

# TALLER DE PRÁCTICA PRE-PROFESIONAL

Análisis de capacidades para implementar  
Políticas de Apertura de Datos en la Provincia  
de Buenos Aires

**Profesora:**

- Valeria Serafinoff

**Integrantes:**

- Estela Bernardinelli
- Romina Torrejón
- Denise Montero

# INDICE

---

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. CARACTERIZACIÓN DEL ÁMBITO INSTITUCIONAL .....	4
3. PROPUESTA CONCEPTUAL .....	6
4. METODOLOGIA DE TRABAJO .....	8
4.1 UNIDADES DE ANÁLISIS.....	10
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA PRÁCTICA.....	17
<b>5.1 ANÁLISIS COMPARATIVO</b> .....	17
<b>5.2 CONCLUSIONES</b> .....	18
<b>5.3 RECOMENDACIONES</b> .....	19
7. FUENTES DE INFORMACION .....	20
ANEXO I.....	23
ANEXO II.....	24

# Capacidades Institucionales en la implementación de Apertura de Datos y Gobierno Abierto en Municipios de la Provincia de Buenos Aires.

## INFORME FINAL

### 1. INTRODUCCIÓN

---

El presente trabajo se realiza en el marco de Taller de Práctica Pre-Profesional de la Licenciatura en Administración Pública de la Universidad Nacional de General Sarmiento. El objetivo del Taller es “Fortalecer el desarrollo de pensamiento crítico e independiente, la capacidad para integrar y articular conocimientos y trabajar en diversos niveles de abstracción, así como también para comunicar articuladamente las propias ideas y discutir las de los demás”. Esto implica para el equipo - conformado por Romina Torrejón, Denise Montero y Estela Bernardinelli - aplicar el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera, experimentando de manera pre-profesional un trabajo real en un ámbito de gestión pública y política.

La modernización es un proceso político y técnico, que genera mayores capacidades estatales para garantizar derechos y brindar bienes y servicios de calidad. El Consejo Directivo CLAD (2010) define los instrumentos para la modernización, siendo el primero la democratización de la gestión pública, esto implica mayor participación, transparencia, rendición de cuentas, y un gobierno abierto que genere políticas públicas con accesibilidad cotidiana a la información. Desde los ámbitos de gobierno nacional (Ley 434/16), y provincial (Ley 14828), se promueven y facilitan medios y capacitación para estas prácticas, a partir de las cuales se considera al ciudadano co-creador de soluciones. La innovación pública, como manifestación de la modernización, llega a los municipios para cambiar las formas de gestionar, de dar nuevas respuestas desde lo público. Esto trae aparejada la decisión de incorporar políticas de transparencia, participación y colaboración, implicando política de apertura de información pública, Dufour (2014).

Es en este marco que se desarrolla la práctica pre-profesional en la Dirección de Innovación de la Provincia de Buenos Aires. La práctica tiene por objetivo el análisis de los déficits de capacidad institucional (DCI) en la implementación de políticas de Apertura de Datos y Gobierno Abierto en cuatro distritos de la Provincia de Buenos Aires (PBA).

El trabajo del Taller tiene por objetivo el relevamiento de las experiencias desarrolladas en diferentes municipios del Conurbano Bonaerense para, en función del análisis, elaborar un informe con recomendaciones orientadas a promover políticas provinciales para el fortalecimiento de las políticas de apertura de datos a nivel local.

Es relevante conocer el estado de los avances, para determinar distintos programas de acción al efecto de promover, capacitar, o resaltar las tendencias de los distritos hacia la promoción de transparencia de las acciones de gobierno y reconocimiento del derecho a la información pública.

Los casos fueron seleccionados en base a un relevamiento previo, eligiendo municipios con diferente nivel de desarrollo en las políticas de Apertura de Datos y Gobierno Abierto, desde la inexistencia, a una vasta experiencia al respecto. El abordaje se realizó con algunas dificultades en los tiempos, se concretaron los relevamientos, las entrevistas, y todos los datos fueron sistematizados con los mismos instrumentos, generados a tal fin.

El informe que se presenta contiene en primer lugar, la caracterización de la Institución, el marco conceptual y la metodología de trabajo. En segundo lugar, reflexionamos sobre la práctica pre-profesional relatando la secuencia de actividades llevadas a cabo, el resultado de la práctica y las reflexiones finales del equipo de trabajo. Por último, se citan las fuentes y referencias bibliográficas. Se adjuntan a modo de anexo otros documentos elaborados en el marco de la práctica: I) el plan de trabajo, II) los instrumentos para la sistematización de la información.

## 2. CARACTERIZACIÓN DEL ÁMBITO INSTITUCIONAL

---

La Dirección Provincial de Innovación depende estructuralmente de la Subsecretaría de Innovación y Experiencia Ciudadana del Ministerio de Gobierno, está conformada por tres Direcciones: i) Innovación Pública; ii) Innovación Ciudadana y iii) Gobierno Abierto. Estas tres Direcciones han constituido el Laboratorio de Innovación de la Provincia de Buenos Aires, “Buenos Aires LAB”.

Tiene la misión de "Implementar políticas transversales en articulación con los municipios de la Provincia de Buenos Aires (PBA) para impulsar la innovación social, desplegar un sistema de atención ciudadana y potenciar el uso de la tecnología digital para mejorar los servicios que se les brindan a los vecinos", según expresa su página web oficial. La innovación social supera lo meramente tecnológico, el foco está puesto en necesidades sociales y la efectividad; una propensión a expandir las capacidades de la sociedad para actuar, no acotándola al ámbito estatal y no reducible al producto final. Es un movimiento, una actitud y un proceso. La construcción de organizaciones públicas sensibles a la innovación va más allá de los productos inmediatos, tiene que ver con un tipo de gestión preparada para la auscultación y evaluación de la realidad, y para la promoción de la participación y la creatividad de los actores sociales, UNDP (2014). La necesidad desde lo público de innovar en las respuestas a los problemas de los ciudadanos lleva a las propuestas de, apertura de datos, que permiten medir y mejorar las soluciones; y gobierno abierto, que integra a la sociedad civil.

El Laboratorio implementa de manera transversal, acciones tendientes al asesoramiento a los municipios que acuerden en adherir a las políticas de Apertura de Datos y Gobierno Abierto.

El marco normativo que sustenta este proyecto es el Decreto Provincial 805/16, basado en el principio de publicidad de los actos de gobierno; el derecho a la información pública y la puesta en vigencia del Decreto de la Nación 117/16 que creó el “Plan de Apertura de Datos”. El Decreto Provincial crea el Portal de Datos Abiertos de la Provincia de Buenos Aires para impulsar la concentración, facilitar y fomentar la búsqueda, descubrimiento, acceso, redistribución y reutilización de la información del sector público de la provincia de Buenos Aires para promover la colaboración, transparencia, participación e innovación. Además, contiene la invitación a municipios entre otras organizaciones a adherirse a la meta apertura de datos.

Desde Bs. As LAB sugieren a los distritos la adhesión al Portal de Datos Abiertos de la Provincia Buenos Aires, del que son responsables, porque esta acción les permite ser parte de la plataforma a la que los ciudadanos pueden acceder libremente y linkear el distrito sobre el que buscan información. El portal es la puerta a la transparencia. Trabajan transversalmente con los Ministerios para concretar el mapeo de datos abiertos, a nivel provincial. Utilizan para subir los datos a la web, una plataforma de iniciativa privada denominada JUNAR, y según indicaron existe la posibilidad de otorgamientos de licencias de portales en forma gratuita a los municipios. La importancia de esta concreción no es sólo la publicación de datos que se generan en forma continua sino la reutilización de estos, por parte de la ciudadanía.

