincial**

- Comparación General por Ejes

El gráfico a continuación ilustra el posicionamiento de Concordia en relación con el promedio de los municipios encuestados. Se observa una brecha positiva en todos los ejes, especialmente en Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto.



RESULTADO GENERAL POR EJE

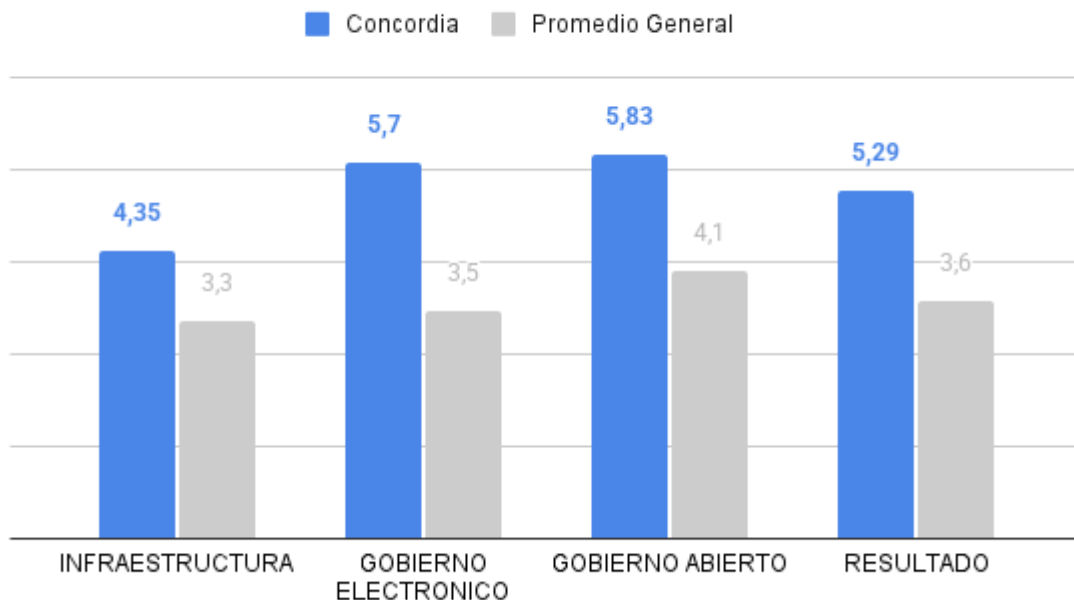


Figura 5. Resultado por Eje – Concordia

Comparación Detallada por Factores

El análisis por factor revela con mayor claridad las fortalezas y debilidades. Concordia lidera de manera contundente en factores ligados al desarrollo de software y la prestación de servicios, como Plataforma Digital y Servicios Digitales. En contraste, se encuentra ligeramente por debajo del promedio provincial en Inteligencia de Datos y Conectividad Pública, lo que indica que estos desafíos son comunes en toda la provincia pero aún así representan un área de mejora para el municipio.

RESULTADO DETALLADO POR FACTOR

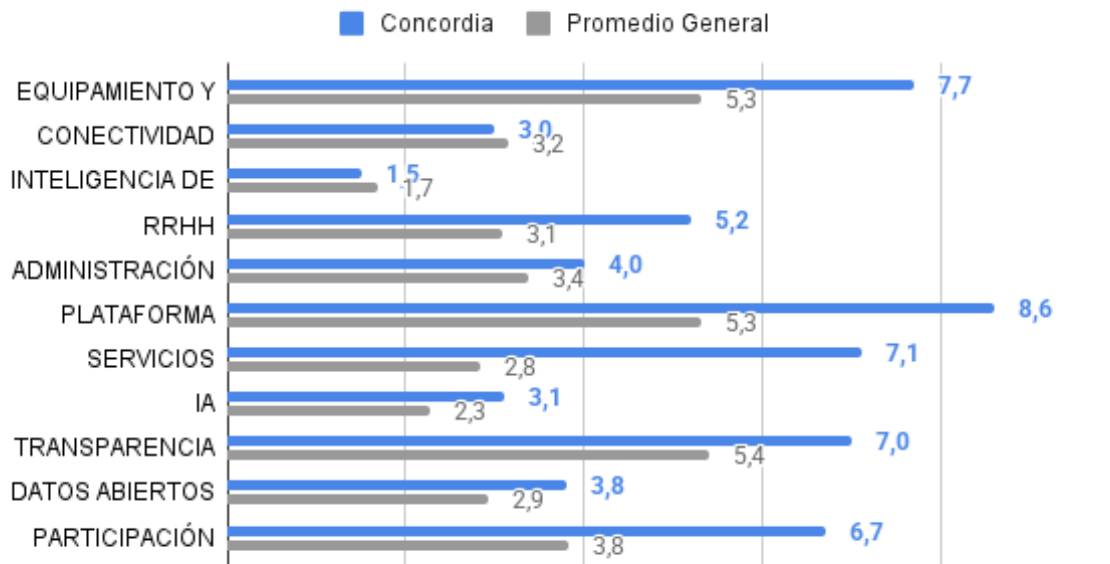


Figura 6. Resultado por Factor – Concordia

- **Informe de la Entrevista Semiestructurada**

La entrevista con actores clave del municipio aporta un valioso contexto cualitativo a los datos cuantitativos.

Percepción General sobre la Transformación Digital

Existe un reconocimiento claro de la importancia de la transformación digital, aunque se perciben "avances dispares" entre las diferentes áreas del municipio. La problemática principal identificada es el "cambio cultural", la adaptabilidad de la institución y la necesidad de decisiones políticas para sostener el proceso.

Análisis por Ejes

- **Infraestructura y Capacidades Técnicas:** Se confirma la existencia de capacidades técnicas sólidas: servidores propios, un área de informática establecida y personal de desarrollo. La percepción sobre el equipamiento y la conectividad interna es positiva, lo que se alinea con el alto puntaje en "Equipamiento y



Redes". Sin embargo, se menciona que "hay muchas áreas que están con papel y no están comunicadas entre sí", lo que valida la baja puntuación en "Inteligencia de Datos".

- **Gobierno Electrónico (Servicios Digitales):** La entrevista corrobora los datos de la encuesta, destacando el desarrollo de sistemas propios como el de atención ciudadana, compras digitales, recibo digital y sistema de expedientes. Esto es un activo estratégico fundamental que explica los altos puntajes en "Plataforma Digital" y "Servicios Digitales".
- **Gobierno Abierto (Participación Ciudadana):** Se mencionan esfuerzos concretos como una "herramienta de consulta popular" en la web municipal y un programa de presupuesto participativo. Sin embargo, se reconoce una tensión entre las herramientas digitales y las prácticas presenciales ("in situ"), que se consideran de mayor impacto en los barrios por la "idiosincrasia de Concordia". Se confirma el trabajo en un "portal de datos abiertos".

Dificultades y Desafíos Percibidos

- **Culturales:** "Gestión de cambio cultural, la resistencia, el tema de déficit de habilidades digitales".
- **Financieros:** "Restricciones presupuestarias".
- **Integración:** Falta de comunicación y sistemas unificados entre áreas.

Logros y Activos Estratégicos

El principal logro destacado es el desarrollo del sistema de atención ciudadana, que generó un debate interno estratégico sobre comprar soluciones "enlatadas" vs. desarrollar software propio, concluyendo que el desarrollo a medida ofrece ventajas a largo plazo.

Proyectos Futuros y Visión

Los objetivos se centran en la necesidad de un cambio cultural profundo, mejorar la adaptación a nuevas tecnologías y avanzar con políticas de datos abiertos.

3. Diagnóstico y Oportunidades



El municipio de Concordia presenta un perfil de "Líder Provincial con Brechas Estratégicas". Ha logrado construir una base sólida en desarrollo de servicios digitales y apertura gubernamental, superando a sus pares. Ahora, el desafío es abordar las debilidades estructurales que impiden que estas fortalezas alcancen su máximo potencial.

Fortalezas Consolidadas

- Capacidad de Desarrollo Interno: El equipo y la experiencia en la creación de software propio son el mayor activo estratégico. Permite autonomía, personalización y sostenibilidad a largo plazo.
- Plataforma de Servicios al Ciudadano: La existencia de un portal funcional y sistemas de gestión digital (atención ciudadana, tasas) es una base excelente para futuras integraciones.
- Cultura de Transparencia: El puntaje y las iniciativas en transparencia y participación ciudadana muestran un compromiso político y una base sobre la cual construir.

Oportunidades de Alto Impacto

- Gobernanza de Datos: La baja puntuación en "Inteligencia de Datos" (1.50) es la principal oportunidad. Unificar los datos generados por sus sistemas (atención ciudadana, expedientes) en un repositorio centralizado permitiría pasar de una gestión reactiva a una proactiva, optimizando recursos y diseñando políticas públicas basadas en evidencia.
- Conectividad Pública: Mejorar la conectividad en espacios públicos no solo cerraría una brecha de infraestructura, sino que también democratizaría el acceso a los servicios digitales que el propio municipio ya ha desarrollado, asegurando que nadie quede atrás.
- Formalización de la IA: Pasar del uso individual y espontáneo de la IA a una política institucional (iniciando con la capacitación a funcionarios) puede mejorar drásticamente la eficiencia en la planificación, redacción y análisis de información.

4. Recomendaciones

- Proyectos y Líneas de Acción Posibles
 - Proyecto "Data Concordia": Crear un equipo multifuncional (informática, gobierno, áreas clave) para diseñar e implementar una estrategia de inteligencia de datos. El objetivo inicial no



debe ser un gran software, sino unificar 2 o 3 fuentes de datos clave (ej. datos de atención ciudadana + datos de tasas municipales) para generar los primeros tableros de control.

- Plan "Concordia Conectada": Realizar un mapeo de puntos de alta afluencia ciudadana (plazas, centros de salud, centros comunitarios) y desarrollar un plan progresivo para ofrecer Wi-Fi público y gratuito, priorizando zonas con menor conectividad residencial.
- Programa de "Digitalización Interna Total": Enfocado en las áreas "en papel", establecer un plan para digitalizar los procesos más críticos, utilizando los sistemas de expedientes ya existentes y capacitando al personal.

- **Formación Recomendada**

- Mandos Medios y Técnicos:
 - Taller de Ciencia de Datos para la Gestión Pública: Enfocado en cómo formular preguntas y utilizar datos para la toma de decisiones.
 - Metodologías Ágiles para el Sector Público: Para optimizar el trabajo del equipo de desarrollo y otros proyectos.
 - Ciberseguridad y Protección de Datos Personales: Fundamental al manejar más información de los ciudadanos.
- Decisores y Funcionarios Políticos:
 - Seminario Ejecutivo "El Valor Estratégico de los Datos": Para sensibilizar sobre la importancia de invertir en gobernanza de datos.
 - Charla sobre IA Generativa y Gobierno: Para entender las oportunidades y riesgos de aplicar IA en la gestión. En la entrevista se informó que ya estaban realizando este tipo de actividad.
 - Workshop de Liderazgo para el Cambio Cultural: Enfocado en cómo gestionar la resistencia y motivar la adopción de nuevas tecnologías.

- **Soluciones Tecnológicas Accesibles**



- Business Intelligence (BI): Herramientas como Microsoft Power BI o Google Looker Studio tienen versiones gratuitas o de bajo costo que pueden ser utilizadas por el equipo técnico para crear los primeros tableros de control sin necesidad de grandes inversiones.
- Software de Gestión de Proyectos: Trello para organizar las tareas del plan de transformación digital de manera transparente.
- Plataformas de Participación Ciudadana: Consul o Decidim son software libre que pueden complementar las herramientas ya existentes.
- Vinculaciones
 - Gobierno Provincial y Nacional: Aprovechar los programas de financiamiento y asistencia técnica ofrecidos por las secretarías de modernización a nivel provincial y nacional.
 - Universidades: Establecer convenios con la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y otras instituciones académicas para la realización de proyectos de investigación y programas de capacitación.
 - Sector privado: Colaborar con empresas de base tecnológica para el desarrollo de soluciones innovadoras para la gestión municipal.
 - Explorar financiamiento internacional o de programas nacionales.

5. Hoja de Ruta Sugerida

Fase 1: Diagnóstico Interno + Sensibilización (0–3 meses)

Acciones:

1. Crear formalmente un Comité de Transformación Digital con representantes de áreas clave.
2. Realizar un relevamiento interno detallado de procesos, sistemas y fuentes de datos existentes.
3. Ejecutar los seminarios de sensibilización para funcionarios y decisores políticos.
4. Entregable: Documento de "Diagnóstico de transformación Digital de Concordia".



Fase 2: Quick Wins e Implementación Inicial (4–8 meses)

Acciones:

1. Implementar el primer tablero de control unificando 2 fuentes de datos (Proyecto "Data Concordia" - Piloto).
2. Instalar los primeros 3-5 puntos de Wi-Fi público (Plan "Concordia Conectada").
3. Iniciar la capacitación en herramientas digitales para el personal de las áreas menos digitalizadas.
4. Entregable: Tablero de control funcional y puntos Wi-Fi operativos. Informe de impacto inicial.

Fase 3: Proyecto Estratégico con Apoyo Externo (9–18 meses)

Acciones:

1. Con base en el piloto, diseñar y buscar financiamiento/colaboración para la Fase II del Proyecto "Data Concordia" (integrando más fuentes de datos).
2. Expandir la red de conectividad pública según el plan maestro.
3. Lanzar un renovado portal de datos abiertos, utilizando las nuevas capacidades de integración de datos.
4. Entregable: Proyecto de Gobernanza de Datos formulado y en ejecución. Red de conectividad expandida.

4. Crespo

1. Resumen Ejecutivo

El Municipio de Crespo se destaca como un **líder provincial en transformación digital**, posicionándose en el **segundo lugar** general entre los municipios encuestados. Su enfoque no se limita a la adopción de tecnología, sino que refleja una visión integral y madura, **centrada en el bienestar del ciudadano** y la mejora continua de los servicios públicos.

Los datos cuantitativos revelan una solidez notable en los ejes de **Gobierno Electrónico (5,18)** y **Gobierno Abierto (6)**, superando ampliamente el promedio provincial. La entrevista cualitativa confirma estos hallazgos, destacando un ecosistema de servicios digitales robusto, un liderazgo político con visión a largo plazo y una cultura de gestión pública avanzada.

Los principales desafíos no son internos, sino externos: la dependencia de sistemas provinciales no modernizados y la necesidad de gestionar la brecha cultural de adopción digital en la comunidad. Las oportunidades de alto impacto residen en consolidar su rol como "Municipio Faro", explorar soluciones tecnológicas



flexibles (como servicios en la nube) para superar barreras de infraestructura y profundizar el uso de datos para la toma de decisiones.

