



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

Facultad de Ciencias Sociales.

Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.

Licenciatura en Ciencias Políticas.

***Una forma moderna de gobernar.  
La construcción del Estado digital en Argentina durante el  
gobierno de Cambiemos (2015–2019).***

Alumno: Martín Guzmán Álvarez. DNI: 47974551.

Cátedra: Katunskis, Natalia; Pato, Ricardo; Petrecolla, Macarena & Trevisan, Brenda.

Tutora: Natalia Katunskis.

Fecha de entrega: 19 de diciembre de 2025.

## Índice.

<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Situación Problema.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Objetivos de investigación .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Diseño de la investigación .....</b>	<b>7</b>
<b>5. Estado de la cuestión.....</b>	<b>9</b>
<b>6. Marco teórico y conceptual.....</b>	<b>13</b>
<b>7. La cuestión de la modernización... ¿Importa? .....</b>	<b>17</b>
<b>8. Un gran cambio. La modernización como promesa. ....</b>	<b>20</b>
<b>9. Cómo el Estado argentino se digitalizó. ....</b>	<b>24</b>
<b>9.1 miArgentina. Construyendo desde cero. ....</b>	<b>25</b>
<b>9.2 Actualización constante. ....</b>	<b>27</b>
<b>9.3 Un sector público basado en datos. ....</b>	<b>31</b>
<b>10. El desafío del gobierno digital. ....</b>	<b>35</b>
<b>11. Conclusiones. ....</b>	<b>37</b>
<b>12. Bibliografía. ....</b>	<b>39</b>
<b>13. Otras fuentes .....</b>	<b>40</b>

## Introducción

En la era de la información y la comunicación, los avances tecnológicos han transformado profundamente las dinámicas sociales, económicas y políticas a nivel global. La digitalización ha permeado casi todos los aspectos de la vida cotidiana. Desde la cultura y el aprendizaje, pasando por el comercio y la interacción social, es difícil imaginar la vida actual, al menos en las grandes urbes, como algo ajeno al plano digital y las nuevas tecnologías.

En este contexto de irrupción acelerada y multidimensional de la tecnología, los gobiernos no han sido la excepción. A lo largo del siglo XXI, la adopción por parte del sector público de las nuevas tecnologías y las ventajas que estas pueden traer a los gobiernos ha sido una cuestión que ha dado mucho de qué hablar, despertando rara vez alguna objeción. La implementación de un gobierno digital, al menos como ideal a seguir, se presenta como una estrategia fundamental para aquellos estadistas que buscan modernizar la administración pública, mejorar la eficiencia en la prestación de servicios y fomentar una relación más cercana y transparente entre el Estado y los ciudadanos.

Argentina, un país con una vasta extensión territorial y una diversidad cultural y social significativa, enfrenta desafíos únicos en su proceso de digitalización gubernamental. La adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la administración pública argentina tiene el potencial de reducir las brechas geográficas y sociales, facilitar el acceso a servicios esenciales y promover una mayor participación ciudadana en los asuntos públicos. No obstante, se enfrenta a cuestiones ligadas a la distribución demográfica, la coordinación entre los tres niveles de gobierno y la, así llamada, brecha digital. Siguiendo estos objetivos, en 2017 el entonces presidente Mauricio Macri decretó la creación de la Plataforma Digital del Sector Público Nacional (en adelante PDSPN). La creación de esta plataforma tenía como objetivo centralizar toda la información referida al gobierno nacional en un único portal web, al mismo tiempo que creaba una aplicación en la cual los argentinos pudieran acceder a una variedad de servicios y documentación en formato digital y a distancia. A lo que se aspiraba en última instancia era a que los argentinos pudieran tener un “perfil de ciudadano digital” (Decreto 87/2017).

Este trabajo tiene como objetivo realizar una investigación cualitativa y descriptiva de la Plataforma Digital del Sector Público Nacional de Argentina, evaluando sus antecedentes, avances, desafíos y oportunidades. Además, se pondrá en consideración si es que esta plataforma ha logrado cumplir con los objetivos que tenía al momento de su creación. Se explorarán las políticas y marcos normativos que han guiado esta transformación. Se examinarán las percepciones y experiencias de los diferentes actores involucrados, incluyendo funcionarios públicos, ciudadanos y expertos en TIC.

A través de análisis de documentos, plataformas y textos se buscará identificar los factores clave que han influido en el éxito o fracaso de la iniciativa de gobierno digital en el país.

Uno de los aspectos centrales de esta tesis será el estudio de la madurez alcanzada por la

PDSPN en Argentina, factor esencial para entender su funcionamiento. Se evaluará el desarrollo de la plataforma en los años del gobierno de Cambiemos, identificando tanto sus fortalezas como sus debilidades. Se explorarán los desafíos asociados a la ciberseguridad y la brecha digital, factores cuya consideración resulta indispensable si se busca alcanzar el éxito en este tipo de políticas.