Las líneas de acción estratégica para impulsar la innovación social se basan en una forma de relacionarse con los municipios, a través de relevamientos de la información, basado en los siguientes indicadores: la existencia de sitio web institucional; utilización de redes sociales para comunicación institucional del municipio; existencia de un portal de Datos Abiertos; disponibilidad en el sitio web de la información generada a través de sensores; existencia de aplicaciones móviles de terceros con datos provistos por el municipio; existencia y situación de formalidad de DDJJ Patrimoniales Integrales; Existencia de algún área dentro del ámbito del municipio que reciba denuncias contra los funcionarios y/o agentes municipales por mal desempeño de sus funciones y el control de la ética pública de los funcionarios en el ejercicio de sus funciones; normativa vigente sobre acceso a la información Pública o Acceso a los Documentos administrativos y situación de formalidad; existencia de algún área que tenga entre sus funciones la promoción y el control de la ética pública de los funcionarios en el ejercicio de sus funciones.

Con esta información, Buenos Aires LAB conformó un Índice de Ecosistema de Innovación Municipal, expresando los resultados en la dimensión “Gobierno Abierto”. También brindan cursos de asesoramiento sobre Gobierno Abierto y Apertura de Datos, y realizan encuentros en los que aplican metodologías innovadoras, algunas creadas por ellos como CANVAS, clubes de Innovación, Ideatones, Hackathon, CAMP, etc. Dentro de la política de incentivos a los Municipios realizan Talleres de Apertura y

de Reutilización de Datos; y además se brindan premios anuales por Innovación, clasificando los Municipios según la apertura de datos que realicen.

### 3. PROPUESTA CONCEPTUAL

---

Según Oszlak (2014), un Gobierno Abierto entraña una relación de doble vía entre la ciudadanía y estado, posibilitada por la disponibilidad y aplicación de TIC (Tecnologías de la información y el conocimiento) que facilitan múltiples interacciones entre actores sociales y estatales, y se traducen en vínculos más transparentes, participativos y colaborativos. Supone ampliar la esfera de lo público, abrir la caja negra del Estado, tornar más transparente la gestión, admitir un mayor protagonismo de la ciudadanía a la administración del gobierno y expandir las posibilidades de brindar más y mejores servicios al público a través de un mejor acceso a los sistemas de información, debería ser posible caracterizar las acciones previstas en los planes de acción, proponiendo un esquema clasificatorio que dé cuenta del universo de casos analizado.

De acuerdo con Freddy Mariñez Navarro (2014), la transparencia consiste en la existencia de programas que dan a conocer información institucional confiable y accesible para la rendición de cuentas. Para ello, se requiere una capacidad institucional específica.

En septiembre del año 2011, se crea a nivel mundial la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) que tiene como objetivo mejorar el desempeño y la calidad de los gobiernos. Tiene como fundamentos que los ciudadanos desean gobiernos más transparentes, efectivos y que rindan cuentas, con instituciones que fomenten la participación de la sociedad y respondan a sus necesidades. Sus principios centrales de Gobierno Abierto consisten en:

- *Transparencia*: La información sobre las decisiones y el que hacer gubernamental deben ser abiertos, completos, oportunos, gratuitos y de fácil acceso para el público. Esto supone que los datos públicos deben cumplir con parámetros y estándares comúnmente reconocidos, tales como estar disponibles en formato brutos, susceptibles de ser procesados, que puedan ser accesibles a través de herramientas tecnológicas y de comunicación, etc.
- *Participación ciudadana*: Los gobiernos deberán buscar que la ciudadanía se interese e involucre en el debate público, proveyendo los canales apropiados (aportando información y espacios de consulta) y mediante contribuciones que conduzcan a una gobernanza más efectiva, innovadora, responsable y que atienda las necesidades de la sociedad.
- *Rendición de cuentas*: Supone la existencia de normativas, procedimientos y mecanismos para que los servidores públicos justifiquen sus acciones, reaccionen a requerimientos y/o críticas que se les planteen, y asuman la responsabilidad por sus actos u omisiones, o cuando se apartan de la normativa o de los compromisos asumidos.

- *Innovación y tecnología*: La idea de que los gobiernos han aceptado y hoy se adhieren a constatar la importancia de proveer a la ciudadanía un acceso cada vez más abierto a las nuevas tecnologías, y el relevante rol que ellas tienen en la innovación, así como la importancia de éstas para aumentar la capacidad de los ciudadanos en el uso que de ellas hacen (Naser, Alejandra y Concha Gastón, 2011)

Conforme con La Dirección Provincial de Innovación de la PBA, el Gobierno Abierto es considerado como un nuevo paradigma de gestión pública basado en los valores de transparencia, participación y colaboración entre los diferentes actores del gobierno y la sociedad civil. Implica una política de apertura hacia el ciudadano a través de la publicación de información, la adopción de procesos de participación y el desafío a los ciudadanos para que se involucren en la búsqueda de soluciones innovadoras a problemas públicos (BsAsLAB, 2017).

Según Oszlak (2014) con la política de Gobierno Abierto, se permite abrir la “caja negra” del Estado e instar a los funcionarios a escuchar a los ciudadanos, responder a sus propuestas, aceptarlos como co-productores, rendirles cuenta de la gestión pública y responder a sus críticas y observaciones. Para poder llevarlo a cabo es necesario, en primer lugar, contar con tecnología para generar una fluida comunicación e interacción de doble vía entre gobierno y ciudadanía. En segundo lugar, el gobierno debe abrir canales de diálogo e interacción con los ciudadanos para que puedan colaborar en el proceso decisorio sobre las opciones de políticas, en la coproducción de bienes y servicios públicos y en el monitoreo, control y evaluación de la gestión. En tercer lugar, la ciudadanía debe aprovechar esa apertura de los nuevos canales participativos e involucrarse

Con respecto a los valores de Gobierno Abierto que la Dirección Provincial de Innovación de la PBA, menciona en su definición consisten en:

- la *Participación*, como parte de la política de apertura donde los gobiernos generan canales de comunicación directos y espacios de trabajo colaborativos con la sociedad civil para que las ideas de los ciudadanos puedan ser escuchadas y tenidas en cuenta en el proceso de toma de decisiones.
- la *Colaboración* es entendida como un gobierno colaborativo que trabaja en conjunto con la ciudadanía, organizaciones no gubernamentales, emprendedores y empresas en la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas públicos y supone la co-creación de planes y políticas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- la *Transparencia* consiste, en un gobierno que pone a disposición de los ciudadanos información sobre sus acciones y planes de forma inmediata, fácil y gratuita. Al ampliar el acceso a la información pública se fortalece la rendición de cuentas y se enriquece el debate público a la vez que crean nuevas oportunidades para generar valor agregado. Por un lado, la Transparencia Pasiva, implica la garantía del derecho de acceso a la información que tenemos todos los hombres, así estipula la Declaración Universal de los Derechos Humanos (Art 19) y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (Art



19,2). Principalmente constituye el establecimiento de un canal institucional para que los ciudadanos puedan buscar, solicitar y acceder a la información que produce el Estado. En Argentina está garantizado por la Ley 27.275 de Acceso a la Información Pública y en la Provincia de Buenos Aires por la Ley 12.475. Por otro lado, la Transparencia Activa, consiste en la postura activa del Estado para poner a disposición de los ciudadanos datos públicos e información de manera permanente sin que esta sea solicitada. La ley 27.275 estipula ciertos ítems básicos que todo Estado debe dar a disponibilidad como el presupuesto, organigrama, declaraciones juradas de sus funcionarios y contrataciones públicas. Los datos suelen ser publicados en sitios web específicos que facilitan el acceso a la búsqueda, redistribución y reutilización de los mismos, tales como los portales de datos abiertos (BsAsLAB, 2017).