Este informe propone una hoja de ruta estratégica para que Crespo no solo mantenga su liderazgo, sino que también acelere su evolución hacia un gobierno más inteligente, ágil y cercano.

2. Resultados

● **Encuesta**

Crespo demuestra un desempeño sobresaliente y equilibrado en los tres ejes de la encuesta.

- **Infraestructura:** Con un puntaje de 4,70, el municipio muestra una base sólida. Destaca especialmente en Equipamiento y Redes (8,2), el valor más alto registrado en este factor a nivel provincial, lo que indica una inversión sostenida y estratégica en la base tecnológica. Sin embargo, el área de Inteligencia de Datos (1,2) emerge como la principal oportunidad de mejora dentro de este eje.
- **Gobierno Electrónico:** Alcanza una puntuación de 5,18, impulsada por una excelente Plataforma Digital (7,7). Esto se alinea con la percepción de un ecosistema de servicios digitales funcional y bien desarrollado. La implementación de Inteligencia Artificial (2,9), aunque incipiente, ya muestra un enfoque práctico y orientado al ciudadano, superando el promedio.
- **Gobierno Abierto:** Con 6 puntos, este es el eje más fuerte de Crespo. Su liderazgo se consolida con un puntaje perfecto en Transparencia (10), el máximo posible y el más alto de toda la muestra, y un sólido desempeño en Datos Abiertos (5,2) y Participación Ciudadana (2,8).

Comparación con el Promedio Provincial

Crespo se posiciona significativamente por encima del promedio de los municipios de Entre Ríos en casi todas las dimensiones. Esta brecha positiva evidencia su rol de vanguardia y su alto grado de transformación digital.

Comparación por Ejes Principales

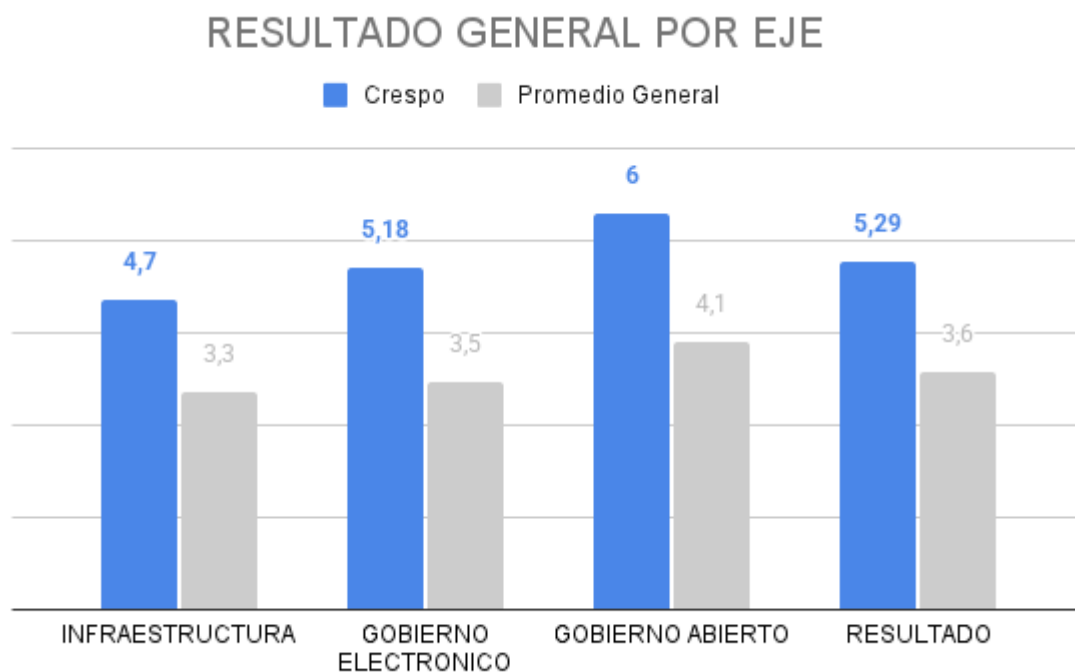


Figura 7. Resultado por Eje – Crespo

Comparación Detallada por Factores

Las áreas donde Crespo presenta un resultado inferior al promedio (Inteligencia de Datos y Participación Ciudadana) requieren un análisis particular. En el primer caso, es una debilidad compartida a nivel provincial, pero notable en un municipio tan avanzado. En el segundo, el bajo puntaje cuantitativo contrasta fuertemente con la evidencia cualitativa de la entrevista, que resalta un compromiso genuino y efectivo con la participación ciudadana. Esto puede indicar que las herramientas formales medidas por la encuesta no capturan completamente las estrategias de participación efectivas del municipio lo cual requiere de profundidad en el análisis en los diagnósticos venideros.



RESULTADO DETALLADO POR FACTOR

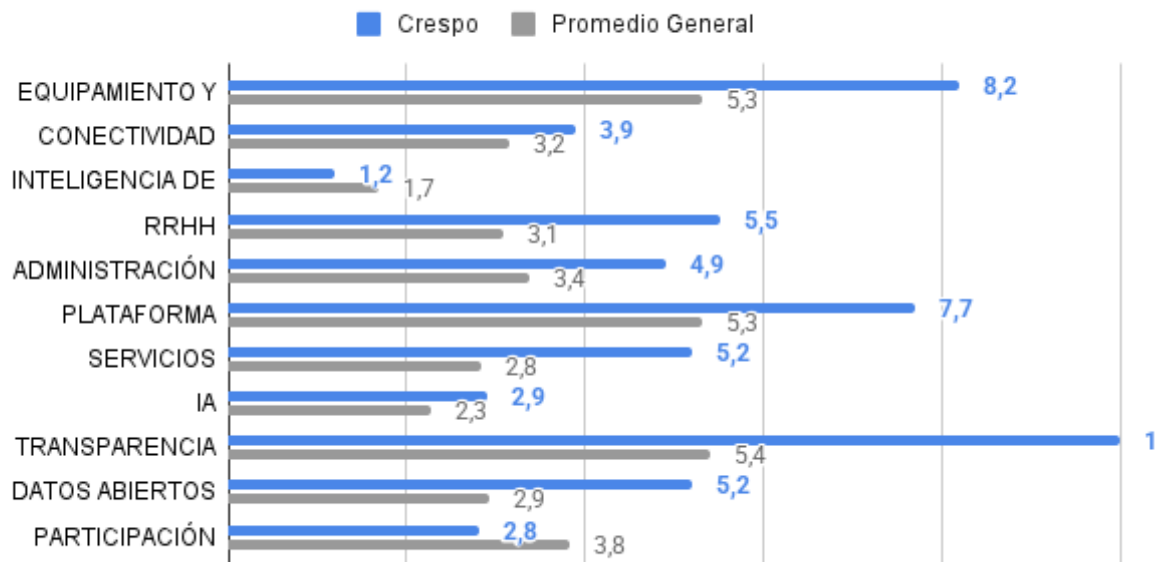


Figura 8. Resultado por Factor – Crespo

- **Informe de la Entrevista Semiestructurada**

La entrevista con actores clave del municipio aporta un valioso contexto cualitativo a los datos cuantitativos.

Percepción General sobre la Transformación Digital

El municipio presenta una visión madura y holística de la transformación digital, entendiéndose como un proceso integral orientado al bienestar ciudadano. Esta perspectiva centrada en las personas se refleja en sus proyectos y en el discurso de sus funcionarios, quienes priorizan la mejora de la calidad de vida y la optimización de la relación con el contribuyente.

Análisis por Ejes

1. Infraestructura y Capacidades Técnicas

Fortalezas: Se percibe la infraestructura tecnológica como "suficiente", resultado de un esfuerzo sostenido. La conectividad es una prioridad estratégica.



Implementación Interna: El municipio ha implementado con éxito el sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) para uso interno, con una rápida adopción.

2. Gobierno Electrónico (Servicios Digitales)

Estado Actual: Crespo cuenta con un ecosistema de servicios digitales robusto, que incluye un portal de autogestión, sistema dual de facturación ("Eco boleta"), pagos con QR, un sistema propio para gestión de reclamos y uso de firma digital interna.

Áreas de Oportunidad: El trámite para la licencia de conducir es parcialmente digital. La solicitud de turnos aún es presencial, representando una clara oportunidad de mejora.

3. Gobierno Abierto (Participación Ciudadana)

Fortalezas: El municipio demuestra un compromiso genuino con la participación. Durante la pandemia, adoptaron la iniciativa "Plaza de mi barrio" a un formato virtual (vía Meet) para mantener el diálogo y votación con los vecinos.

Colaboración: Se encuentran trabajando activamente con la Fundación PAD, evidenciando una búsqueda de alianzas estratégicas.

Dificultades y Desafíos Percibidos

- **Brecha de Adopción Cultural:** Se percibe que una parte de la ciudadanía prefiere la interacción "cara a cara".
- **Dependencia de terceros:** La digitalización total se ve frenada por sistemas externos que aún exigen presentaciones en papel.

Logros y Activos Estratégicos

- **Liderazgo y Visión a Largo Plazo:** Atribuyen el éxito a la continuidad de una misma línea política a lo largo de tres gestiones, permitiendo una planificación sostenida.
- **Cultura de Exigencia y Mejora Continua:** La gestión interpreta al "vecino de Crespo" como "muy exigente", lo que actúa como un motor para la mejora constante.
- **Comunicación Centrada en el Ciudadano:** El uso de IA para mejorar la comunicación en los reclamos es un claro indicador de madurez en la gestión pública.



Proyectos Futuros y Visión

- Chatbot: Análisis de contratación para responder consultas frecuentes.
- Digitalización Catastral: Proyecto clave para mejorar la eficiencia interna.
- IA para Análisis de Datos: Explorar el uso de IA para capitalizar la información que generan sus sistemas.

3. Diagnóstico y Oportunidades

Crespo ha superado la etapa de digitalización básica y se encuentra en una fase de consolidación y optimización. Su enfoque ha generado un círculo virtuoso donde la inversión en tecnología se traduce en mejores servicios, lo que a su vez eleva las expectativas de una ciudadanía exigente, impulsando a la gestión a seguir innovando.

Fortalezas Consolidadas

- Liderazgo y Continuidad Política: Una visión estratégica sostenida en el tiempo ha sido el motor del desarrollo digital.
- Infraestructura Tecnológica Robusta: La calificación máxima en Equipamiento y Redes (8,2) es la base sobre la que se construyen los demás servicios.
- Cultura de Servicio al Ciudadano: La tecnología se concibe como un medio para mejorar la calidad de vida, no como un fin en sí mismo.
- Compromiso con la Transparencia: El puntaje perfecto (10) es un activo invaluable de confianza y legitimidad.

Oportunidades de Alto Impacto

- Inteligencia de Datos: El puntaje más bajo de Crespo (1,2) representa la mayor área de crecimiento. Transformar los datos que ya generan en conocimiento para la toma de decisiones estratégicas (ej. análisis de reclamos, optimización de rutas de servicios, planificación urbana) podría generar un salto cualitativo en la eficiencia de la gestión.
- Digitalización de Trámites de "Última Milla": Finalizar la digitalización de trámites de alto impacto como la obtención de turnos para la licencia de conducir puede generar "victorias rápidas" (quick wins) con alta visibilidad y satisfacción ciudadana.



4. Recomendaciones

- **Proyectos y Líneas de Acción Posibles**
 - Posicionar a Crespo como "Municipio Faro": Sistematizar y documentar sus casos de éxito (GDE interno, uso de IA en reclamos, transparencia) para crear un modelo replicable. Utilizar este liderazgo para abogar activamente por la modernización de los sistemas provinciales.
 - Lanzar un "Plan de Adopción Digital Ciudadana": Diseñar una campaña de comunicación y capacitación segmentada para visibilizar los beneficios de los canales digitales, construyendo confianza y abordando la preferencia por el "cara a cara". Puede incluir talleres para adultos mayores o tutoriales en video.
 - Implementar un Chatbot Híbrido: Desarrollar un chatbot para consultas frecuentes (ej. estado de deudas, vencimientos, requisitos de trámites) con una opción clara y sencilla para derivar a un agente humano, manteniendo la cercanía en la atención.
 - Crear un "Laboratorio de Datos Municipal": Iniciar un proyecto piloto para analizar un conjunto de datos específico (ej. los reclamos ciudadanos) utilizando herramientas de Business Intelligence (BI) para identificar patrones y áreas de mejora en los servicios públicos.
- **Formación Recomendada**
 - Para Mandos Medios y Técnicos:
 - **Análisis y Visualización de Datos:** Capacitación en herramientas como Power BI o Tableau para transformar datos en informes y dashboards interactivos.
 - **Gestión de Proyectos Ágiles:** Metodologías como Scrum o Kanban para acelerar la implementación de proyectos tecnológicos.
 - **Cloud Computing para el Sector Público:** Formación sobre las ventajas, costos y modelos de implementación de servicios en la nube (IaaS, PaaS, SaaS).
 - Para Decisores y Funcionarios Políticos:



- **Gobernanza de Datos y IA Ética:** Seminarios sobre cómo establecer políticas para el uso responsable y estratégico de los datos y la IA.
- **Liderazgo para la Transformación Digital:** Workshops sobre gestión del cambio cultural y comunicación estratégica para impulsar la adopción de nuevas tecnologías.

Soluciones Tecnológicas Accesibles

- **Plataformas de Business Intelligence:** Microsoft Power BI y Tableau ofrecen licencias asequibles o gratuitas para empezar a explorar y visualizar datos.
- **Servicios en la Nube (Cloud):** Proveedores como Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure o Google Cloud Platform (GCP) ofrecen modelos de pago por uso que eliminan la necesidad de grandes inversiones iniciales en servidores, ideal para escalar el GDE.
- **Chatbots:** Plataformas como Dialog Flow (Google) o el Bot Framework (Microsoft) permiten desarrollar chatbots conversacionales potentes con una inversión inicial moderada.

Vinculaciones

- **Gobierno Provincial y Nacional:** Aprovechar los programas de financiamiento y asistencia técnica ofrecidos por las secretarías de modernización a nivel provincial y nacional.
- **Universidades:** Establecer convenios con la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y otras instituciones académicas para la realización de proyectos de investigación y programas de capacitación.
- **Sector privado:** Colaborar con empresas de base tecnológica para el desarrollo de soluciones innovadoras para la gestión municipal.
- **Explorar financiamiento internacional o de programas nacionales.**

5. Hoja de Ruta Sugerida

Fase 1: Diagnóstico Interno + Sensibilización (0–3 meses)

1. **Acción Clave:** Mapeo interno de fuentes de datos y conformación de un equipo interdisciplinario de "innovación y datos".
2. **Hito:** Presentación del diagnóstico de datos y el potencial de su explotación al gabinete municipal.