En resumen, esta investigación buscará proporcionar una comprensión exhaustiva de la implementación de la plataforma digital del Estado Nacional Argentino, ofreciendo un análisis detallado de sus avances, desafíos y oportunidades. Los hallazgos de esta investigación podrán servir como una guía para futuras políticas y estrategias, contribuyendo al desarrollo de un gobierno más eficiente, inclusivo y transparente en el país.

## Situación problema

Las nuevas tecnologías son hoy en día una parte indispensable de la vida de las personas. Desde la invención del internet y la popularización de las computadoras y los teléfonos inteligentes, la humanidad ha digitalizado una gran parte de su vida. Muchas de las actividades humanas que antes eran analógicas se han digitalizado y, gracias a eso, se ha maximizado su potencial. En la actualidad, cualquier persona con un teléfono inteligente y conexión a internet puede realizar una infinidad de trámites y gestiones de manera totalmente remota y virtual. La tecnología ha cambiado de forma radical muchos de los aspectos de la vida cotidiana y presenta un gran número de oportunidades para seguir mejorando muchos más, reduciendo tiempos, costos y barreras geográficas.

Frente a este panorama, la adaptación es una de las funciones primordiales que debe tener el Estado-Nación, principalmente comprendiendo la capacidad de producción de información estratégica y la innovación tecnológica. Se entiende que el Estado como institución debe poder acomodarse a los cambios tan bruscos y acelerados que hemos atravesado en las últimas décadas. La soberanía absoluta del Estado-Nación se encuentra amenazada cuando este muestra incapacidad para dar respuesta de forma rápida y eficiente a las nuevas demandas de la sociedad. En este sentido, es imperativo que el Estado-Nación se adapte a un siglo y a unos ciudadanos que, cada vez más, consideran lo analógico como algo del pasado y se acostumbran a obtener respuestas rápidas en plataformas digitales desde la comodidad de su hogar (Belorgey, 1967).

La implementación de la tecnología es, sin duda, una política que deben tener todos los Estados para así poder alcanzar los nuevos estándares del *buen gobierno*. Frente a una sociedad que cada vez disfruta más de los beneficios y la comodidad de lo digital, el sector público no puede aferrarse a un modelo de prestación de servicios, gestión de trámites y acceso a la información arcaico. No parece muy coherente que un ciudadano pueda comprar casi cualquier objeto por internet y recibirlo en la puerta de su casa, pero, sin embargo, tenga que acercarse a una oficina de la administración pública, con muchas copias en papel de variados documentos, para realizar un trámite. La adopción de las tecnologías y la digitalización de la administración pública mejoran la gobernanza porque, en teoría, mejoran la eficiencia con la que el sector público presta servicios, facilita el acceso a la información pública y estrecha la relación entre los ciudadanos y el Estado. (Fountain, 2001)

En este sentido, la Política de Modernización del Estado Argentino es una política que apareja una particular importancia ya que ha logrado mantener una vigencia transversal en los diferentes gobiernos que Argentina ha tenido a lo largo del siglo XXI. Incluso también desde el retorno de la democracia en 1983 y durante la década del 90, cuando el concepto de modernizar el Estado se asociaba más a la eficiencia y capacidad de la Administración Pública. Con la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en todos los ámbitos de la vida, se ha comenzado advertir de la necesidad que tiene el Estado de incorporar estas tecnologías y no quedar rezagado ante sus avances. En consecuencia, la capacidad y/o vocación que tiene el Estado para el cambio resulta crucial. La cuestión de la modernización, en sus diferentes concepciones, es impuesta por el contexto de acelerados cambios tecnológicos y los gobiernos sólo pueden responder ya sea ignorándola o

adoptándola.

Un gran caso de adopción de la cuestión de la modernización en Argentina fue durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019). Mediante el *Decreto N° 13/2015*, se creó el Ministerio de Modernización, encargado de diseñar, proponer y coordinar las políticas de transformación y modernización del Estado en las distintas áreas del Gobierno Nacional, su administración central y descentralizada, así como también de diseñar, coordinar e implementar la incorporación y mejoramiento de los procesos, tecnologías, infraestructura informática y sistemas y tecnologías de gestión de la Administración Pública Nacional; y de proponer diseños en los procedimientos administrativos que propicien su simplificación, transparencia y control social y elaborar los desarrollos informáticos correspondientes. A su vez, dentro de este ministerio se creó la Subsecretaría de Gobierno Digital. Esta subsecretaría es de particular importancia porque tuvo a su cargo la creación de la plataforma digital del Sector Público Nacional. Mediante el *Decreto N° 87/2017*, inspirado por su experiencia previa al frente del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (en adelante CABA), el entonces presidente reconoció la necesidad de contar con una plataforma digital única y centralizada que agrupe toda la información del sector público nacional. Esto se logró mediante la creación del dominio *argentina.gob.ar*, página web que agrupó todas las páginas oficiales del gobierno que antes estaban dispersas y tenían dominios diferenciados. Además, se creó la plataforma *MiArgentina*, con el fin de tener acceso a un perfil de ciudadano digital y como un medio a través del cual los ciudadanos podrán acceder a los servicios prestados por el Estado, efectuar trámites, consultar el estado de los mismos, solicitar turnos, acceder a información y documentos personales y definir sus suscripciones.