En cuanto a la Apertura de Datos es una estrategia de las prácticas de Gobierno Abierto que consiste en la disponibilidad de información pública a los ciudadanos, para ser utilizados, reutilizados y distribuidos sin ningún tipo de restricción, respetando el derecho de acceso a la información pública.

## 4. METODOLOGIA DE TRABAJO

---

En esta sección, se describe la metodología utilizada por los equipos para el desarrollo del trabajo. El objetivo principal es analizar las capacidades institucionales en un conjunto de municipios de la Provincia de Buenos Aires para la implementación de políticas de Apertura de Datos y Gobierno Abierto.

Los objetivos específicos propuestos fueron los siguientes:

- Analizar las fortalezas y debilidades en los partidos de Tigre, San Miguel, San Isidro y José C. Paz.
- Elaborar informe y recomendaciones a la Dirección de Gobierno Abierto para el desarrollo de actividades que promuevan el fortalecimiento de capacidades institucionales para la implementación de políticas de Apertura de Datos.

Para alcanzar estos objetivos definimos trabajar con aquellos municipios accesibles geográficamente y muy diferentes en la implementación de políticas de datos abiertos. La metodología elegida fue profundizar sobre las siguientes dimensiones:

Reglas de juego: Analizamos los déficits relacionados con normativas o reglas de juego se vinculan con normativas a nivel provincial y municipal que impiden acciones como desarrollar, publicar y recolectar información. En esta dimensión también consideramos factores culturales o pautas de interacción usuales que terminaron condicionando la ejecución de tareas.

Estructura organizacional interna y distribución de funciones: Nos focalizamos en la estructura organizacional de cada Municipio, efectuando una guía de inmersión para determinar el área responsable de llevar a cabo las políticas de Gobierno Abierto y Apertura de Datos. Analizamos el vínculo del área responsable con otras, indagando sobre funciones específicas.



Relaciones interorganizacionales: Se analizó esta dimensión a fin de establecer las relaciones entre las unidades que participan en el proceso y las responsabilidades organizativas.

Recursos Humanos: Indagamos sobre el área de recursos humanos en cuanto a su función específica de reclutar, seleccionar e incorporar personal al Municipio, especialmente para las áreas responsables del proceso de apertura de datos.

Estas dimensiones se utilizaron para la sistematización de la información obtenida en cada uno de los municipios y para detectar los problemas que impiden el desarrollo de políticas de Apertura de Datos. Por otro lado, este análisis nos permitió observar y detectar la brecha existente entre la aspiración organizacional y el nivel de capacidad real, al evaluar situaciones rutinarias como resultados de proyectos que se realizan. Nos fue útil para comparar los resultados en los distintos municipios, considerando que en todos existen perspectivas y proyectos distintos a la hora de implementar las políticas de Apertura de Datos y Gobierno Abierto.

Para la determinación de los municipios, el primer paso fue realizar el relevamiento web de datos acerca de las políticas de Apertura de Datos de partidos de zonas aledañas a la Universidad. Tras realizar esto y, luego de consultarlo directamente con la Dirección Provincial de Innovación, definimos que los municipios apropiados para realizar el análisis eran: Tigre, San Miguel, San Isidro y José C. Paz. Con el fin de poder realizar una sistematización de los resultados y poder analizarlos comparativamente, considerando las características observadas en un primer momento del relevamiento. Posteriormente, la Dirección nos brindó los contactos de las áreas responsables de llevar a cabo la implementación de las políticas de Apertura de Datos en cada municipio, con el fin de lograr comunicarnos con ellos para poder llevar a cabo entrevistas.

Luego de contactar a cada uno de los responsables municipales, identificados por la Dirección, comenzamos con el período de entrevistas. Este proceso fue el más prolongado, pues dependíamos de las posibilidades y la accesibilidad que tenían los funcionarios respecto a brindarnos información acerca de sus políticas de Apertura de Datos.

Durante la etapa previa a las entrevistas, elaboramos instrumentos de sistematización de información recabada de fuentes como páginas web municipales y provinciales para comparar los resultados obtenidos en cada uno de los municipios, (Anexo II). En este anexo se especifica información básica de los cuatro casos, organizándola en tres ejes: Caracterización General, Caracterización Institucional y Políticas de Apertura de Datos.

Una fuente fundamental de información fueron las páginas web de los municipios, cuya sistematización a través de un instrumento, permitía la consulta permanente para caracterizar cada caso y facilitar la preparación de las entrevistas, (Anexo III). Aquí se detalla lo relacionado a las herramientas que brindan los sitios oficiales para realizar reclamos, sacar turnos, denunciar, realizar trámites online, organigrama público, y la utilización de plataformas. Apunta a observar las facilidades que ofrece cada distrito y analizarlas comparativamente, constituyendo una base de datos.

Para las entrevistas se confeccionó una tabla de análisis de estas, una guía de preguntas orientativas, y la sistematización de la información obtenida, (Anexo IV).

Con todo lo relevado se confeccionó la caracterización de cada municipio que se presenta a continuación.

## 4.1 UNIDADES DE ANÁLISIS

### CASO 1: MUNICIPIO DE SAN ISIDRO

- **Caracterización general**

El municipio de San Isidro está ubicado en la Zona norte del Conurbano Bonaerense. Con una población cercana a las 300 mil personas, y una superficie de 48 km<sup>2</sup>, es uno de los distritos de mayor nivel socio-económico, con gran autonomía en su gestión, la que le permite sustentar más del 60% de los gastos corrientes con recursos propios (Según presupuesto 2017 publicado en la página web del mismo).

La conducción política del municipio está a cargo de Gustavo Posse desde el año 1999, que accede al gobierno sucediendo a su padre Melchor Posse (1958-1962 –UCRI- Y 1983-1999 – UCR). El actual Intendente forma parte de la Alianza Cambiemos, como integrante de la UCR. En los períodos 2003-2007 y 2011-2015 accede a través de Acción Vecinal San Isidro es Distinto; en el lapso 2007-2011 lo hizo como Radical K.

En cuanto a la estructura municipal, si bien la página web no presenta el organigrama, el Poder Ejecutivo está a cargo del Intendente y nueve secretarías bajo su dependencia directa, dentro de las cuales se encuentran tres con funciones transversales y coordinación (Gobierno, Modernización y Secretaría General), mientras las restantes se refieren a distintos sectores de política pública.

1. Secretaría de Gobierno.
2. Secretaría General.
3. Secretaría de Desarrollo Social.
4. Secretaría de Producción, turismo y medio ambiente.
5. Secretaría de Obras Públicas.
6. Secretaría de Salud Pública.
7. Secretaría de Integración Comunitaria.
8. Secretaría de Niñez, adolescencia y familia.
9. Secretaría de Modernización.

En cuanto al Poder legislativo, lo conforma el Concejo Deliberante integrado por veinticuatro concejales, de los cuales el 50% (12) corresponden a Cambiemos y Acción Vecinal, el resto a distintas líneas del PJ. Se designan a sí mismos como Concejo Abierto, ya que practican una política de transparencia de gestión publicitando sus actos y transmitiendo en vivo las sesiones. El Poder Judicial tiene a su cargo el Tribunal de Faltas

El municipio se proyecta a través de un Plan Estratégico y se caracteriza por el fomento de actividades culturales, deportivas, turismo local y medioambiente.