3. Vinculación: Taller de sensibilización sobre "Gobierno Basado en Evidencia" con algún experto.

Fase 2: Quick Wins e Implementación Inicial (4–8 meses)

1. Acción Clave: Digitalización del sistema de turnos para licencias de conducir. Desarrollo e implementación del Chatbot Híbrido para consultas frecuentes.
2. Hito: Lanzamiento público de los nuevos servicios digitales con una fuerte campaña de comunicación.
3. Vinculación: Colaboración con empresas u organismos para medir el impacto y la satisfacción con los nuevos servicios.

5. General Ramírez

1. Resumen Ejecutivo

El presente informe analiza el estado de transformación digital del municipio de General Ramírez, combinando los resultados de una encuesta provincial con los hallazgos de una entrevista semiestructurada a funcionarios clave del municipio.

General Ramírez presenta un puntaje general de **4 sobre 10** ligeramente superior al promedio provincial de 3,63. El análisis revela **fortalezas significativas en áreas de Gobierno Electrónico**, impulsadas por una excelente plataforma Digital y un notable interés en la adopción de Inteligencia Artificial (IA). Asimismo, la gestión de **RRHH Administrativos** y el **Equipamiento y Redes** superan la media provincial.

Sin embargo, se identifican **importantes oportunidades de mejora en Conectividad Pública y Datos Abiertos**, áreas en las que el municipio se encuentra considerablemente por debajo del promedio. La entrevista cualitativa confirma estos hallazgos, señalando una infraestructura de sistemas que necesita actualización, una baja digitalización de procesos internos ("casi todo papel") y una percepción de inseguridad jurídica respecto a la validez de los documentos digitalizados.

El diagnóstico destaca **una cultura consciente de la resistencia al cambio pero a la vez proactiva y entusiasmada**, especialmente con tecnologías emergentes.

Este informe propone una serie de recomendaciones y una hoja de ruta estratégica para que General Ramírez pueda capitalizar sus fortalezas, abordar sus debilidades y avanzar hacia una gestión municipal más moderna, eficiente y cercana al ciudadano.



2. Resultados

- **Encuesta**

A continuación, se presentan los resultados del municipio de General Ramírez en la encuesta de transformación digital, desglosados por eje.

- **Infraestructura:** Con un puntaje de 3,58, este eje se encuentra por debajo del promedio provincial. Impulsado por un buen puntaje en RRHH (5,1) y Equipamiento y Redes (6,1), pero afectado negativamente por bajas calificaciones en Conectividad Pública (1,9) e Inteligencia de Datos (1,2).
- **Gobierno Electrónico:** Con un puntaje de 4,53 es el eje más fuerte del municipio, destacando una excelente puntuación en Plataforma Digital (8,0) y un puntaje superior a la media en IA (3,7).
- **Gobierno Abierto:** Con un puntaje de 3,93 es un área con resultados mixtos. Muestra un buen nivel de Transparencia (5,8) y Participación Ciudadana (4,1), pero un desempeño muy bajo en Datos Abiertos (1,9).

Comparación con el Promedio Provincial

Para contextualizar el desempeño de General Ramírez, a continuación se presenta una comparación de sus resultados con el promedio de los municipios encuestados en la provincia de Entre Ríos.



Comparación General por Ejes

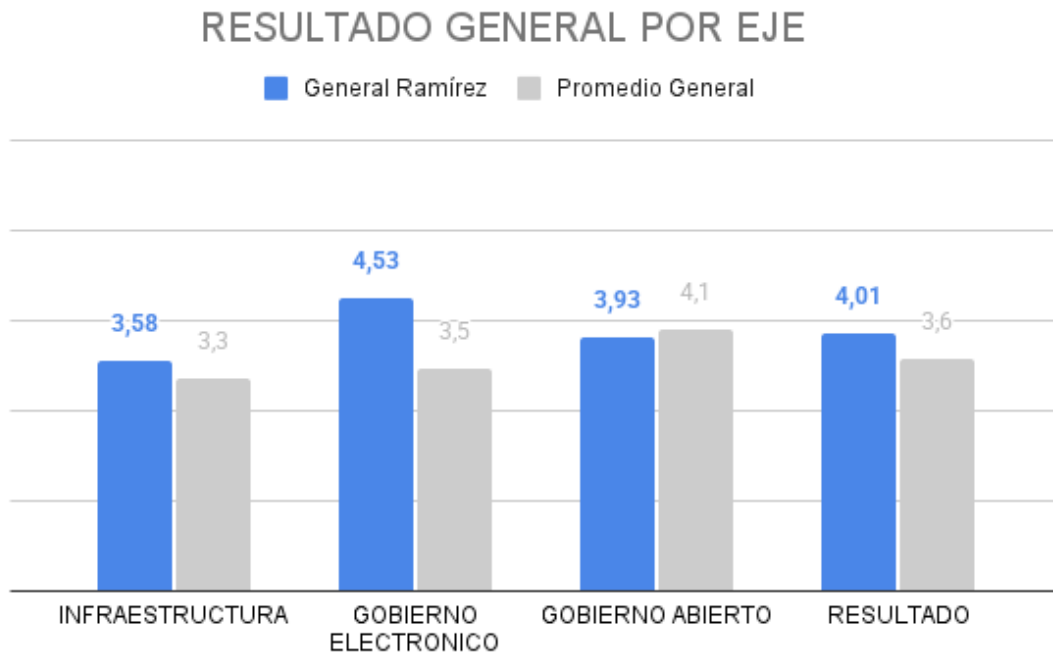


Figura 9. Resultado por Eje – General Ramirez

Comparación Detallada por Factores

- Fortalezas Notables (vs. promedio): Plataforma Digital (+2,7), RRHH Administrativos (+2) e IA (+1,4).
- Debilidades Críticas (vs. promedio): Conectividad Pública (-1,3) y Datos Abiertos (-1,1).

RESULTADO DETALLADO POR FACTOR

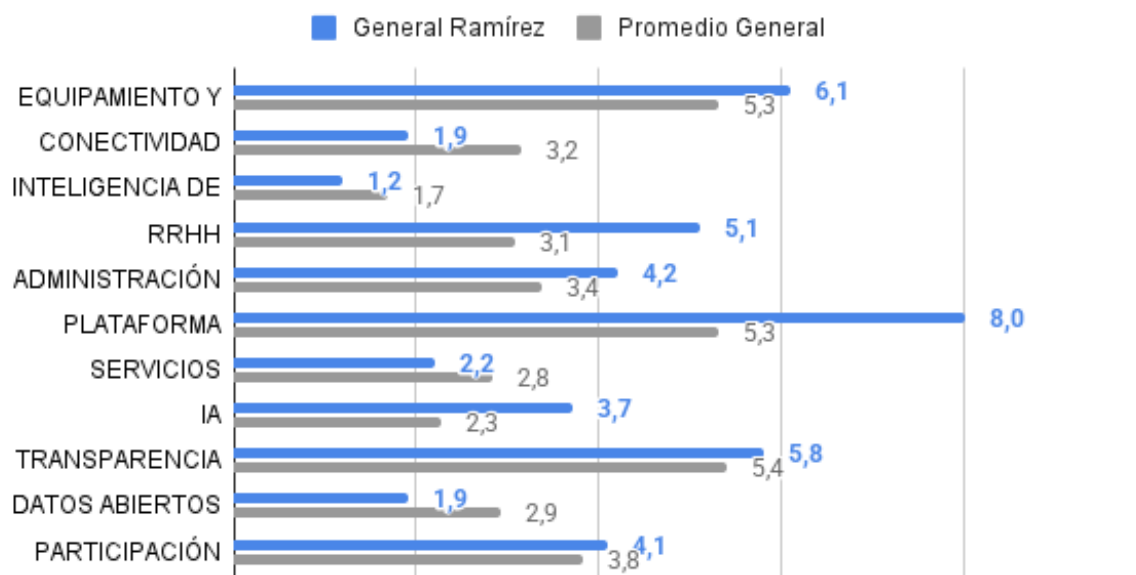


Figura 10. Resultado por Factor – General Ramirez

● Informe de la Entrevista Semiestructurada

La entrevista con actores clave del municipio aporta un valioso contexto cualitativo a los datos cuantitativos.

Percepción General sobre la Transformación Digital

La percepción sobre la transformación digital en General Ramírez es predominantemente tecnocrática, enfocada en la incorporación de herramientas informáticas y la mejora de la comunicación interna. Se identifican metas concretas como la implementación del expediente interno, la firma digital y la "despapelización" de trámites administrativos.

Análisis por Ejes

- **Infraestructura y Capacidades Técnicas:** Se reconoce la existencia de un sistema de gestión "antiguo" y "obsoleto" que limita las posibilidades de mejora. La mayor parte de los procesos internos se realizan en papel y la firma digital es utilizada únicamente por la intendenta. Recientemente se ha



incorporado un profesional de sistemas, pero se identifica la necesidad de mejorar la conectividad.

- Gobierno Electrónico (Servicios Digitales): El municipio provee información institucional a través de su sitio web y cuenta con un sistema de recibos internos. Se ha implementado parcialmente la "eco-boleta" para el pago de tasas municipales, aunque con baja adhesión.
- Gobierno Abierto (Participación Ciudadana): No se evidencia un concepto de participación ciudadana en términos de smart city ni se registran ejemplos de iniciativas en este sentido.

Dificultades y Desafíos Percibidos

- Sistemas obsoletos: El sistema de gestión municipal es muy antiguo y genera limitantes claros.
- Resistencia al cambio: Se reconoce la existencia de una cultura arraigada que dificulta la adopción de nuevas tecnologías.
- Dependencia del papel por terceros: Organismos externos determinan la necesidad de papel lo cual dificulta la transición hacia lo digital.

Logros y Activos Estratégicos

- Conciencia sobre la resistencia al cambio.
- Enfoque gradualista: Cualquier proceso debe ser paulatino, progresivo.
- Experiencia exitosa en atención al vecino: Se implementó un sistema digital para la gestión de reclamos.
- Entusiasmo por la IA: Existe un alto interés en la implementación de soluciones de inteligencia artificial para mejorar la gestión.

Proyectos Futuros y Visión

- Ordenamiento de sistemas: Estandarización y regularización de los sistemas existentes.
- Digitalización de catastro.

3. Diagnóstico y Oportunidades

Fortalezas Consolidadas



- Conciencia del desafío: El equipo de gestión es consciente de la necesidad de modernización y de las barreras culturales que deben superarse.
- Compromiso con la IA: El entusiasmo y la proactividad en la exploración de herramientas de inteligencia artificial representan un activo estratégico.
- Experiencias exitosas: La implementación del sistema de atención al vecino demuestra la capacidad del municipio para llevar adelante proyectos de digitalización exitosos.

Oportunidades de Alto Impacto

- Modernización del sistema de gestión: El reemplazo del sistema actual por una solución más moderna e integrada permitiría destrabar gran parte de las iniciativas de digitalización.
- Capacitación en IA: La demanda de capacitación en inteligencia artificial puede ser canalizada a través de programas de formación específicos para el personal municipal.
- Firma digital: La extensión del uso de la firma digital a otros funcionarios y áreas del municipio agilizaría los procesos internos y reduciría el uso de papel.

4. Recomendaciones

Proyectos y líneas de acción posibles

- Proyecto "Municipio sin papeles": Iniciar un proceso gradual de digitalización de expedientes y comunicaciones internas, comenzando por un área piloto.
- Plataforma de Gobierno Abierto: Desarrollar un portal de transparencia activa que publique información de interés para la ciudadanía (presupuesto, compras, etc.).
- Programa de alfabetización digital para adultos mayores: Facilitar el acceso de los vecinos a los servicios digitales del municipio.

Formación recomendada

Mandos medios y técnicos: Cursos sobre gestión de proyectos, seguridad de la información y herramientas de inteligencia artificial aplicada a la gestión pública.



Decisores y funcionarios políticos: Seminarios sobre gobierno digital, smart cities y liderazgo para la transformación.

Soluciones tecnológicas accesibles

- Plataformas de participación ciudadana: Utilización de herramientas como Consul o Decidim para la creación de presupuestos participativos y consultas públicas.
- Chatbots para atención al vecino: Desarrollo de un asistente virtual para responder preguntas frecuentes y agilizar la atención al público.

Vinculaciones

- Gobierno Provincial y Nacional: Aprovechar los programas de financiamiento y asistencia técnica ofrecidos por las secretarías de modernización a nivel provincial y nacional.
- Universidades: Establecer convenios con la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y otras instituciones académicas para la realización de proyectos de investigación y programas de capacitación.
- Sector privado: Colaborar con empresas de base tecnológica para el desarrollo de soluciones innovadoras para la gestión municipal.
- Explorar financiamiento internacional o de programas nacionales.

5. Hoja de Ruta Sugerida

Fase 1: Diagnóstico Interno + Sensibilización (0–3 meses)

1. Relevar procesos internos: Identificar los "cuellos de botella" y las oportunidades de mejora en cada área del municipio.
2. Capacitar al personal: Realizar talleres de sensibilización sobre la importancia de la transformación digital.
3. Designar un líder de proyecto: Nombrar un responsable de la estrategia de modernización del municipio.

Fase 2: Quick Wins e Implementación Inicial (4–8 meses)

1. Digitalizar un trámite de alto impacto: Seleccionar un trámite de alta demanda ciudadana y digitalizarlo por completo.



2. Lanzar un portal de datos abiertos: Publicar en formato abierto los primeros conjuntos de datos del municipio.
3. Implementar la firma digital en un área piloto: Extender el uso de la firma digital a una secretaría o dirección.

Fase 3: Proyecto Estratégico con Apoyo Externo (9–18 meses)

1. Modernizar el sistema de gestión municipal: Iniciar el proceso de recambio del sistema de gestión integral del municipio.
2. Desarrollar una aplicación móvil para el vecino: Crear una app que centralice los servicios y la información del municipio.
3. Implementar un sistema de presupuesto participativo online: Permitir que los vecinos propongan y voten proyectos.

6. Gualeguay

1. Resumen Ejecutivo

El municipio de Gualeguay presenta un perfil de transformación digital dual y lleno de contrastes. Por un lado, posee una **capacidad técnica interna y una infraestructura de conectividad excepcionales**, muy por encima del promedio provincial. El equipo técnico local ha demostrado una notable autonomía y proactividad, desarrollando soluciones de alto impacto como el sistema de venta de entradas para los carnavales y el sistema de control de flota vehicular que generó ahorros significativos.

La visión de la transformación digital es predominantemente **tecnocrática**, enfocada en la infraestructura más que en la reelaboración de procesos o la apertura de datos. Una cultura organizacional resistente al cambio impide la adopción de herramientas ya desarrolladas, como lo evidencia el bloqueo de la iniciativa de "despapelización". Además, se observa un conocimiento aceptable en materia de Gobierno Abierto y Participación ciudadana.