- **Política de Apertura de Datos**

La Secretaría de Modernización se creó en octubre del 2016, por proyecto del legislativo y legislado por Ordenanza Municipal Nº 8897/16. Está a cargo del Lic. Eduardo García Beaumont, y funciona en un edificio exclusivo en el que desarrollan sus actividades las tres direcciones dependientes: Dirección de Modernización Administrativa; Dirección de Innovación y Tecnología, y Dirección de Gobierno Abierto, Transparencia y Participación

Ciudadana. Esta última es la responsable de la implementación de Datos Abiertos. Los recursos humanos comprendidos son en total cinco agentes.

La Secretaría de Modernización genera capacitaciones para los funcionarios de todas las áreas, ya que desarrolla su labor en forma transversal a todas las secretarías. Para ello se relaciona con organismos de las diferentes jurisdicciones: el Ministerio de Modernización de la Nación, el Instituto Nacional de la Administración Pública, la Dirección Provincial de Innovación, la Universidad de San Isidro. Al respecto se llevó a cabo, a través de la Secretaría de Modernización con convenio con el INAP y USI, una capacitación a funcionarios sobre planificación estratégica de ciudades inteligentes, liderazgo y conformación de equipos de alto rendimiento, innovación y marketing y modernización del municipio.

Participaron además de la primera edición de los Clubes de Innovación a cargo de la Dirección Provincial de Gobierno Abierto. Han implementado nuevas herramientas para la participación ciudadana como la Plataforma “SI PROPONE”, basado en el programa de CABA, BAELIGE. Consiste en una plataforma online de participación ciudadana, a la que se accede por la “tarjeta ciudadana” y clave de usuario, se observan situaciones representadas por dibujos animados que explican cómo utilizarla, para acceder a información, subir proyectos o votar las propuestas ya preseleccionados por viabilidad y factibilidad. Se pueden sugerir y proponer ideas para mejoras del municipio de todo tipo, generando un espacio de co-creación con la comunidad.

Las APP, y los datos abiertos son inherentes a La Secretaría y Direcciones que de ella dependen; la página web, que al igual que las redes que se actualizan permanentemente, Twitter, Facebook y Youtube, son responsabilidad de la Subsecretaría de Comunicación, prensa y protocolo. La generación de datos para publicar, le son solicitados a las diferentes áreas, desde la Secretaría en formato especial, se adaptan y controlan en cuanto a la forma y luego son incorporados por personal externo, que participó y ganó la licitación, a la Plataforma JUNAR de Datos Abiertos. A la fecha hay 87 proyectos en evaluación, y es uno de los distritos de la Pcia. de Buenos Aires que más datos abiertos publica en su página.

En cuanto a los indicadores de la dimensión Gobierno Abierto, seleccionados por BsAsLAB para categorizar a los distritos, el de San Isidro se encuentra ubicado en el primer cuartil en la clasificación en el Índice de Ecosistema de Innovación. Eso se debe a que la página web del Municipio de San Isidro permite conocer la historia del mismo, los datos que hacen a su caracterización geográfica y social, el acceso a Ordenanzas, reglamentos, iniciativa de gobierno abierto creada por instrumento legal municipal, autoridades municipales, contactos del ejecutivo y legislativo, información sobre proyectos de gobierno, trámites en línea (turnos de salud, licencia de conducir, pago de tasas, gestión de reclamos), redes, datos vinculados a la transparencia como el presupuesto, licitaciones.

- **Déficits y fortalezas**

Para nuestro análisis se determinaron las dimensiones de Déficit de Capacidades Institucionales (DCI) definidas en Metodología de trabajo: reglas de juego, relaciones internas, relaciones interinstitucionales y recursos humanos. En este punto desarrollamos las debilidades halladas, y señalamos las fortalezas observadas.

Con respecto a las reglas de juego, la normativa que creó la Secretaría de Modernización no está disponible en la página web del municipio y tampoco fue facilitada durante la entrevista. Lo que indica que no cumple con la apertura de datos anunciada. Esta normativa, a la que hacemos referencia es la Ordenanza Nº 8897, propuesta de un edil del HCD para la creación de la Secretaría, que se debatió e instrumentó a mediados de octubre del año 2016. Debe resaltarse, sin embargo, que publican Ordenanzas de distinta índole en su página web.

En cuanto a las relaciones interinstitucionales, existe solo un responsable de la Apertura de Datos, con visible contacto y comunicación con el ejecutivo, que centraliza la función de recolección de contenidos de datos y publicación de estos. Esto puede generar conflictos entre sus pares (otros secretarios) frente al poder que esgrime. Además, la ejecución centralizada en una persona, indica la falta de institucionalización que implica un riesgo ante la posible ausencia del secretario, ya que sin él corre peligro el desarrollo y seguimiento de la política. Sin embargo, la ejecución de la política al ser centralizada necesita menos recursos humanos y profesionales para llevarla a cabo y el proceso de toma de decisiones es más rápida y eficiente, debido que al no participar otras áreas se evitan conflictos y extensos debates de acuerdo para tomar decisiones.

En referencia a las relaciones internas, se observa un modelo burocrático que no permite el intercambio horizontal entre los miembros, lo que sería propio en un municipio innovador. Esto puede afectar el desempeño del personal si es competente, debido que se limitan solo a ejecutar actividades que fueron anteriormente definidas por el secretario. Al estar centralizada la política puede limitar el accionar diario del personal para desarrollar o resolver inconvenientes imprevistos.

No obstante, esto implica un bajo costo debido a que no necesariamente requiere de profesionales.

Por último, en recursos humanos, reconocemos como déficit el hecho de la inexistencia de incentivos de carrera, son muy pocos los que forman parte del equipo de trabajo y tienen sus funciones ya establecidas. Pero, puede ser apropiada para estudiantes tomado la experiencia como un proceso de aprendizaje.

## CASO 2: MUNICIPIO DE SAN MIGUEL

- **Caracterización general**

El municipio de San Miguel está ubicado en la región noroeste del conurbano bonaerense, con una población de 276.000 habitantes, y un nivel socioeconómico medio. El gobierno actual está encabezado por el Intendente Jaime Méndez de la Alianza Cambiemos, que se encuentra completando mandato de Joaquín de La Torre que ostenta el cargo de Ministro de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Este dirigente logró el acceso al mandato 2007-2011 con el Frente para la Victoria, y el de 2011-2015 el acceso al gobierno fue por el Partido Renovador.

La estructura municipal, cuyo organigrama no se encuentra en la página web, está conformado por los tres Poderes; el Poder Ejecutivo está a cargo del Intendente Jaime Méndez y ocho Secretarías, dos con funciones transversales y el resto intervención específicas de cada área:

1. Secretaría de Gobierno.
2. Secretaría de Comunicación, Cultura y Deportes.
3. Secretaría de Desarrollo Social y Humano.
4. Secretaría de Economía y Hacienda.
5. Secretaría de Gestión Pública.
6. Secretaría de Obras Públicas.
7. Secretaría de Salud.
8. Secretaría de Seguridad y Ordenamiento Urbano.

El Poder legislativo, lo conforma el Consejo Deliberante integrado por veinticuatro ediles. El Poder Judicial tiene a su cargo el Tribunal de Faltas.

- **Política de Apertura de Datos**

El municipio fue seleccionado por ser pionero en la Apertura de Datos y Gobierno Abierto, siendo premiado en varias oportunidades por sus iniciativas innovadoras. Se infiere una relación con la Dirección de Gobierno Abierto, por la incorporación de herramientas de Apertura de Datos en su página web.

La presente gestión plantea como objetivo constituirse en un Municipio inteligente, resolutivo y moderno que incremente día a día su capacidad de gestión, optimizando los sistemas de información para brindar servicios al vecino de manera cada vez más eficiente.

Es la Secretaría de Gestión Pública la encargada de la formulación, diseño, implementación, seguimiento, evaluación y control de planes, programas y proyectos que tengan por objeto principal la modernización del Municipio en cuestión.