El principal desafío de Gualeguay no es técnico, sino de **gestión del cambio y alineamiento estratégico**. Las recomendaciones se centran en crear puentes entre el área técnica y la dirigencia política, capitalizar los éxitos existentes para generar confianza y avanzar con proyectos de alto impacto y bajo costo que demuestren el valor de una transformación digital integral, centrada tanto en la eficiencia interna como en el servicio al ciudadano.

2. Resultados

- **Encuesta**



Los resultados cuantitativos de la encuesta transformación digital sitúan a Gualeguay con un resultado general de 3,9, ligeramente por encima del promedio provincial de 3,63. Sin embargo, el análisis por eje y factor revela una notable disparidad.

- **Infraestructura:** Gualeguay obtiene un puntaje de 4,05, superando el promedio de 3,32. Este dato confirma la fortaleza del municipio en sus capacidades de base.
 - Equipamiento y Redes (6,9) y RRHH Administrativos (4,6), ambos significativamente por encima de la media provincial (5,31 y 3,08 respectivamente). Esto refleja la capacidad técnica interna y la infraestructura de fibra óptica.
 - Inteligencia de Datos (1,2), por debajo del promedio (1,68), indicando una oportunidad para explotar la información que el municipio genera.
- **Gobierno Electrónico:** El municipio alcanza un 3,65, apenas por encima del promedio de 3,50.
 - Factores destacados: Administración Electrónica (4,5) y Servicios Digitales (4,2), superando los promedios provinciales (3,57 y 2,83). Esto se alinea con el desarrollo del portal de tasas y la app de reclamos.
 - Factores rezagados: Plataforma Digital (4,0), muy por debajo del promedio (5,32), y IA (1,9), también por debajo de la media (2,3), lo que confirma su poco uso a nivel institucional.
- **Gobierno Abierto:** Con un puntaje de 4, Gualeguay se encuentra levemente por debajo del promedio provincial de 4,1.
 - Participación Ciudadana (4,2) y Datos Abiertos (3,0), ambos cerca del promedio.
 - Transparencia (4,8), significativamente por debajo del promedio (5,4), lo cual representa un área crítica a desarrollar.

- **Comparación con el Promedio Provincial**

Comparación por Ejes Principales

Como muestra el gráfico, la fortaleza de Gualeguay radica en su infraestructura, donde supera claramente al promedio. En Gobierno



Electrónico y Gobierno Abierto, su desempeño es muy similar a la media provincial, sin destacarse.

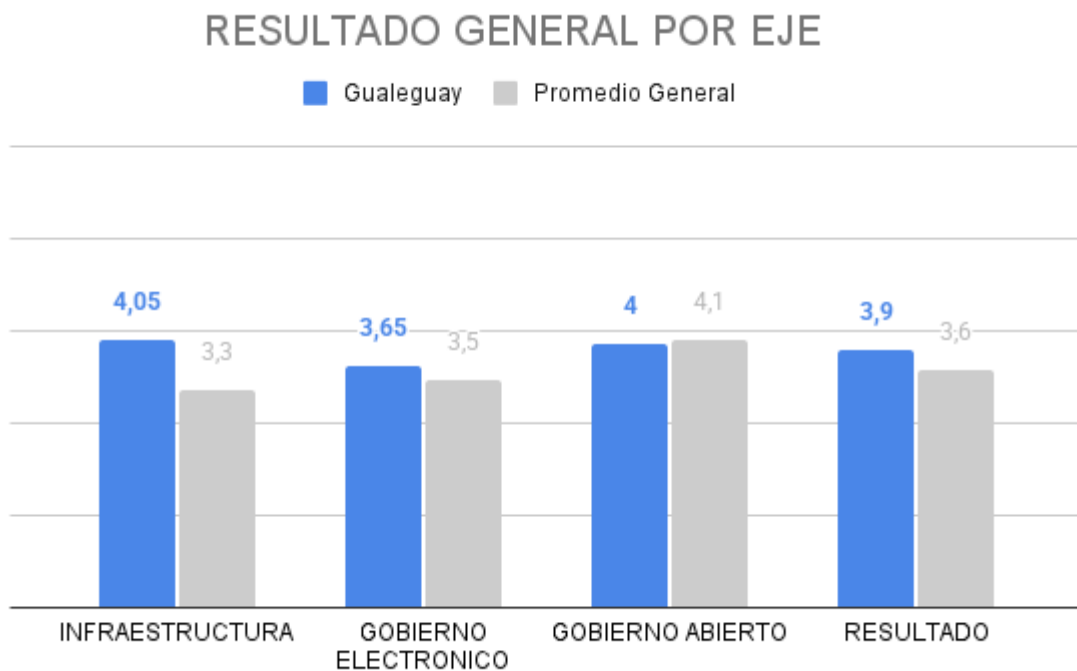


Figura 11. Resultado por Eje – Gualeguay

Comparación Detallada por Factores

Este análisis detallado revela las fortalezas y debilidades específicas. Gualeguay despunta en Equipamiento, RRHH, Administración Electrónica y Servicios Digitales. En contraste, muestra un claro rezago en Plataforma Digital y Transparencia, y una oportunidad de mejora en Inteligencia de Datos e IA, donde, a pesar de estar cerca del promedio, los puntajes son universalmente bajos.



RESULTADO DETALLADO POR FACTOR

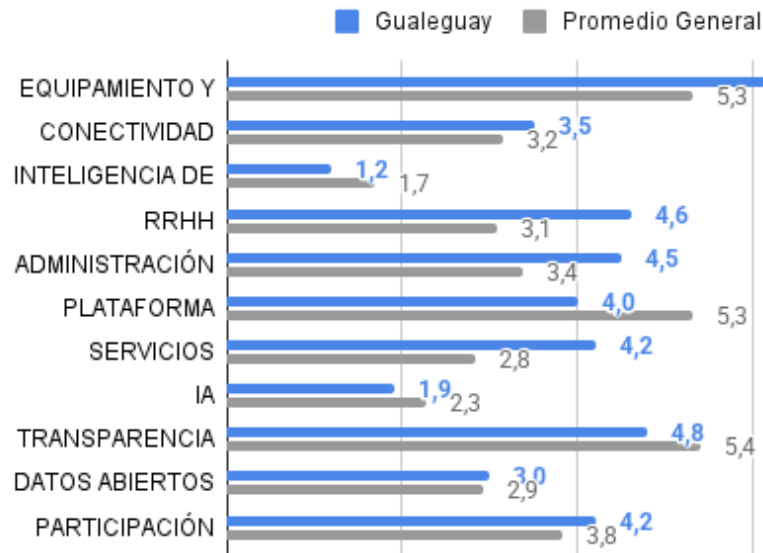


Figura 12. Resultado por Factor – Gualaguay

● Informe de la Entrevista Semiestructurada

La entrevista cualitativa confirma y profundiza los hallazgos de la encuesta.

Percepción General sobre la Transformación Digital

La visión es tecnocrática, centrada en la incorporación de tecnología y el desarrollo de infraestructura, con poco énfasis en la redefinición de procesos o la cultura organizacional.

Análisis por Ejes

- **Infraestructura y Capacidades Técnicas:** Se confirma una fortaleza, el municipio cuenta con un área de sistemas robusta (programadores, soporte, personal de red), servidores propios y una red de fibra óptica que conecta casi todos los edificios municipales. Hay una clara apuesta por el desarrollo de soluciones propias. El uso de la inteligencia artificial (IA) es inexistente a nivel



institucional y se limita a la exploración personal del equipo técnico.

- Gobierno Electrónico (Servicios Digitales): La oferta se enfoca en servicios transaccionales clave como el portal de pagos y la app de reclamos "Mi Gualeguay". El punto de mayor fricción es la "despapelización", una iniciativa técnicamente lista pero frenada por falta de decisión política.
- Gobierno Abierto (Participación Ciudadana): Se evidencia una brecha conceptual profunda. La participación se entiende como el simple uso de la tecnología (ej. hacer un reclamo) y no como un proceso de co-creación o incidencia ciudadana en políticas públicas.

Dificultades y Desafíos Percibidos

- Estrategia en los procesos: Hay decisión de avanzar y se cuenta con equipos técnicos pero no siempre se culmina en acciones concretas.
- Resistencia Cultural Interna: Fuerte apego a los procesos basados en papel por parte de los empleados.

Logros y Activos Estratégicos

- Desarrollo Local Exitoso: El sistema propio para la venta online de entradas a los Carnavales de 2025 es un logro histórico que demuestra una capacidad técnica y de gestión de proyectos sobresaliente.
- Optimización de Recursos: La implementación de GPS en la flota vehicular permitió un ahorro cuantificable del 30% en combustible, un caso de éxito tangible.
- Infraestructura de Conectividad Propia: La red de fibra óptica es el activo más sólido para el futuro digital del municipio.
- Proyectos Futuros y Visión: No se identificaron proyectos futuros claros, ya que el foco a corto plazo está puesto en lograr la adopción de las herramientas ya existentes.



3. Diagnóstico y Oportunidades

El potencial de su equipo e infraestructura está subutilizado debido a una cultura interna que tiende a estar anclada en el pasado.

Fortalezas Consolidadas

- Autonomía Tecnológica: Capacidad de desarrollo in-house probada en proyectos complejos.
- Infraestructura de Red Propia: Un activo estratégico que garantiza conectividad y escalabilidad.
- Equipo Técnico Proactivo: Un grupo de trabajo con iniciativa y conocimiento técnico avanzado.

Oportunidades de Alto Impacto

- Desbloquear la Despapelización: Es el "quick win" más evidente. Liberar este proyecto tendría un impacto inmediato en la eficiencia interna y sentaría un precedente de cambio.
- Visibilizar el Éxito: Utilizar el caso de ahorro de combustible para "vender" internamente la transformación digital, demostrando su valor tangible a políticos y empleados.
- Explotar los Datos: Iniciar un proyecto de inteligencia de datos, por ejemplo, analizando los patrones de reclamos de la app "Mi Gualaguay" para identificar problemas recurrentes y optimizar la asignación de recursos.
- Piloto de Gobierno Abierto: Lanzar una iniciativa simple de participación ciudadana para educar y cambiar la percepción interna sobre este eje.

4. Recomendaciones

Proyectos y Líneas de Acción Posibles

1. Crear un Comité de Modernización Transversal: Formalizar un equipo de trabajo con el liderazgo del Intendente o Secretario de Gobierno, el director de sistemas y referentes de áreas clave (Hacienda, Obras Públicas, etc.). Su primer y único objetivo inicial debe ser aprobar y lanzar la implementación de la despapelización.
2. Capitalizar los Casos de Éxito: Realizar una campaña de comunicación interna y externa mostrando los resultados del ahorro



del 30% en combustible y el éxito del sistema de venta de entradas. El objetivo es construir una narrativa positiva sobre la modernización.

3. Lanzar un Proyecto Piloto de Gobierno Abierto: Diseñar una consulta pública digital sobre un tema de interés local (ej. rediseño de una plaza, priorización de obras de un presupuesto participativo simple). Debe ser un piloto acotado, con reglas claras y un compromiso de tomar en cuenta los resultados.
4. Desarrollar un Plan de Gestión del Cambio: Implementar un programa de capacitación y sensibilización para empleados, enfocado no en el "clic a clic" de las herramientas, sino en los beneficios que los nuevos procesos traen a su trabajo diario y al servicio ciudadano.

Formación Recomendada

Para Mandos Medios y Técnicos:

- Metodologías Ágiles para la gestión de proyectos.
- Análisis y Visualización de Datos (Business Intelligence).
- Seguridad de la Información y protección de datos personales.

Para Decisores y Funcionarios Políticos:

- Workshop sobre "Transformación Digital Centrada en el Ciudadano".
- Seminario sobre los fundamentos y beneficios del Gobierno Abierto.
- Charla sobre casos de éxito de modernización en otros municipios de Argentina.

Soluciones Tecnológicas Accesibles

Dado el potencial de desarrollo local, se recomiendan tecnologías que complementen y potencien lo existente:

- Software de Business Intelligence (BI) Open Source: Herramientas como Metabase o Apache Superset para conectar a las bases de datos municipales y crear tableros de control interactivos (ej. mapa de reclamos, ejecución presupuestaria).
- Plataforma de Gestión de Proyectos: Utilizar herramientas como Trello (versión gratuita) o una solución open source como OpenProject para organizar el trabajo del Comité de Modernización y dar seguimiento a las iniciativas.
- Software de Firma Digital: Investigar la integración de soluciones de firma digital (como la que ofrece la plataforma nacional) para acelerar la despapelización.



Vinculaciones

- Gobierno Provincial y Nacional: Aprovechar los programas de financiamiento y asistencia técnica ofrecidos por las secretarías de modernización a nivel provincial y nacional.
- Universidades: Establecer convenios con la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y otras instituciones académicas para la realización de proyectos de investigación y programas de capacitación.
- Sector privado: Colaborar con empresas de base tecnológica para el desarrollo de soluciones innovadoras para la gestión municipal.
- Explorar financiamiento internacional o de programas nacionales.

5. Hoja de Ruta Sugerida

Fase 1: Diagnóstico Interno + Sensibilización (0–3 meses)

Acción Clave: Conformación del Comité/grupo de Modernización Transversal.

Hitos:

1. Primera reunión del Comité con el único objetivo de revisar el proyecto de despapelización.
2. Campaña de comunicación interna mostrando el caso de éxito del ahorro de combustible.
3. Charla de sensibilización para directores y secretarios sobre los objetivos de la transformación digital.

Fase 2: Quick Wins e Implementación Inicial (4–8 meses)

Acción Clave: Lanzamiento del piloto de despapelización en un área acotada pero visible (ej. Secretaría de Gobierno o Hacienda).

Hitos:

1. Primer expediente 100% digital iniciado y finalizado.
2. Lanzamiento de la consulta pública digital (Piloto de Gobierno Abierto).
3. Inicio de capacitaciones para empleados del área piloto.

Fase 3: Proyecto Estratégico con Apoyo Externo (9–18 meses)

Acción Clave: Desarrollo de un Tablero de Control para el Intendente utilizando una herramienta de BI, que integre datos de reclamos, ejecución presupuestaria y otros indicadores clave.

Hitos:

1. Presentación del tablero de control al gabinete.
2. Plan de expansión de la despapelización a 2-3 áreas nuevas.



7. Libertador San Martín

1. Resumen Ejecutivo

Este informe presenta un diagnóstico detallado del estado de transformación digital del Municipio de Libertador San Martín, basado en los datos de la encuesta provincial y una entrevista semiestructurada. El análisis de la encuesta posiciona al municipio por debajo del promedio provincial en los tres ejes evaluados: **Infraestructura, Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto**.

La principal fortaleza detectada es el desarrollo de una **Plataforma Digital** y un sistema de **expediente digital**, lo que se alinea con los logros mencionados en la entrevista. Sin embargo, existen debilidades críticas en áreas fundacionales como **Recursos Humanos Administrativos, Inteligencia de Datos, Conectividad Pública y Datos Abiertos**.

Este diagnóstico sugiere que, si bien existen proyectos exitosos y una visión de futuro clara, es crucial abordar las debilidades estructurales para construir una base sólida que permita la sostenibilidad y el crecimiento de la agenda digital. Las recomendaciones se centran en fortalecer las capacidades internas, mejorar la infraestructura básica y alinear los proyectos tecnológicos con una estrategia de datos coherente.

2. Resultados

● Encuesta

Los resultados cuantitativos de Libertador San Martín reflejan un estadio de madurez digital temprano, con áreas puntuales de desarrollo:

- Infraestructura (Puntaje: 2,48): Este es el eje con el desempeño más bajo. A pesar de contar con un buen puntaje en Equipamiento y Redes (6,2), el municipio presenta resultados regulares RRHH Administrativos (0,9), Inteligencia de Datos (1,2) y Conectividad Pública (1,6). Esto indica que, si bien hay "hardware", faltan las capacidades humanas y la infraestructura de conectividad y datos para aprovecharlo.
- Gobierno Electrónico (Puntaje: 3,8): Este es el eje de mejor desempeño relativo, impulsado por una excelente Plataforma Digital (6,6). Sin embargo, el puntaje general se ve afectado por un bajo desarrollo de Servicios Digitales (2,5), aunque se observan avances en Administración Electrónica (3,1) y uso de IA (3,0).



- Gobierno Abierto (Puntaje: 3,17): El municipio muestra un avance inicial en Transparencia (5,1), pero tiene una importante área de oportunidad en Datos Abiertos (1,4) y Participación Ciudadana (3,0).

- Comparación con el Promedio Provincial

Comparación General por Ejes

El gráfico muestra que Libertador San Martín se encuentra por debajo del promedio provincial en todos los ejes, siendo la brecha más pronunciada en Infraestructura y Gobierno Abierto.

RESULTADO GENERAL POR EJE

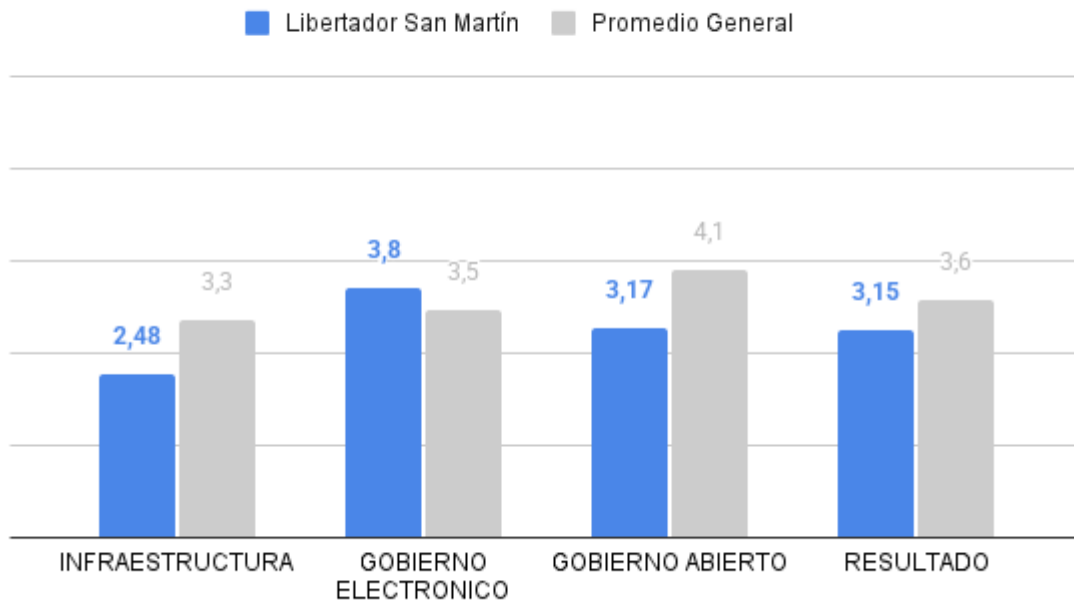


Figura 13. Resultado por Eje – Libertador San Martín

Comparación Detallada por Factores

El análisis por factor revela un panorama de alto contraste, con fortalezas aisladas y debilidades estructurales marcadas.

RESULTADO DETALLADO POR FACTOR

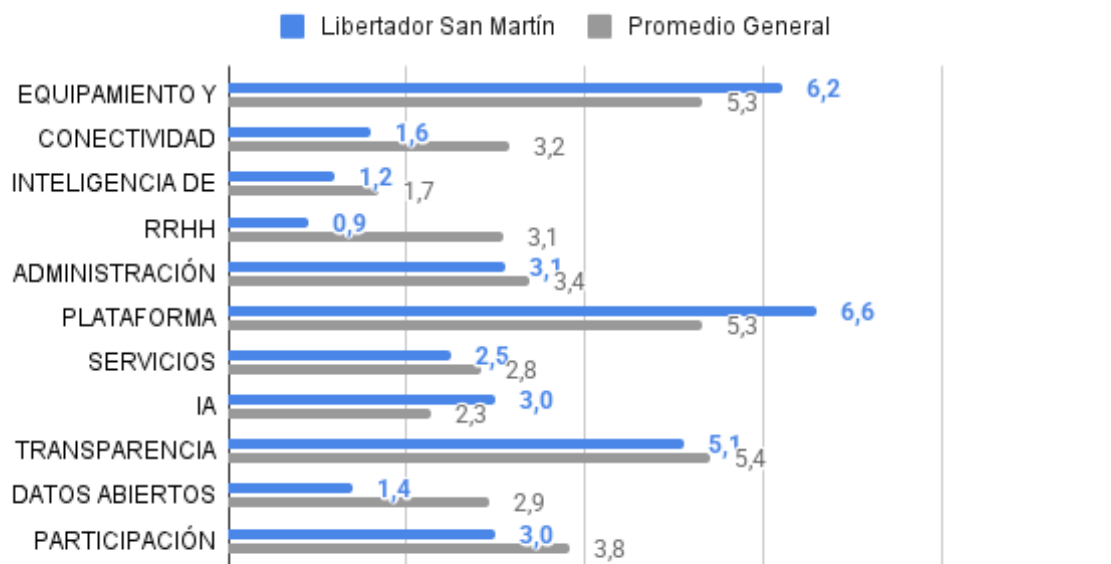


Figura 14. Resultado por Factor – Libertador San Martín

- **Fortalezas vs. Promedio:** El municipio supera al promedio provincial únicamente en dos factores: Equipamiento y Redes y Plataforma Digital. Esto confirma que la inversión se ha centrado en la base tecnológica y en el desarrollo de una plataforma central.
- **Debilidades vs. Promedio:** Las brechas más críticas se encuentran en RRHH Administrativos, Inteligencia de Datos, Datos Abiertos, Conectividad Pública y Participación Ciudadana.

• Informe de la Entrevista Semiestructurada

El hallazgo más importante al cruzar la entrevista con los datos es la discrepancia en la percepción de la infraestructura. Mientras la entrevista la califica como "muy buena", el puntaje del eje es el más bajo de todos (2,48). Esto se explica porque la percepción se basa en el "equipamiento" (donde sí hay un buen puntaje), pero no considera las debilidades críticas en conectividad y, sobre todo, en las capacidades de los RRHH.

Análisis por Ejes



- **Infraestructura y Capacidades Técnicas:** La entrevista confirma la debilidad en conectividad ("estamos atados a 1 o 2 proveedores") y la falta de un área de sistemas, lo que se alinea con el puntaje casi nulo en RRHH. La fortaleza en equipamiento es el único punto de coincidencia.
- **Gobierno Electrónico (Servicios Digitales):** La entrevista destaca el éxito del expediente digital, lo cual es coherente con el buen puntaje en "Plataforma Digital". El uso de IA para informes y normas valida el puntaje en ese factor. Los objetivos de unificar trámites y pagos online reflejan la necesidad de mejorar el bajo puntaje en "Servicios Digitales".
- **Gobierno Abierto (Participación Ciudadana):** Este tema no se menciona en la entrevista y cuenta con un puntaje bajo en la encuesta.

Dificultades y Desafíos Percibidos

La "resistencia al cambio" mencionada es un factor crítico que puede explicar directamente el bajo puntaje en el factor RRHH Administrativos, donde no solo se miden habilidades técnicas, sino también la cultura y predisposición a la digitalización.

Logros y Activos Estratégicos

El principal activo es el sistema de expediente digital. Este no solo es un logro en sí mismo, sino la principal fuente potencial de datos para desarrollar la capacidad de "Inteligencia de Datos", actualmente una de las mayores debilidades.

Proyectos Futuros y Visión

La visión de futuro es acertada y busca atacar directamente la debilidad en "Servicios Digitales" (unificar trámites, pagos online, licencias por WhatsApp).

3. Diagnóstico y Oportunidades

Libertador San Martín ha realizado inversiones tecnológicas puntuales y exitosas, pero carece de la base organizacional con RRHH especializados para capitalizar esas inversiones y escalar su transformación digital. El desafío es pasar de "proyectos tecnológicos" a una "estrategia digital" integral.



Fortalezas Consolidadas

- Infraestructura de Equipos y Servidores: Buena base de hardware.
- Plataforma Digital Centralizada: El expediente digital es un activo estratégico fundamental.

Oportunidades de Alto Impacto

- Capacitación de RRHH: El puntaje de 0.9 en RRHH Administrativos indica que cualquier inversión en formación y desarrollo de habilidades digitales tendrá un retorno altísimo. Es la principal área a intervenir.
- Explotación de Datos del Expediente Digital: Transformar la debilidad en "Inteligencia de Datos" en una fortaleza, utilizando la información ya disponible para optimizar la gestión.
- Estrategia de Datos Abiertos: Publicar datos de bajo riesgo (ej. presupuesto, compras) para mejorar rápidamente el puntaje en "Datos Abiertos" y "Transparencia".

4. Recomendaciones

Proyectos y Líneas de Acción Posibles

- Programa de Fortalecimiento de Competencias Digitales: Lanzar un plan de capacitación obligatorio para todo el personal administrativo, enfocado en el uso de las herramientas existentes (expediente digital) y en cultura digital.
- Proyecto "Tablero de Control Municipal": Crear un equipo pequeño (puede ser con apoyo externo) para conectar herramientas de BI (gratuitas como Looker Studio) a la base de datos del expediente digital y crear los primeros indicadores de gestión (ej. tiempo promedio de trámite por área).
- Iniciativa "Tu Municipio en Datos": Crear una sección simple en la web municipal para publicar datasets básicos en formato abierto (CSV, Excel), comenzando por el presupuesto y la guía de trámites.

Formación Recomendada

Mandos Medios y Técnicos

- Excel/Hojas de Cálculo nivel intermedio/avanzado.
- Gestión de Procesos y Digitalización de Trámites.
- Introducción a la Inteligencia de Negocios (BI).



Decisores y Funcionarios Políticos

- Liderazgo y Gestión del Cambio para la Transformación Digital.
- Gobierno Basado en Evidencia: Cómo usar datos para decidir mejor.
- Comunicación Estratégica de Proyectos Tecnológicos.

Soluciones Tecnológicas Accesibles

- Plataformas de Formación Online: Sitios como Coursera, edX o plataformas gubernamentales ofrecen cursos gratuitos o de bajo costo sobre competencias digitales.
- Herramientas de BI Gratuitas: Google Looker Studio, Microsoft Power BI Desktop.
- Software de Encuestas: Google Forms para iniciar mecanismos de consulta y participación ciudadana de bajo costo.

Vinculaciones

- Gobierno Provincial y Nacional: Aprovechar los programas de financiamiento y asistencia técnica ofrecidos por las secretarías de modernización a nivel provincial y nacional.
- Universidades: Establecer convenios con la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y otras instituciones académicas para la realización de proyectos de investigación y programas de capacitación.
- Sector privado: Colaborar con empresas de base tecnológica para el desarrollo de soluciones innovadoras para la gestión municipal.
- Explorar financiamiento internacional o de programas nacionales.

5. Hoja de Ruta Sugerida

Fase 1: Nivelación y Diagnóstico Interno (0–3 meses)

Acciones:

1. Iniciar el programa de capacitación en competencias digitales básicas.
2. Realizar un relevamiento interno detallado de procesos.
3. Crear el portal de Datos Abiertos con 2 datasets iniciales.

Fase 2: Primeros Resultados con Datos (4–8 meses)

Acciones:

1. Implementar el "Tablero de Control Municipal" con indicadores del expediente digital.
2. Digitalizar 1 trámite de alto impacto identificado en el relevamiento.
Lanzar una primera encuesta de satisfacción ciudadana online.



Fase 3: Consolidación y Estrategia (9–18 meses)

Acciones:

1. Evaluar la creación de un rol formal de "Coordinador de Modernización".
2. Desarrollar un plan de mejora de conectividad basado en un estudio de alternativas.
3. Expandir la plataforma de servicios digitales al ciudadano.

8. San Benito

1. Resumen Ejecutivo

El presente informe analiza el estado en transformación digital del municipio de San Benito. San Benito presenta un **nivel digital intermedio**, con un puntaje general de **3,72**, ligeramente por encima del promedio provincial de **3,63**.

El municipio **destaca en el eje de Gobierno Electrónico (4,53)**, superando ampliamente la media provincial (3,50), impulsado por una sólida **Plataforma Digital (6,7)** y un uso de **Inteligencia Artificial (4,3)** que duplica el promedio. Este liderazgo contrasta con un desempeño inferior a la media en **Gobierno Abierto (3,4)**, donde existen brechas significativas en **Transparencia (4,6)** y, especialmente, en **Datos Abiertos (2,2)**.

La entrevista semiestructurada confirma estos hallazgos, revelando una cultura de innovación "hecha en casa", con proyectos destacados como su sistema de información geográfica (GIS). Sin embargo, esta vocación innovadora se ve contenida por barreras culturales, la persistencia de procesos analógicos críticos (como el sistema de expedientes en papel) y una visión aún a largo plazo de la tecnología que puede mejorarse.

Las recomendaciones se centran en capitalizar sus fortalezas en desarrollo propio para abordar sus debilidades estructurales. Se propone una hoja de ruta en tres fases que prioriza la digitalización del sistema de expedientes, la evolución de sus canales de atención ciudadana y la formalización de una cultura de datos, con el objetivo de consolidar una transformación digital integral y sostenible.

2. Resultados

● **Encuesta**

El municipio de San Benito se posiciona en un nivel digital intermedio. A continuación, se detallan los resultados por cada eje de la encuesta.