La Misión de la Secretaría es liderar la Estrategia Digital del Municipio, estableciendo criterios de homologación de Sistemas, evaluando proyectos y fijando principios y reglas para la adquisición y operación de equipos y programas.

- **Déficits y fortalezas**

Con respecto a las reglas de juego, no existe una normativa que respalde la Apertura de Datos del municipio, solo se realiza de palabra y de una forma informal un acuerdo entre la Secretaria de Gestión Pública y las demás áreas sobre el tipo de datos que cada una de ellas decidan publicar. Al no existir una norma u ordenanza esa apertura se realiza a criterio de la persona que lo dirige o lleva adelante la política. Además, al no existir un estándar de condiciones sobre qué datos y en qué forma deberían ser presentados a la secretaria, puede generar recopilación de datos e información que no sean relevantes o útiles.

Sin embargo, esa relación informal puede ser flexible y accesible para cada área, porque son ellas las que deciden qué información quieren que se publique y no les ocasionaría inconvenientes o rechazo hacia la política.

En referencia a las relaciones Interinstitucionales, la ejecución de la política de Apertura de Datos la lleva a delante la Secretaria de Gestión Pública, quien se encarga de todo el proceso de apertura, pero tiene una relación de cooperación con las demás áreas, debido que no les establece condiciones para la gestión si no que realizan acuerdos mutuos, respetando lo que cada una de ellas decidan publicar. Pero esa modalidad de trabajo, al ser informal, no tener condiciones de qué tipo de datos son necesarios por cada área o un formato al ser entregado, en caso de ausencia de la secretaria, quien tiene la visión de la política, puede ocasionar una ruptura de la gestión o inconvenientes en el desarrollo de esta.

No obstante, esta modalidad de trabajo en forma conjunta y cooperativa entre todas las áreas y la secretaria no ocasiona recelo o inconvenientes en el desarrollo de la política porque todas participan y son tenidas en cuenta respetando a cada una de ellas.

En cuanto a las relaciones internas, se observan intercambios horizontales, ante la solución de problemas se tienen en cuentas los distintos perfiles que hay para tener distintos puntos de vista y diferentes soluciones. Esto puede estar perjudicado por problemas de coordinación.

Pero al ser la mayoría del personal profesionales y que puedan ser tenidos en cuenta para la solución de problemas, genera motivación y predisposición de todos los miembros.

Por último, en recursos humanos hay mucho personal, la mayoría profesionales en sistemas y con distintos perfiles. Debido que consideran apropiado tener distintos puntos de vista a la hora de la solucionar un problema. La mayoría del personal de la Secretaria de Gestión Pública son ingenieros o carreras afines a sistemas También realizan capacitaciones. Sin embargo, tener mucho personal profesional puede ocasionar altos costos.

## CASO 3: MUNICIPIO DE TIGRE

- **Caracterización**

El Municipio de Tigre se ubica en la Zona Norte de la Provincia, con una población aproximada de 376,381 habitantes y una extensión geográfica de 360 km<sup>2</sup>, ocupado en su mayoría por islas.

En la actualidad, el intendente es Julio Zamora, en representación del Partido Político 1PAís, quien fue electo como tal en las elecciones del año 2015. Anteriormente, ya había ocupado este puesto en reemplazo de Sergio Massa en dos oportunidades: la primera de ellas en el periodo que 2008-2009, cuando el funcionario hiciera efectiva su licencia para asumir la Jefatura de Gabinete de la Nación, mientras que la segunda vez fue a partir de fines del año 2013, cuando tomó el cargo de Diputado de la Nación.

La estructura del Municipio podemos observarla a grandes rasgos en la página web, ya que se encuentra publicado en dicho lugar. En dicho sector de la web podemos encontrar el listado de Secretarías y Subsecretarías del municipio:

- ✓ Secretaría Unidad Intendente
- ✓ Secretaría General y de Economía
- ✓ Secretaría de Ingresos Públicos
- ✓ Secretaría de Inversión Pública y Planeamiento Urbano
- ✓ Secretaría Gobierno
- ✓ Secretaría de Protección Ciudadana
- ✓ Secretaría de Relaciones Institucionales
- ✓ Secretaría de Servicios Públicos y Conservación de Infraestructura
- ✓ Secretaría de Política Sanitaria y Desarrollo Humano
- ✓ Secretaría de Turismo, Cultura y Deporte
- ✓ Secretaría de Desarrollo Económico y Control Urbano

El Poder Legislativo está conformado por 24 concejales, de los cuales el 87% (21) son del bloque político de 1PAís, anteriormente Frente Renovador.

- **Política de Apertura de Datos**

El Municipio de Tigre fue uno de los primeros de la Provincia en comenzar a desarrollar políticas de Apertura de Datos, ya que la considera como uno de los aspectos más importantes de su gestión. En el año 2005, se creó la Agencia de Innovación, una de las primeras en crearse en la Provincia. El objetivo de dicha agencia fue generar un entramado de tecnología, compromiso cívico y gestión gubernamental para acercar los servicios a los vecinos, persiguiendo el objetivo de crear un estado inteligente, eficiente, abierto, participativo y colaborativo. Pese a haber sufrido cambios desde entonces, nunca dejó de ser una política que el Municipio consideró importante.

Actualmente, estas políticas están a cargo de la Dirección de Innovación Tecnológica, cuyo responsable es Bruno Cataldi, y depende de la Subsecretaría de Gestión Pública. Esta Dirección es la encargada de la sistematización, selección y publicación de información en la Plataforma JUNAR, la elegida por el Municipio para la publicación de datos.

- **Déficits y fortalezas**

Respecto a la primera dimensión analizada, reglas de juego, cabe destacar la existencia de un marco normativo que regula las políticas de Datos Abiertos. En el año 2015, mediante la implementación del Decreto N° 586/15, se establece la creación de "Tigre Municipio Abierto",



un programa que tiene como objetivo implementar un portal de información de acceso interno y externo al municipio que permita el desarrollo de nuevas tecnologías mediante la reutilización de datos publicados. Por otro lado, se busca brindar información sobre la gestión municipal y servicios para los ciudadanos del municipio mediante la utilización de una aplicación interactiva, por lo que cada uno puede seleccionar y filtrar la información que desea, adaptándose a las necesidades e intereses individuales.

Este programa centra su trabajo en la Plataforma JUNAR, encargándose de seleccionar la información a publicar en dicha plataforma.

En relación a las Relaciones Interinstitucionales, existe una relación de la Dirección de Innovación Tecnológica con todas las áreas del Municipio, ya que estas son las encargadas de realizar la recolección de información. La función de la Dirección es sistematizar la información y realizar un filtro de información, ya que no todos los resultados obtenidos se publican en la plataforma, sino que se realiza una selección basada en la información que necesitan o consideran importante publicar.

Esto puede considerarse un problema ya que todas las áreas realizan la tarea de recolectar información, considerando el esfuerzo y la dedicación que esto requiere, y no siempre esa información llega a estar publicada, pues puede considerarse información sensible de acuerdo al contexto en el que se desarrollan. La Dirección es la que tiene la última palabra respecto a la publicación de datos, por lo que podría representar un problema que las decisiones estén centradas solo en un área del Municipio.

Por otro lado, existe una relación directa con la Subsecretaría de Empleo, encargada de administrar el Instituto Formativo de Tigre y de definir los cursos a dictar por el mismo. Esto representa una herramienta fundamental a la hora de obtener empleados capacitados.