- **Infraestructura:** Con un puntaje de 3,3, San Benito se encuentra prácticamente en línea con el promedio provincial (3,32).



Destaca en Equipamiento y Redes (5,2) y Conectividad Pública (4,0), superando en este último al promedio. No obstante, presenta áreas de oportunidad en RRHH Administrativos (2,8) y, de manera más crítica, en Inteligencia de Datos (1,2), donde se encuentra por debajo de la media.

- **Gobierno Electrónico:** Este es el eje de mayor fortaleza para San Benito, con un resultado de 4,53, significativamente superior al promedio provincial de 3.50. Este liderazgo se debe a una excelente puntuación en Plataforma Digital (6,7) y Servicios Digitales (4,2). Sorprendentemente, el municipio muestra un puntaje muy elevado en Inteligencia Artificial (4,3), duplicando la media provincial (2,28), lo que sugiere la existencia de proyectos o capacidades incipientes pero muy relevantes en esta área.
- **Gobierno Abierto:** Este es el eje más débil, con un puntaje de 3,33, por debajo del promedio provincial (4,07). Si bien el factor de Participación Ciudadana (3,2) está cerca de la media, existen brechas importantes en Transparencia (4,6) y, sobre todo, en Datos Abiertos (2,2), donde el puntaje es uno de los más bajos.

- **Comparación con el Promedio Provincial**
Comparación por Ejes Principales y Factores

RESULTADO GENERAL POR EJE

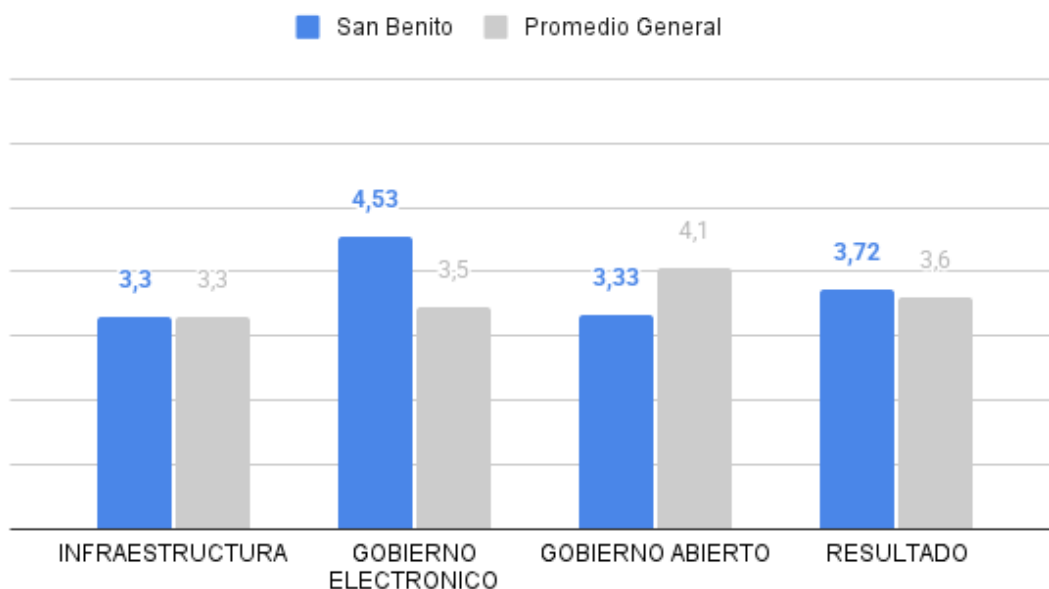


Figura 15. Resultado por Eje – San Benito

RESULTADO DETALLADO POR FACTOR

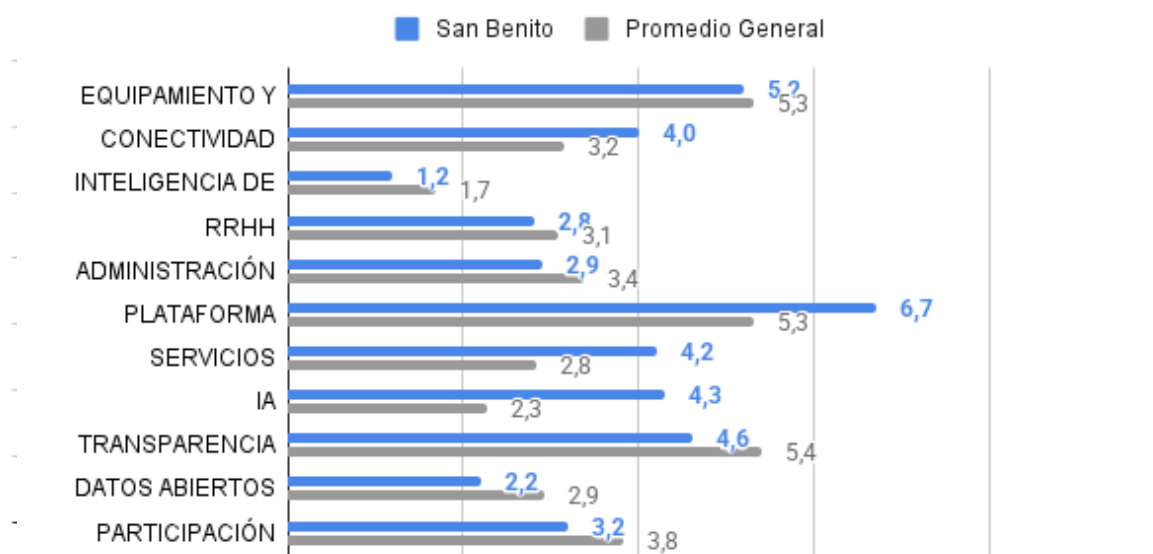


Figura 16. Resultado por Factor – San Benito



- **Informe de la Entrevista Semiestructurada**

La entrevista con funcionarios clave del municipio aporta un contexto cualitativo indispensable para interpretar los datos cuantitativos.

Percepción General sobre la Transformación Digital

La visión es instrumental y operativa, enfocada en "pasar a digital todo lo que es en papel". Aunque práctica, esta perspectiva limita un enfoque más estratégico de reingeniería de procesos. Existe, sin embargo, una clara conciencia de la necesidad de adaptarse a los cambios para no "quedar atrasado".

- **Análisis por Ejes**

- **Infraestructura y Capacidades Técnicas:** La principal fortaleza es una herramienta avanzada de inteligencia de datos geo-referenciados (GIS), utilizada para la gestión de infraestructura urbana y análisis demográficos. Como contraparte, hay una insatisfacción general con el sistema de gestión actual.
- **Gobierno Electrónico (Servicios Digitales):** El canal principal de interacción ciudadana es WhatsApp, gestionado de forma manual. Internamente, el sistema de expedientes es 100% en papel, lo que representa el principal cuello de botella para la modernización, limitando drásticamente el uso de la firma digital.
- **Gobierno Abierto (Participación Ciudadana):** El concepto se asocia más al acceso a servicios que a la co-creación de políticas. Las redes sociales se utilizan de forma unidireccional para informar, lo que se autoevalúa como una "propuesta de participación pobre".

Dificultades y Desafíos Percibidos

El principal obstáculo es la resistencia cultural, tanto interna como externa ("al ciudadano le cuesta adaptarse"). La fragmentación física de las oficinas y un marco normativo pasivo (adhesión a la normativa provincial sin impulso local) son otros desafíos relevantes.

Logros y Activos Estratégicos



El haber sido "pioneros" en el mapeo con drones en 2016 y el uso sostenido de su sistema GIS demuestran una vocación por la innovación en datos que es un activo estratégico fundamental.

Proyectos Futuros y Visión

La hoja de ruta a corto plazo es clara y centrada en el desarrollo propio: una nueva página web, la digitalización de licencias de conducir y la implementación de un bot de WhatsApp para automatizar la atención primaria.

3. Diagnóstico y Oportunidades

San Benito es un municipio con una dualidad marcada. Por un lado, demuestra una capacidad de innovación y desarrollo propio notable (GIS, planes de IA, nueva web), lo que explica sus puntajes en Gobierno Electrónico. Por otro lado, arrastra procesos analógicos (expedientes en papel) y una cultura organizacional y ciudadana resistente al cambio que frenan su potencial. Su dependencia de un canal manual como WhatsApp es, a la vez, una fortaleza de cercanía y una vulnerabilidad de escalabilidad.

Fortalezas Consolidadas

- Capacidad de desarrollo propio: Visión de crear soluciones tecnológicas a medida.
- Cultura de datos geo-referenciados: Uso avanzado del sistema GIS como herramienta de gestión.
- Liderazgo en Gobierno Electrónico: Plataforma digital y visión de IA por encima del promedio.

Oportunidades de Alto Impacto

- Digitalización del Expediente: Es el proyecto "llave" que puede destrabar la eficiencia interna y el uso de la firma digital.
- Automatización de la Atención Ciudadana: Evolucionar de WhatsApp manual a un bot integrado puede optimizar recursos y mejorar la experiencia del usuario.
- Capitalización del GIS: Expandir su uso a otras áreas y utilizarlo como base para un futuro portal de datos abiertos.

4. Recomendaciones



Proyectos y líneas de acción posibles

- "Despapelización" Estratégica: Priorizar la implementación de un Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE). Iniciar con un circuito interno de alto impacto (ej. notas y memos) para luego escalar a expedientes completos.
- Centro de Atención Ciudadana Digital: Formalizar la iniciativa del bot de WhatsApp e integrarlo con un sistema de tickets para reclamos y consultas, asegurando una trazabilidad completa y derivación eficiente a operadores humanos.
- Expansión del GIS a un "Cerebro Territorial": Crear un plan para integrar nuevas capas de información al GIS (catastro, desarrollo social, ambiente) y desarrollar tableros de control para la toma de decisiones.
- Programa de Inclusión y Alfabetización Digital: Diseñar talleres prácticos en centros comunitarios y de jubilados para enseñar a los vecinos a utilizar los servicios digitales del municipio, reduciendo la brecha digital y la resistencia cultural.

Formación recomendada

Para mandos medios y técnicos:

- Metodologías Ágiles para la Gestión de Proyectos Públicos.
- Ciencia de Datos para la Gestión Pública (enfocado en el uso y explotación del GIS).
- Diseño de Servicios Digitales Centrados en el Ciudadano.

Para decisores y funcionarios políticos:

- Gobernanza de la Transformación Digital.
- Liderazgo para la Gestión del Cambio en el Sector Público.
- Comunicación Estratégica para la Modernización.

Soluciones tecnológicas accesibles

- Sistema GDE: Evaluar soluciones de software libre o bien la plataforma proporcionada por la Secretaria de Modernización la cual puede ser adaptada por equipos locales.
- Chatbots: Explorar plataformas low-code/no-code que permitan construir e integrar un bot en WhatsApp de manera rápida y a un costo accesible.



Vinculaciones

- Gobierno Provincial y Nacional: Aprovechar los programas de financiamiento y asistencia técnica ofrecidos por las secretarías de modernización a nivel provincial y nacional.
- Universidades: Establecer convenios con la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y otras instituciones académicas para la realización de proyectos de investigación y programas de capacitación.
- Sector privado: Colaborar con empresas de base tecnológica para el desarrollo de soluciones innovadoras para la gestión municipal.
- Explorar financiamiento internacional o de programas nacionales.

5. Hoja de Ruta Sugerida

Fase 1: Diagnóstico Interno + Sensibilización (0–3 meses)

Acciones:

1. Mapeo detallado del proceso de expedientes en papel.
2. Talleres internos de sensibilización sobre la importancia de la despapelización.
3. Presentación de la hoja de ruta digital al gabinete.

Hito: Documento de relevamiento del sistema de expedientes y plan de digitalización aprobado.

Fase 2: Quick Wins e Implementación Inicial (4–8 meses)

Acciones:

1. Lanzamiento de la nueva página web.
2. Implementación del piloto del bot de WhatsApp para las 3 consultas más frecuentes.
3. Digitalización del 100% de las comunicaciones internas (memos y notas).

Hito: Nueva web online y bot de WhatsApp funcionando en su versión inicial.

Fase 3: Proyecto Estratégico con Apoyo Externo (9–18 meses)

Acciones:

1. Implementación del Sistema GDE para 2-3 tipos de expedientes clave.



2. Expansión de las funcionalidades del bot de WhatsApp (integración con sistema de reclamos).
3. Lanzamiento del programa de alfabetización digital.

Hito: Primer expediente 100% digital iniciado y finalizado en la nueva plataforma.

9. Viale

1. Resumen Ejecutivo

El presente informe analiza el grado de transformación digital del municipio de Viale. El análisis revela que Viale presenta un **desempeño general ligeramente superior al promedio provincial**, con una puntuación de **4,03** frente a la media de **3,63**.

El municipio demuestra **fortalezas notables en el eje de Infraestructura (4,75)**, particularmente en Conectividad Pública (8,5) y Equipamiento y Redes (5,9). Sin embargo, se identifican **oportunidades de mejora significativas en el eje de Gobierno Abierto (3,3)**, especialmente en lo que respecta a la **Participación Ciudadana (2,9)** y **Datos Abiertos (1,7)**, áreas en las que se encuentra por debajo del promedio.

El diagnóstico sugiere que Viale ha construido una base tecnológica sólida, pero el desafío actual reside en capitalizar esta infraestructura para desarrollar servicios digitales más sofisticados y fomentar una cultura de apertura y participación ciudadana. Las recomendaciones se centran en aprovechar las fortalezas existentes para impulsar las áreas más débiles, con un enfoque en proyectos de alto impacto y bajo costo inicial. La hoja de ruta propuesta ofrece un plan escalonado para abordar estas oportunidades de manera estratégica y sostenible.

2. Resultados

● Encuesta

Los resultados de la encuesta para Viale muestran un panorama mixto, con áreas de liderazgo y otras que requieren mayor desarrollo.

- **Infraestructura:** Con un puntaje de 4,75, Viale se posiciona por encima del promedio provincial (3,32). Este eje es el más consolidado del municipio, destacándose por una excelente puntuación en Conectividad Pública (8,5) y un sólido desempeño en Equipamiento y Redes (5,9). Las áreas de



Inteligencia de Datos (1,2) y RRHH Administrativos (3,4) presentan un mayor margen de mejora.

- Gobierno Electrónico: Viale obtiene un puntaje de 4,05, también superior a la media provincial (3,50). Dentro de este eje, los factores de Plataforma Digital (4,9) y Servicios Digitales (4,8) muestran un buen avance. El uso de Inteligencia Artificial (2,9), aunque incipiente, está por encima del promedio, mientras que la Administración Electrónica (3,6) se encuentra en un nivel intermedio.
- Gobierno Abierto: Este es el eje con mayores desafíos para Viale, con una puntuación de 3,3, por debajo del promedio provincial (4,07). Aunque el factor Transparencia (5,3) está alineado con la media, los componentes de Datos Abiertos (1,7) y Participación Ciudadana (2,8) son los más débiles y representan una clara oportunidad de mejora.