En relación a las Relaciones Internas pueden verse en un modelo de estructura informal, pues las únicas áreas definidas formalmente en el Municipio son las secretarías. Esto permite que aquellas personas que trabajan dentro del mismo pasen por distintas áreas, obteniendo capacitación para ello. Esto representa un aspecto motivacional importante en los miembros, ya que ven que su carrera no puede verse limitada al cumplimiento de una sola tarea.

Finalmente, en relación a los Recursos Humanos del Municipio, como mencionamos previamente, la existencia de un modelo de estructura informal permite que las distintas direcciones trabajen con gente distinta de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas. Esto puede representar un problema, pues no hay estabilidad de los cargos.

## CASO 4: MUNICIPIO DE JOSÉ CLEMENTE PAZ

- **Caracterización**

Este municipio se encuentra en la Zona Noroeste de la Provincia de Buenos Aires. Funciona como entidad municipal desde 1995, posterior a la división del antiguo Partido de General Sarmiento, que tuvo como resultado los municipios de Malvinas Argentinas, San Miguel y José C. Paz. De acuerdo a los últimos datos revelados por la INDEC en el censo del año 2010, posee una población de aproximadamente 265,981 habitantes.

Actualmente se encuentra bajo el mando de Mario Ishii, quien ocupa el cargo desde 1999 con la única interrupción del lapso que va desde el 2011 a 2015, donde el cargo fue ocupado por Carlos Urquiaga, del mismo partido político. Posteriormente, fue elegido nuevamente compitiendo por el Frente para la Victoria, frente político que forma parte del Partido Justicialista.



En cuanto a la estructura organizativa del municipio, podemos observar el organigrama publicado en la página web. Sin embargo, allí sólo encontramos información parcial acerca del mismo, pues solo se encuentran publicadas las secretarías, no existiendo datos acerca de las Subsecretarías. Todas las secretarías responden al área centralizada de la Jefatura de Gabinete y son las siguientes:

- ✓ Secretaría Privada
- ✓ Secretaría de Acción Directa
- ✓ Secretaría de Gobierno
- ✓ Secretaria de Seguridad
- ✓ Secretaría de Obras y Servicios
- ✓ Secretaría de Economía y Hacienda
- ✓ Secretaria de Desarrollo Social
- ✓ Secretaría de Defensa al Consumidor y Grandes Superficies
- ✓ Secretaría Ejecutora de Proyectos Especiales
- ✓ Secretaria de Planificación Comunitaria

En relación con la conformación del Poder Legislativo, está integrado por 24 concejales que integran el Concejo Deliberante. De esos 24, el 54% (13) conforman el bloque del Partido Justicialista, mismo signo político que el Intendente.

- Política de Apertura de Datos

Respecto a las políticas de Apertura de Datos y Gobierno Abierto, el Municipio no cuenta con un Plan Estratégico que permita proyectar una perspectiva favorable a la publicación de datos, pues no consideran que sea un factor importante por considerar en la situación actual del partido.

Como resultado de esta posición, no forma parte del Índice de Ecosistema de Innovación generado por la Dirección Provincial de Innovación.

- Déficits y Fortalezas

Para analizar los DCI seleccionamos cuatro dimensiones: Reglas de juego, Relaciones Internas, Relaciones Interinstitucionales y Recursos Humanos.

Respecto a la primera de ellas, no encontramos la existencia de una normativa que impulse la utilización ni la publicación de Datos Abiertos, por lo que es una demostración de las expectativas del Municipio en relación con este tipo de políticas, ya que actualmente no les representa ningún interés.

En cuanto a las relaciones internas e interinstitucionales y, considerando lo anteriormente expuesto, no existe un área responsable de Datos Abiertos, por lo que el análisis no puede efectuarse en estas dimensiones. Sólo puede destacarse la relación que tiene el Municipio con diversos organismos en la formación de profesionales, pues cuenta con dos institutos de Capacitación Profesional, además de una Universidad Nacional en el Municipio.

Por último, respecto a la dimensión de Recursos Humanos, se puede destacar la existencia de dos Institutos de Capacitación Profesional a cargo de Carlos Zalazar. Estos dictan cursos y forman profesionalmente a vecinos que puedan explotar sus capacidades. Ambos están subsidiados por la Provincia de Buenos Aires y los sueldos de los profesores corren bajo su cargo.

Claramente, el Municipio de José C. Paz es un partido que no tiene entre sus prioridades el desarrollo de una Política de Apertura de Datos y Gobierno Abierto, no solo en el presente, sino que tampoco a futuro se planifica la implementación de esta.

## 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA PRÁCTICA

---

El proceso llevado a cabo en el Taller de Práctica pre-profesional, culminó con la elaboración de un documento definido al inicio con la Dirección de Innovación de la Provincia de Buenos Aires. El resultado de la práctica detalla las conclusiones sobre los déficits de capacidades institucionales en la implementación de políticas de Apertura de Datos y Gobierno Abierto, en cuatro municipios del conurbano bonaerense, y enuncia recomendaciones para inducir, mejorar o resaltar la implementación.

Este trabajo será de gran utilidad para el organismo y relevante indirectamente para los municipios porque,

- Visualiza el estado de los municipios respecto a estas políticas;
- Brinda un esquema comparativo de la situación;
- Informa la situación normativa, las relaciones interinstitucionales e internas;
- Permite observar la composición de los RRHH asignados;
- Compara las reglas de juego;
- Permite inferir la relación entre la caracterización y la postura ante el cambio;
- A través del análisis de las entrevistas se marca la mirada al posicionamiento político de los municipios sobre la implementación de política de Apertura de Datos y Gobierno Abierto.
- Brinda a demás, herramientas para mejorar dicha implementación.

Al culminar la elaboración del producto se han cumplido los objetivos propuestos si bien en el proceso hubo desfasajes en los tiempos. El cronograma establecido en el Plan de trabajo pautaba la entrega de dos avances, uno a fin de octubre con el informe de uno de los distritos por grupo. Esto no se cumplió y se explicó al organismo las razones, que se relacionaron con la imposibilidad de concretar en tiempo previsto las entrevistas. El segundo avance se presentó a fin de noviembre sobre los distritos de San Miguel y San Isidro, acompañado por los instrumentos de sistematización de información creados.

### 5.1ANÁLISIS COMPARATIVO

En esta sección realizaremos una comparación de las dimensiones analizadas en cada municipio que consisten en normativas, relaciones interinstitucionales, relaciones internas y recursos humanos.

En referencia a las normativas, los municipios de San Isidro y Tigre cuentan con normas para el proceso de Apertura de Datos. Sin embargo, en el caso de San Miguel, no poseen, pero se realiza en forma informal, por medio de la secretaria de la Secretaria de Gestión Pública quien está a cargo de todo el proceso. Por último, en el caso de José C Paz, por el momento no están interesados en la política y no hay normativa al respecto.

En cuanto a las relaciones Interinstitucionales, en el caso de San Isidro la relación entre las áreas es transversal pero la secretaria de Modernización es quien se encarga de todo el proceso de apertura y las demás áreas solo se limitan a la recolección de datos de las mismas cumpliendo las condiciones ya establecidas por la secretaria en cuestión. En el caso de San Miguel, también la relación es transversal, pero hay una relación de cooperación entre todas las áreas del municipio con la Secretaria de Gestión Publica quien está a cargo del proceso, debido a que cada área realiza la recolección de datos poniéndose de acuerdo de manera informal con la secretaria. También, en el municipio del Tigre, la relación de la Dirección de la Innovación Tecnológica con las demás áreas es transversal, pero es esta Ultima la que toma las decisiones si se publica la información obtenida o no. Sin embargo, en el caso de José C Paz no hay relación interinstitucional.

Con respecto a las relaciones internas, en San Isidro se observa un modelo burocrático, porque hay condiciones preestablecidas, pero de relaciones informales. En el Municipio de San Miguel hay intercambio horizontal entre los miembros dado que para la solución de problemas tienen en cuenta los distintos puntos de vistas. En el caso del Tigre se observa un modelo de estructura informal. Por último, en el caso de José C Paz no contamos con la información necesaria para determinar esta dimensión.

Finalmente, en referencia a Recursos Humanos en el Municipio de San Isidro está conformado por poco personal, no profesionalizado y se realizan capacitaciones que están a cargo de la Secretaria de Modernización. En San Miguel, en comparación con los integrantes de San Isidro, hay mucho personal, profesionales en el área de informática/Sistemas que generan su propia capacitación. Por consiguiente, en el Municipio del Tigre tienen un Instituto de Formación Profesional y se realizan intercambios de roles. Al cabo, José C Paz cuenta con la existencia de dos Institutos de Capacitación.

## 5.2 CONCLUSIONES

- A partir del análisis efectuado y considerando la comparación precedente queda demostrado un diagnóstico de heterogeneidad muy pronunciado que evidencia las diferencias de concepciones sobre una política de Gobierno Abierto y Apertura de Datos en los gobiernos locales.
- Se evidencia la necesidad de orientación desde la Provincia para avanzar en las etapas de desarrollo de implementación, pues hemos observado una disparidad de conceptos de Gobierno Abierto y Apertura de Datos en los municipios, lo que genera dificultades a la hora de desarrollar e implementar políticas de este tipo, pues cada uno de ellos lo hace desde su perspectiva. Para solucionar dicha problemática, es necesario que la Provincia ofrezca y profundice el desarrollo de una guía homogénea para la totalidad del territorio ofreciendo capacitaciones y reuniones de trabajo para que todos trabajen en consonancia.

- La instrumentación de aplicaciones informáticas implica una etapa superior que requiere de recursos humanos competentes en áreas de tecnología y sistemas informáticos.
- La utilización de plataformas de datos es aún más compleja para los distritos del conurbano que no suelen trabajar con el concepto de innovación, circunscribiendo la misma a las herramientas informáticas y no observando la importancia de desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mejorar la calidad de vida. En la mayoría de estos casos, se reduce la innovación a la publicación de datos generales sobre la gestión municipal y el acceso a plataformas de reclamos y turnos on-line.
- Un cambio de paradigma, como el de gobierno abierto, es interpretado por algunos funcionarios como la mera enunciación en la página web de los valores básicos de transparencia, participación ciudadana y colaboración, sin planificación de políticas de Apertura de Datos.

### 5.3 RECOMENDACIONES

La siguiente enunciación de recomendaciones destinada a la Dirección Provincial de Innovación fue elaborada de acuerdo con los análisis de las debilidades y fortalezas observados en los cuatro municipios del conurbano bonaerense.

- *Reglas de Juego:* observar atentamente la inexistencia de normativa que determine la instrumentación de políticas de Apertura de Datos, para que las mismas sean sustentables en el tiempo.
- Es fundamental que se instrumenten los medios de información y divulgación de normativas de cada una de las gestiones municipales, para concretar el acceso del ciudadano a información relevante sobre la estructura municipal, la gestión, los recursos y su utilización. Estos medios pueden ser: folletos con resultados generales, invitando a los vecinos a observar los procesos completos en otra plataforma. Otra opción viable es la publicidad en la vía pública como en medios de comunicación masiva. Esta etapa depende en parte de la decisión política de transparentar la gestión.
- *Relaciones interinstitucionales:* Las Políticas transversales que implementa la Dirección puede incorporar como interlocutores a los máximos referentes, los Intendentes, además de las áreas específicas de la instrumentación a nivel local.
- La coordinación de las áreas es un déficit constante lo que requiere de capacitaciones específicas que contribuyan a una implementación más exitosa, a través del consenso sobre datos a publicar enriqueciendo la ejecución de la política.
- Continuar con los incentivos de capacitación y premios anuales, a aquellos municipios que superan etapas en el proceso de modernización.
- Brindar apoyo económico para implementar una plataforma de datos, facilitar la accesibilidad a la información pública.
- *Relaciones internas:* Es necesario que cada miembro en el proceso de apertura de datos sepa que rol cumple y que estén establecidas sus funciones porque suelen mantener relaciones informales entre ellos y solo el responsable del

área sabe cómo realizar el proceso en general y en caso de que no estén podrían ocasionarse problemas de coordinación y organización.

- *Recursos Humanos*: Sugerir a los municipios la profesionalización de los recursos humanos afectados a estas políticas.
- Instrumentar especializaciones para incentivar a los agentes a desarrollarse en las áreas competentes.
- Generar guía facilitadora para superar el nivel de calificación de municipios referente a la publicación de Datos Abiertos.

## 7. FUENTES DE INFORMACION

---

### **Referencias bibliográficas**

Oszlak, Oscar y Orellana, Edgardo (2001). "El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI". Documento de trabajo, TOP-Tecnología para la organización Pública.

Delgado, Isaac Martin (2017). La reforma de la administración electrónica: hacia una auténtica innovación administrativa. Madrid: INAP.

Mariñez Navarro, Fredy (2014). "La transparencia: una reflexión ante la propuesta del gobierno abierto". En: Walter, Jorge; Pando Diego (Ed). Planificación Estratégica. Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público. Buenos Aires: CEREALE.

Naser, Alejandra y Concha Gastón (2011), "El gobierno electrónico en la gestión pública", Documento N° 73, Serie Gestión Pública, ILPES-CEPAL, Santiago de Chile .

Oszlak, Oscar (2014). Gobierno Abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública. En: Oszlak, Oscar; Kaufman, Ester. Teoría y práctica del gobierno abierto: lecciones de la experiencia internacional. IDRC- Red GEALC- OEA.

BsAsLAB, (2017). Kit de apertura Municipal.

Dufour, Gustavo; Ingelmo, Mariana (2014). "La sustentabilidad de los procesos de modernización estatal: creación de capacidades institucionales, problemas de coordinación y desafíos de planificación". En Walter, Jorge; Pando, Diego (ed). Planificación Estratégica. Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público. Buenos Aires.

Consejo Directivo del CLAD (2010). "Gestión pública iberoamericana para el siglo XXI. Documento XI Reunión Ordinaria del Consejo Directivo del CLAD. Santo Domingo.

### **Páginas webs**

- <http://datos.gba.gob.ar/tag/apertura-de-datos>
- <https://medium.com/buenosaireslab>
- Municipalidad de San Miguel <http://www.msm.gov.ar/areas-gestion-publica/gobierno-abierto/>
- Municipalidad de Tigre <http://www.tigre.gov.ar/datosabiertos/>
- Municipalidad de José C. Paz <http://josecpaz.gob.ar/>
- Municipalidad de San Isidro <http://datos.sanisidro.gob.ar/home>

- <http://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/AGA>
- [www.gba.gob.ar/file/Kit%20de%20Apertura%20Municipal%202017.pdf](http://www.gba.gob.ar/file/Kit%20de%20Apertura%20Municipal%202017.pdf)
- <https://datosgobar.github.io/pad/>
- [https://drive.google.com/file/d/1-LAEsMv9XFdBfTKQJtOwuOt4WVfFuSBJ\\_/view](https://drive.google.com/file/d/1-LAEsMv9XFdBfTKQJtOwuOt4WVfFuSBJ_/view)

#### ***Normativas Nacionales***

- Decreto 434/16- Decreto Plan de Modernización del Estado
- Decreto de la Nación 117/16-Decreto Plan de Apertura de Datos

#### ***Normativas Provinciales***

- Decreto Provincial 805/16-Decreto Derecho a la Información Pública
- Ley 14828-Plan Estratégico de Modernización de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

#### ***Normativas Municipales***

- *Carta Orgánica*
- Ordenanza Municipal N° 8897/16-San Isidro, Creación de la Secretaría de Modernización

#### ***Entrevistas***

- Bruno Cataldi, Tigre. Dirección de Innovación Tecnológica.
- Eduardo Beaumont, San Isidro. Secretario de Modernización.
- María del Sol Sala, San Miguel. Secretaría de Gestión Pública.
- Carlos Zalazar, José C. Paz. Secretario de Gestión Pública.