Comparación con el Promedio Provincial

Comparación General por Ejes

El siguiente gráfico compara los resultados de Viale con el promedio provincial en los tres ejes principales de la encuesta.



RESULTADO GENERAL POR EJE

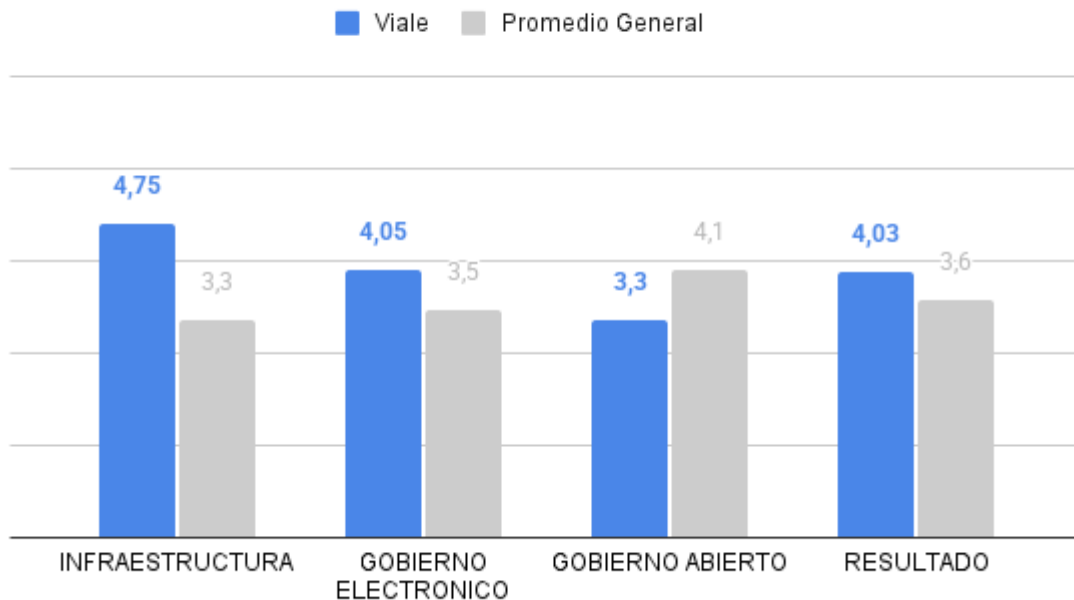


Figura 17. Resultado por Eje– Viale

Como se puede observar, Viale supera al promedio provincial en los ejes de Infraestructura y Gobierno Electrónico, pero muestra un rezago en Gobierno Abierto.

Comparación Detallada por Factores

El análisis a nivel de factores permite identificar con mayor precisión las fortalezas y debilidades del municipio.



RESULTADO DETALLADO POR FACTOR

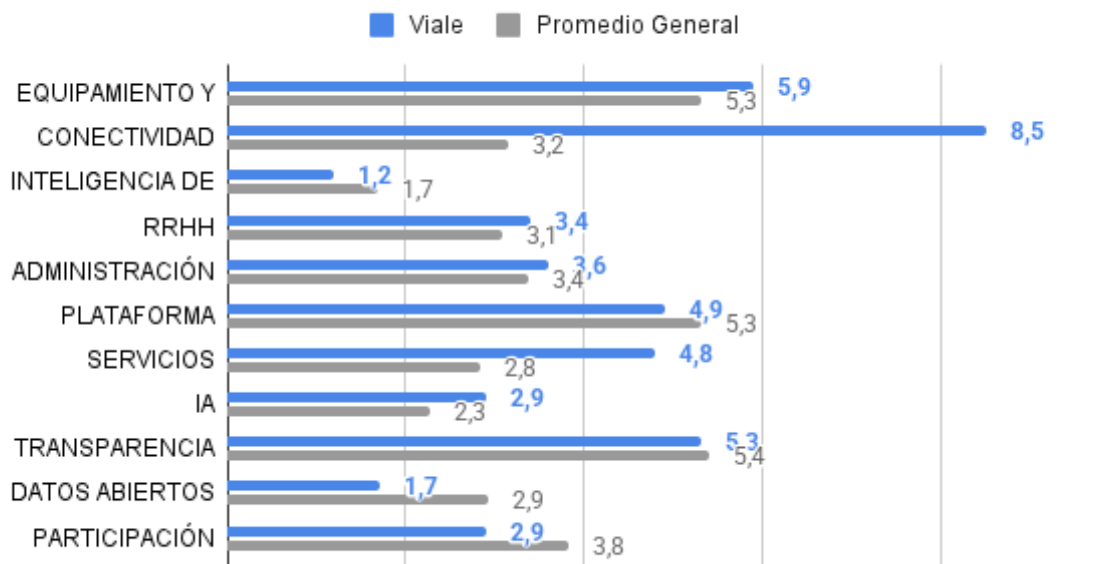


Figura 18. Resultado por Factor – Viale

Este gráfico detallado evidencia que la principal fortaleza de Viale es la Conectividad Pública, donde casi triplica el promedio provincial. Otras áreas fuertes son Equipamiento y Redes y Servicios Digitales. Por el contrario, los puntos más críticos a atender son la Participación Ciudadana, Datos Abiertos y la Inteligencia de Datos.

- **Informe de la Entrevista Semiestructurada**

La entrevista con funcionarios clave del municipio aporta un contexto cualitativo indispensable para interpretar los datos cuantitativos.

Percepción General sobre la Transformación Digital

Existe una visión pragmática de la transformación digital, entendida como un "cambio de paradigma" desde la gestión en papel. Se valora la digitalización como una herramienta, pero se subraya la importancia de no perder la cercanía y el contacto humano con el vecino, un rasgo valorado en una comunidad pequeña. Existe una clara conciencia de que la implementación de tecnología es un proceso complejo que va más allá de la simple compra de equipos.



Análisis por Ejes

- **Infraestructura y Capacidades Técnicas:** A pesar del altísimo puntaje en "Conectividad Pública", la percepción interna es de una conectividad "insuficiente" para el trabajo diario (evidenciado por una mala conexión durante la entrevista). La conectividad para la gestión interna es un punto débil. Se destaca que no existe un departamento de sistemas formal, sino un solo empleado de planta permanente, y que cualquier avance tecnológico debe ser acompañado de capacitación. A la Inteligencia Artificial (IA) se la considera una "herramienta válida" a futuro, pero con la precaución de evitar su mal uso. Actualmente no hay planes de implementación, aunque sí se ha discutido la posibilidad de ofrecer cursos sobre la temática.
- **Gobierno Electrónico (Servicios Digitales):** Se han implementado varias iniciativas valiosas: recibo digital, sistema de pago de tasas, acceso a pliegos para proveedores y avances en catastro. El logro más destacado es el servicio de atención ciudadana por WhatsApp y una mesa de seguimiento digital de reclamos.
- **Gobierno Abierto (Participación Ciudadana):** Aunque los puntajes son bajos, la entrevista muestra la existencia de mecanismos de participación. Hay una ordenanza del concejo deliberante y se realizan encuestas públicas (ej. para planificar cursos de oficios). No existe un presupuesto participativo formal, pero sí un "consejo juvenil" donde estudiantes secundarios proponen y ejecutan proyectos. Además, se mantienen las audiencias directas con el intendente y secretarios como un canal de participación directa.

Dificultades y Desafíos Percibidos

- **Presupuesto:** Es una limitación constante.
- **Resistencia al cambio:** Presente en la cultura organizacional.
- **Dependencia del papel:** Organismos externos siguen exigiendo documentación física, lo que frena la digitalización completa.

Logros y Activos Estratégicos



- El sistema de atención ciudadana es el principal motivo de orgullo, destacando el "ida y vuelta, el seguimiento". Se menciona que ha sido un modelo replicado por otros municipios.
- La voluntad política del intendente y su equipo para avanzar en la modernización.

Proyectos Futuros y Visión

- Continuar con los avances en catastro y obra pública.
- Seguir desarrollando las herramientas existentes.
- El foco principal está en capacitar y promocionar el uso de las herramientas digitales entre la ciudadanía para que se apropien de ellas.

3. Diagnóstico y Oportunidades

Viale es un municipio con una clara voluntad de modernización que ha logrado implementar soluciones digitales de alto impacto ciudadano ("quick wins") a pesar de sus limitaciones estructurales.

Fortalezas Consolidadas

- Voluntad Política: Un liderazgo convencido es el principal motor del cambio.
- Iniciativas Exitosas: El sistema de atención ciudadana es un activo estratégico que demuestra la capacidad del municipio para generar soluciones efectivas y centradas en el vecino.
- Cercanía con el Ciudadano: La cultura de "pueblo chico" puede ser un acelerador para la adopción de nuevas herramientas si se comunica adecuadamente.

Oportunidades de Alto Impacto y Desafíos a Resolver

- Estructuración del área de Sistemas: La dependencia en una sola persona es un riesgo. Formalizar un área o equipo de modernización, incluso pequeño, permitiría planificar estratégicamente y no sólo reaccionar a las urgencias.
- Mejora en la Conectividad: Es urgente realizar un diagnóstico técnico de la conectividad interna para entender el cuello de botella y diferenciarlo de la conectividad pública. Una mejora en este aspecto impactará directamente en la productividad de todas las áreas.



- Formalizar la Participación Digital: Las bases existen (encuestas, consejo juvenil). El siguiente paso es usar la tecnología para escalar estos mecanismos y hacerlos más accesibles, lo que impactaría directamente en el indicador más bajo de la encuesta.
- Plan de Capacitación Integral: La necesidad más mencionada en la entrevista. Un plan estructurado es la inversión con mayor retorno potencial.

4. Recomendaciones

Proyectos y líneas de acción posibles

- Creación de la Mesa de Modernización (Foco: RRHH y Gobernanza): Formalizar un equipo interdisciplinario que lidere la estrategia digital, asegurando que no recaiga en una sola persona.
- Programa Anual de Alfabetización Digital Interna (Foco: RRHH): Diseñar un programa de formación continua para empleados municipales en herramientas ofimáticas, seguridad y procedimientos digitales.
- Evolución del Portal de Participación (Foco: Gobierno Abierto): Crear una sección web "Vale Participa" que centralice las encuestas, las propuestas del consejo juvenil y abra un canal para propuestas ciudadanas, formalizando lo que ya se hace de manera informal.

Formación recomendada

Para mandos medios y técnicos:

- Gestión de Proyectos de Modernización para Gobiernos Locales.
- Análisis y Reingeniería de Procesos Administrativos.
- Capacitación en "Herramientas de Visualización de Datos" (Power BI, Looker Studio).
- Seguridad Informática para la Administración Pública.

Para decisores y funcionarios políticos:

- Seminario de "Gobernanza de Datos y Creación de Valor Público".
- Workshop: "Cómo construir un Plan Estratégico de Modernización Municipal".
- Charla sobre "Marco legal y desafíos de la digitalización (Firma Digital, Expediente Electrónico)".

Soluciones tecnológicas accesibles



- Gobierno Abierto y Participación: Consul / Decidim, plataformas de software libre para la participación ciudadana.
- Andino / CKAN: Soluciones open-source para la creación de portales de datos abiertos.
- Inteligencia de Datos: Google Looker Studio, herramienta gratuita y potente para la visualización de datos. Microsoft Power BI (versión gratuita): Ideal para crear tableros de control interactivos.
- Gestión de Proyectos: Trello / Asana: Herramientas freemium para la gestión de tareas y proyectos con metodologías ágiles.

Vinculaciones

- Gobierno Provincial y Nacional: Aprovechar los programas de financiamiento y asistencia técnica ofrecidos por las secretarías de modernización a nivel provincial y nacional.
- Universidades: Establecer convenios con la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y otras instituciones académicas para la realización de proyectos de investigación y programas de capacitación.
- Sector privado: Colaborar con empresas de base tecnológica para el desarrollo de soluciones innovadoras para la gestión municipal.
- Explorar financiamiento internacional o de programas nacionales.

5. Hoja de Ruta Sugerida

Fase 1: Cimientos y Gobernanza (0–4 meses)

Acciones:

1. Realizar el diagnóstico de conectividad interna
2. Conformar y oficializar la Mesa de Modernización.
3. Lanzar la primera edición del programa de Alfabetización Digital Interna.
4. Definir 2 a 3 indicadores clave para medir el avance de la modernización.

Fase 2: Implementación y Fortalecimiento (5–10 meses)

Acciones:

1. Ejecutar el plan de mejora de conectividad interna según presupuesto.
2. Lanzar la sección web "Viale Participa" con las funcionalidades existentes.
3. Comenzar el relevamiento de procesos para la digitalización de 1-2 trámites clave.



4. Iniciar el programa de capacitación para mandos medios.

Fase 3: Expansión y Consolidación (11–18 meses)

Acciones:

1. Implementar el primer Tablero de Control para monitoreo de gestión.
2. Evaluar la incorporación de un sistema de Expediente Electrónico, buscando financiamiento provincial/nacional.
3. Lanzar un piloto de Presupuesto Participativo digital a través del portal.
4. Evaluar la creación formal de un puesto o área de Sistemas en la estructura municipal.

10. Villa Elisa

1. Resumen Ejecutivo

El presente informe analiza el grado de transformación digital del Municipio de Villa Elisa, utilizando datos cuantitativos de una encuesta provincial y cualitativos de una entrevista. Los resultados indican que **Villa Elisa supera el promedio provincial en los tres ejes estratégicos**: Infraestructura (3,9), Gobierno Electrónico (4,38) y, de manera muy destacada, en Gobierno Abierto (6,43).

Las **principales fortalezas** del municipio radican en su **capital humano** (RRHH Administrativos), su plataforma digital y, especialmente, en las áreas de Transparencia, **Datos Abiertos** y **Participación Ciudadana**. Estas fortalezas reflejan una sólida base organizacional y una cultura orientada a la apertura y el servicio al ciudadano.

Sin embargo, el análisis revela **oportunidades críticas de mejora** en áreas técnicas fundamentales. Los puntajes más bajos se encuentran en **Conectividad Pública (2,3)** e **Inteligencia de Datos (1,4)**, lo que se alinea con las dificultades expresadas en la entrevista, como la "mala conectividad" y la sobrecarga de "muchos papeles".

Las recomendaciones se centran en una hoja de ruta progresiva que comienza con la consolidación de un diagnóstico interno y la sensibilización, avanza hacia la implementación de "victorias tempranas" (quick wins) como la digitalización de expedientes, y culmina en el desarrollo de un proyecto estratégico de modernización con apoyo externo. La inversión en formación técnica y la exploración de soluciones tecnológicas accesibles son clave para capitalizar las fortalezas existentes y mitigar las debilidades estructurales.