#### ***Índice de Ecosistema de Innovación Municipal.***

#### ***Diarios locales***

**ANEXOS**



# ANEXO I

CARACTERIZACIÓN GENERAL	MUNICIPIOS				
	SAN ISIDRO	TIGRE	SAN MIGUEL	JOSÉ C. PAZ	Observaciones
Población	310	376,381	276,107	265,981	
Ubicación Geográfica	ZONA NORTE	ZONA NORTE	ZONA NOROESTE	ZONA NOROESTE	
Nombre del Intendente	POSSE GUSTAVO	JULIO ZAMORA	JAIMES MENDEZ	MARIO ISHII	
Partido de Gobierno	ALIANZA CAMBIEMOS	1PAIS	ALIANZA CAMBIEMOS	FPV	
Cantidad de Concejales	24	24	24	24	
Porcentaje de Concejales oficialistas	50%	87%	50%	54%	
Existencia de Plan Estratégico	SI	SI	NO	NO	
Áreas prioritarias	TODAS	TODAS	-	-	
Actividad económica	CULTURA / TURISMO	TURISMO	FINANCIERA	-	
<b>CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL</b>					
Organigrama publicado	SI	SI	NO	SI	
Cantidad de Secretarías	8	10	8	10	
Cantidad de Subsecretarías	SIN INFORMACIÓN	33	8	SIN INFORMACIÓN	
Página web con sección Datos Abiertos	SI	SI	SI	NO	
Área responsable de Modernización	SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN	SECRETARIA DE GESTIÓN PÚBLICA	SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA	-	El municipio de José C.Paz no posee política de apertura de datos, por lo que no se observan áreas dedicadas a ello.
Nivel en estructura	SECRETARÍA	SECRETARÍA	SECRETARÍA	-	
Área responsable de Apertura de Datos	DIR. DE GOBIERNO ABIERTO	DIR. GENERAL DE INNOVACIÓN TECN.	SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA	-	
Nivel en estructura	DIRECCIÓN	DIRECCIÓN	SECRETARÍA	-	
Dependencia del área	SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN	SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA	INTENDENCIA	-	
Existencia de Aplicaciones	SI	SI	NO	NO	
Cantidad	1	1	-	-	
Tipo	PLATAFORMA JUNAR	PLATAFORMA JUNAR	-	-	
Área responsable de desarrollo	SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN	DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN TECN.	-	-	
Existencia de Redes Sociales	SI	SI	SI		
Cantidad de redes	3	6	3	3	
Área responsable del desarrollo	TWITTER, FACEBOOK, YOUTUBE	TWITTER, FACEBOOK, FLICKR, YOUTUBE, VIMEO, LINKEDIN	TWITTER, FACEBOOK, YOUTUBE	TWITTER, FACEBOOK, YOUTUBE	
Frecuencia de uso de Redes Sociales	DIARIA	DIARIA	DIARIA	SEMANAL	
Existencia de protocolo para uso	NO	NO	NO	NO	
Existencia de regulación sobre frec.	NO	NO	NO	NO	
<b>POLÍTICAS DE APERTURA DE DATOS</b>					
Existencia de metodologías formales	SI	SI	SI	NO	
Existencia de Plan de Apertura de Datos	SI	SI	SI	NO	
Existencia de aplicación web	SI	SI	NO	NO	
ingreso directo a la plataforma	NO, REQUIERE CLAVE	SI	-	-	

## ANEXO II

Municipios								
Información de la página web	San Miguel	Observaciones	San Isidro	Observaciones	Tigre	Observaciones	Jose C Paz	Observaciones
-Organigrama	NO		NO		SI		SI	
-Normas	SI		SI		SI		NO	
-Ordenanzas	SI		SI	Publicadas en el portal "MI MUNICIPIO", en la seccion "Boletines y Digestos"	SI		SI	Falta de actualización
-Reglamentos	SI		SI	Publicadas en el portal "MI MUNICIPIO", en la seccion "HCD"	SI		NO	
-Autoridades municipales	SI		La mayoría esta publicada		SI		SI	
<b>-Intendente</b>	JAIME MÉNDEZ		GUSTAVO POSSE	Hay Link directo de las redes sociales www.facebook.com/gustavoposse/ twitter.com/gustavoposse; ar.linkedin.com/in/gustavoposse; www.youtube.com/user/gustavoposseoficial	JULIO ZAMORA		MARIO ISHII	
e-mail	NO		SI	<a href="mailto:gposse@sanisidro.gov.ar">gposse@sanisidro.gov.ar</a>	NO		NO	
Telefono	NO	PUBLICA T.E. DE CENTRAL TELEFÓNICA	SI, 4512-3272		SI	0800 - 122 - 84473		02320-440611
<b>-Secretarías</b>								
Lista	SI		SI		SI		SI	
e-mail	SI		SI		SI		SI	
Telefono	SI		SI		SI		NO	
Secretaria de Modernización	SI	Secretaría de Gestión Pública	SI		SI		NO	
e-mail	NO	NO	<a href="mailto:Secretario.egarcia@sanisidro.gov.ar">SI</a>	<a href="mailto:Secretario.egarcia@sanisidro.gov.ar">Secretario.egarcia@sanisidro.gov.ar</a>	SI	<a href="mailto:bcataldi@tigre.gov.ar">bcataldi@tigre.gov.ar</a>	-	
Telefono	NO		SI	4897-3110 int 115	SI	1137555076	-	
<b>-Subsecretarías</b>								
Lista	NO		SI		SI		NO	
e-mail	NO		SI		NO		NO	
Telefono	NO		SI		NO		NO	

Municipios								
Informacion de la pagina web	San Miguel	Observaciones	San Isidro	Observaciones	Tigre	Observaciones	Jose C Paz	Observaciones
-Direcciones								
Lista	NO		SI		NO		NO	
e-mail	NO		SI		NO		NO	
Telefono	NO		SI		NO		NO	
-Direccion y telefono de todas las areas del municipio	SÓLO DE ALGUNOS CONTACTOS		De la mayoría, Publicadas en la seccion Gobierno Municipal		SÓLO DE ALGUNOS CONTACTOS		NO	Sólo de Secretarías
-Seccion de reclamos	SI		SI		SI		SI	
-Seguimiento de tus reclamos	SI		SI		NO		NO	
-Denuncias	NO		NO		NO		NO	
-Aplicaciones(Tipo y Nombre)	APP: SAN MIGUEL INTERACTIVO, Y ESTACIONAMIENTO MEDIDO		APPS del Municipio		FARMACIAS DE TURNO / BOTÓN DE PÁNICO		NO	
-Tramites en linea	SI		SI	Licencia de conducir, tramites de obras de construccion, tasas, DDJJ, tarjeta ciudadana, consulta de historial de salud e inscripcion al campo de deportes.	SI		SI	
-Links de redes sociales	SI	FACEBOOK, TWITTER	SI	FACEBOOK, YOUTUBE	SI	6- TWITTER, FACEBOOK, YOUTUBE, FLICKR, VIMEO, LINKEDIN	SI	FACEBOOK, TWITTER, YOUTUBE.