2. Resultados

- **Encuesta**



Los resultados generales de Villa Elisa en la encuesta de transformación digital reflejan un desempeño sólido, posicionándose por encima de la media provincial en todos los ejes evaluados.

- Infraestructura: 3,9
- Gobierno Electrónico: 4,4
- Gobierno Abierto: 6,4

El puntaje excepcional en Gobierno Abierto (6,4) es el principal impulsor del buen resultado general del municipio.

Comparación con el Promedio Provincial

Comparación General por Ejes

Como se observa en el siguiente gráfico, Villa Elisa no solo supera el promedio provincial en los tres ejes, sino que la brecha es especialmente significativa en Gobierno Abierto, donde casi triplica la diferencia respecto a los otros ejes. Esto indica una clara priorización y un trabajo consolidado en esta área.

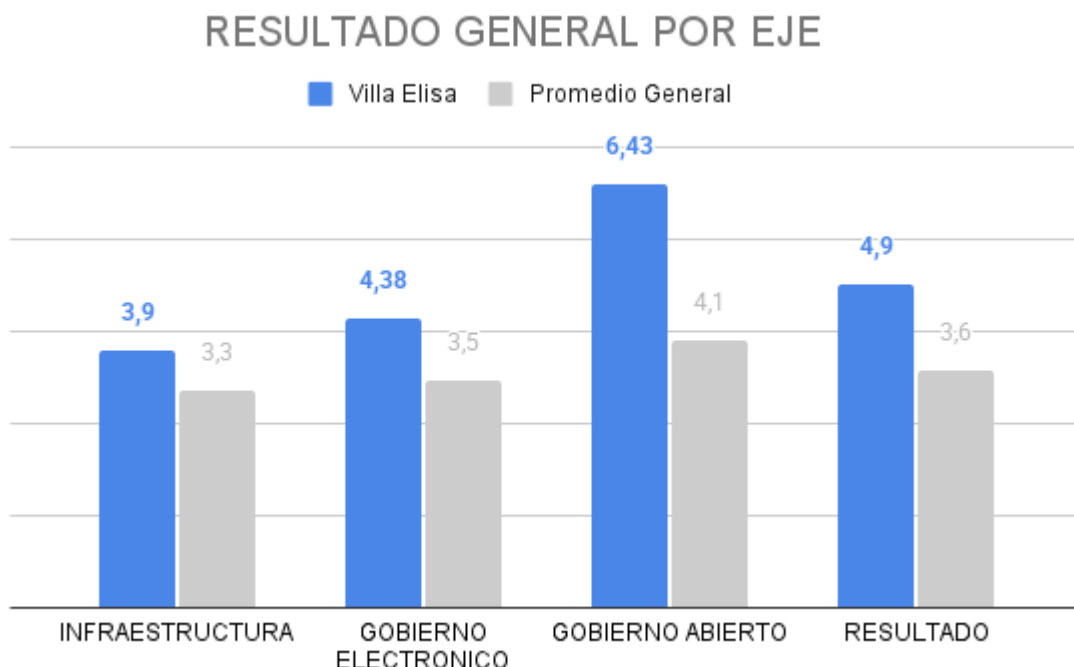


Figura 19. Resultado por Eje – Villa Elisa

Comparación Detallada por Factores

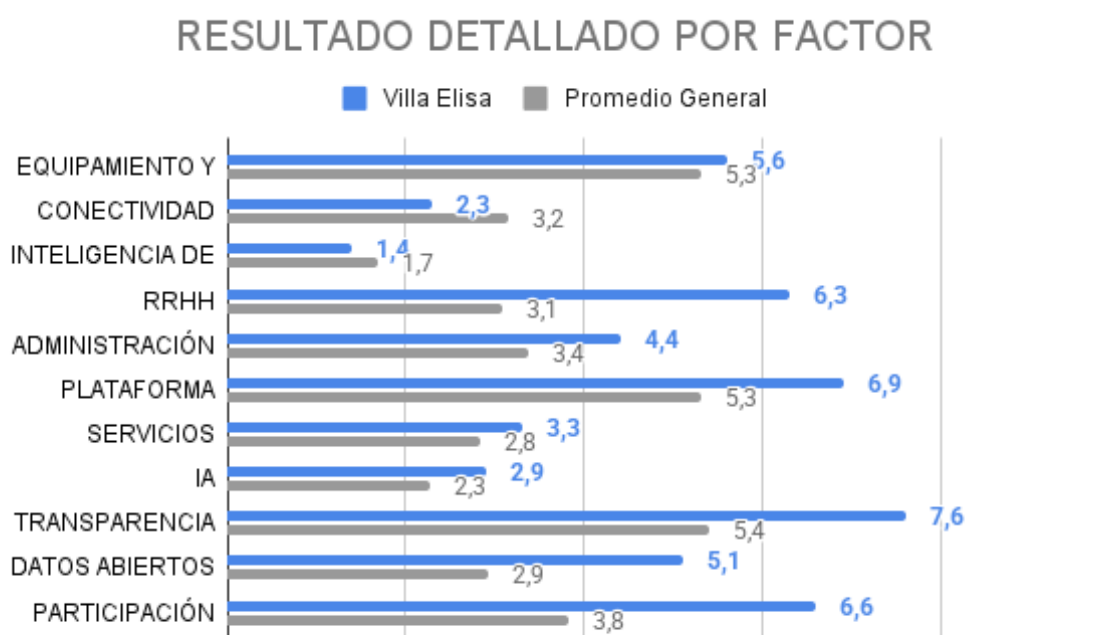


Figura 20. Resultado por Factor – Villa Elisa

Fortalezas Destacadas

- RRHH Administrativos (6,3 vs 3,1): Duplica el promedio provincial, indicando un personal capacitado y predispuesto.
- Transparencia (7,6 vs 5,4): Liderazgo claro en esta área.
- Datos Abiertos (5,1 vs 2,9): Otro pilar del Gobierno Abierto donde el municipio destaca fuertemente.
- Participación Ciudadana (6,6 vs 3,8): Confirma la vocación de apertura y diálogo con la comunidad.
- Plataforma Digital (6,9 vs 5,3): Posee una base tecnológica sólida para la prestación de servicios.

Debilidades y Áreas de Oportunidad

- Conectividad Pública (2,3 vs 3,2): El área más débil en comparación con la media, lo que confirma la percepción interna de "mala conectividad".



- Inteligencia de Datos (1,4 vs 1,7): Un puntaje muy bajo y por debajo del promedio. Es el área de mayor impacto potencial, ya que una correcta gestión de datos es la base para la eficiencia y la toma de decisiones.

- **Informe de la Entrevista Semiestructurada**

La entrevista con funcionarios clave del municipio aporta un contexto cualitativo indispensable para interpretar los datos cuantitativos.

Percepción General sobre la Transformación Digital

La percepción interna es de un proceso incipiente y con grandes desafíos. La frase "actualizar sistemas, estamos lejos de eso" resume un sentimiento de brecha entre el estado actual y el deseado. Existe conciencia sobre la necesidad de avanzar hacia "nuevas formas de trabajo más desde lo digital", pero se perciben barreras importantes.

Análisis por Ejes

- Infraestructura y Capacidades Técnicas: Se describe una estructura básica con personal de larga data, aunque recientemente se ha incorporado nuevo talento. Se mencionan logros importantes como la instalación de un NAS para redundancia de datos y la actualización del software de las PCs, pero también anhelos como tener un segundo proveedor de conectividad como respaldo. La falta de un programador propio es vista como una debilidad central, aunque no necesariamente debería ser así.
- Gobierno Electrónico (Servicios Digitales): Se reconoce la existencia de algunos servicios digitales, pero se los describe como "colgados del resto, aislados", lo que sugiere una falta de integración y de una estrategia unificada. La ausencia de un sistema de gestión de expedientes es un claro indicador de la oportunidad de mejora en la administración electrónica.
- Gobierno Abierto (Participación Ciudadana): Existe una clara conciencia sobre su importancia. La práctica de trabajar conjuntamente con organismos público-privados es una fortaleza cultural que podría y debería ser aplicada a la gestión de proyectos de modernización internos.



Dificultades y Desafíos Percibidos

- Dependencia Externa: "No tenemos un programador, dependemos de alguien externo que no tiene la impronta del municipio". Esto genera sobrecostos, falta de agilidad y soluciones poco alineadas con las necesidades reales. La gestión en las relaciones entre lo público y lo privado no está siendo óptima.
- Gestión de la Información: La queja sobre "muchos papeles" y la falta de gestión de expedientes digitales es el principal contratiempo operativo.
- Conectividad: Se identifica como una barrera estructural para la digitalización.

Logros y Activos Estratégicos

- Capital Humano: La fortaleza en el "factor humano" es un activo invaluable.
- Infraestructura Básica: Se han realizado mejoras concretas como la implementación de NAS y la actualización de equipos, lo que demuestra capacidad de ejecución.
- Colaboración Público-Privada: Una cultura de trabajo colaborativo que puede ser un motor para proyectos de mayor envergadura.

Proyectos Futuros y Visión

La visión a futuro está centrada en armar un proyecto para la digitalización.

3. Diagnóstico y Oportunidades

El diagnóstico para Villa Elisa es el de un municipio con una base cultural y humana muy sólida pero con una infraestructura tecnológica y una autonomía técnica mejorable. El excelente desempeño en Gobierno Abierto demuestra que, cuando existe la voluntad política y la capacidad humana, se logran resultados sobresalientes. El desafío es trasladar esa misma visión y energía a la modernización de la gestión interna.

Fortalezas Consolidadas



- Cultura de Gobierno Abierto: Transparencia, participación y apertura de datos como pilares institucionales.
- Recursos Humanos Capacitados: El personal administrativo es un activo estratégico para liderar el cambio desde adentro.
- Plataforma Digital Funcional: Existe una base tecnológica sobre la cual construir e integrar nuevos servicios.
- Capacidad de Ejecución de Proyectos: Mejoras en infraestructura como el NAS demuestran que se pueden llevar a cabo proyectos técnicos.

Oportunidades de Alto Impacto

- Gestión Documental y de Expedientes: La digitalización de expedientes tendría un impacto directo en la eficiencia, reduciendo el uso de papel y agilizando los procesos internos. Es una "victoria temprana" (quick win) clara.
- Internalización de Capacidades Técnicas: Contratar o formar un perfil técnico propio (programador/a o gestor/a de proyectos TIC) reduciría la dependencia externa y alinearía la tecnología con los objetivos municipales.
- Mejora de la Conectividad: Elaborar un plan para robustecer la conectividad, buscando alternativas o gestionando la contratación de un enlace de respaldo, es fundamental para cualquier avance futuro.
- Inteligencia de Datos: Comenzar a recopilar y analizar datos básicos (ej. tipos de trámites más frecuentes, tiempos de resolución) puede ofrecer información valiosa para la toma de decisiones sin requerir grandes inversiones iniciales.

4. Recomendaciones

Proyectos y líneas de acción posibles

- Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE): Iniciar un proyecto para la selección e implementación de un sistema de expedientes digitales. Se puede comenzar con un área piloto.
- Plan de Fortalecimiento de la Conectividad: Realizar un relevamiento técnico de la infraestructura actual y evaluar proveedores para contratar un servicio de backup que garantice la continuidad operativa.
- Programa de Formación en Competencias Digitales: Capitalizar la buena predisposición del personal con capacitaciones específicas en



gestión de proyectos, herramientas colaborativas y análisis de datos básico.

- Mapa de Servicios Digitales: Realizar un inventario de los servicios digitales existentes y diseñar un plan para integrarlos en una plataforma única (ventanilla única digital).

Formación recomendada

Para mandos medios y técnicos:

- Metodologías de Gestión de Proyectos (Agile, Scrum).
- Análisis de Datos y Visualización (herramientas como Power BI o Google Data Studio).
- Contrataciones y Gestión de Proveedores TIC.

Para decisores y funcionarios políticos:

- Sensibilización sobre Gobierno Digital y Transformación del Estado.
- Liderazgo para la Gestión del Cambio.
- Introducción a la Inteligencia Artificial y sus aplicaciones en el sector público.

Soluciones tecnológicas accesibles

- Gestión de Proyectos: Herramientas como Trello para organizar tareas y proyectos.
- Participación Ciudadana: Plataformas como Consul (software libre) para gestionar presupuestos participativos o consultas públicas.
- Inteligencia de Datos: Utilizar las herramientas de visualización de Google (Data Studio) o la versión gratuita de Microsoft Power BI para crear tableros de control.

Vinculaciones

- Gobierno Provincial y Nacional: Aprovechar los programas de financiamiento y asistencia técnica ofrecidos por las secretarías de modernización a nivel provincial y nacional.
- Universidades: Establecer convenios con la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y otras instituciones académicas para la realización de proyectos de investigación y programas de capacitación.
- Sector privado: Colaborar con empresas de base tecnológica para el desarrollo de soluciones innovadoras para la gestión municipal.
- Explorar financiamiento internacional o de programas nacionales.



5. Hoja de Ruta Sugerida

Fase 1: Diagnóstico Interno + Sensibilización (0–3 meses)

Acciones:

1. Crear una Mesa de Modernización con referentes de todas las áreas.
2. Realizar un relevamiento detallado de procesos internos (priorizando los que usan más papel).
3. Definir el perfil técnico necesario para el municipio (programador, gestor de proyectos, etc.) .
4. Organizar una jornada de sensibilización sobre transformación digital para todo el personal.

Hito Clave: Documento de Diagnóstico y Plan de Acción inicial aprobado.

Fase 2: Quick Wins e Implementación Inicial (4–8 meses)

Acciones:

1. Implementar un sistema de tickets o mesa de ayuda digital para reclamos internos y de ciudadanos.
2. Iniciar un proyecto piloto de Expediente Digital en un área de alto impacto (ej. Obras Particulares, Compras).
3. Contratar e incorporar al nuevo perfil técnico al equipo municipal.
4. Lanzar un plan de capacitación básico en herramientas digitales para el personal.

Hito Clave: Primer proceso 100% digitalizado y funcionando.

Fase 3: Proyecto Estratégico con Apoyo Externo (9–18 meses)

Acciones:

1. Con el perfil técnico interno como contraparte, contratar una consultora o proveedor para el despliegue de un Sistema de Gestión Documental completo.
2. Desarrollar un portal de autogestión para ciudadanos (Ventanilla Única).
3. Implementar el enlace de conectividad de respaldo.
4. Crear los primeros tableros de control con indicadores de gestión.

Hito Clave: Sistema de GDE implementado en el 50% de las áreas del municipio.