Tras su creación en 2017, tanto la página *argentina.gob.ar* como la plataforma *miArgentina* lograron consolidarse como estructuras digitales públicas de primer orden, ampliando su uso y funciones cada año. Las mismas han sido utilizadas y actualizadas por los gobiernos que siguieron al de Mauricio Macri y, al parecer, seguirá siendo así. Para dar un ejemplo, se puede destacar el rol que jugó la Plataforma Digital del Sector Público Nacional durante los años de pandemia del COVID-19, en el gobierno de Alberto Fernández. Durante esta época la circulación general de la población estaba restringida y se necesitaba presentar determinados certificados para poder moverse con cierto grado de normalidad. Además, la población demandaba información constante y fiable sobre las acciones que el gobierno tomaba en materia sanitaria. En este contexto, la plataforma digital demostró ser una herramienta sólida y confiable para el uso de la ciudadanía. Por un lado, mediante *miArgentina* las personas podían solicitar y llevar toda la documentación necesaria en sus dispositivos. La aplicación le dio la oportunidad a los ciudadanos de tener su DNI, permiso de circulación y certificado de vacunación, todo en un mismo lugar y con validez oficial. Por otro lado, el portal *argentina.gob.ar* sirvió para proveer información constante y fiable sobre las diferentes acciones que el gobierno nacional llevó a cabo para mitigar la crisis sanitaria, creando al mismo tiempo un registro de las mismas al cual todavía se puede acceder hoy en día. Este suceso fue un claro ejemplo de cómo la tecnología puede servir para generar una gobernanza más ágil y eficiente. Demostró también la importancia de contar con estructuras públicas digitales funcionales y confiables.

Luego del gobierno del Frente de Todos (2019-2023), la plataforma digital siguió siendo utilizada y ampliada por el gobierno de La Libertad Avanza. Este hecho resulta de gran importancia ya que incluso un gobierno liberal, que es caracterizado por su visión

desconfiada en cuanto al Estado y sus funciones, reconoce la utilidad de una herramienta como *miArgentina*. Lejos de ser objetivo de recortes o cese de operaciones, durante la presidencia de Javier Milei la PDSPN ha seguido siendo utilizada e incluso se le han agregado funciones y servicios.

Para analizar propiamente la continuidad de la política de modernización del Estado en Argentina, es necesario comenzar en el periodo en que la digitalización gozó de su mejor momento en la jerarquía de prioridades del gobierno. Entre los años 2015 y 2019, la importancia fue dada en mayor medida por un interés particular de Mauricio Macri y, en sentido ampliado, del gobierno de Cambiemos.

Por último, es importante mencionar que a pesar del uso sostenido por parte de los gobiernos del Frente de Todos y de La Libertad Avanza, la plataforma aún no tiene el uso generalizado por parte de los ciudadanos al que se apuntó al momento de su creación. A pesar de las facilidades y comodidades que esta ofrece, muchos argentinos hoy en día siguen utilizando documentos físicos y prefieren realizar trámites de forma presencial. Algunos incluso desconocen las posibilidades que ofrece la plataforma o desconfían de ella. Esto se puede explicar en gran medida debido a la brecha digital que existe en el país, un problema agudamente presente. Como sostiene Darrel West (2005), la brecha digital no solo comprende las diferencias en el acceso a la tecnología en diferentes sectores de la sociedad, sino que también se compone de las habilidades y la voluntad para usarla. Es decir que el uso generalizado de las estructuras públicas digitales no solo dependen de la construcción de estas estructuras por parte del gobierno, sino también de que la ciudadanía cuente con los conocimientos y accesos necesarios para poder usar y optimizar al máximo estas plataformas.

Es por ello que la presente investigación se cuestiona:

¿Cómo fue la implementación de la Plataforma Digital del Sector Público Nacional ([argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) y *miArgentina*) durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019)?

¿Cuál fue el grado de madurez alcanzado por la Plataforma Digital del Sector Público Nacional ([argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) y *miArgentina*) durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019) en base a las dimensiones del índice de Gobierno Digital de la OCDE?

¿Cuáles han sido los principales resultados obtenidos de la implementación de la Plataforma Digital del Sector Público Nacional ([Argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) y *miArgentina*) durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019)?

¿Cuál ha sido el principal desafío de la implementación de la Plataforma Digital del Sector Público Nacional ([Argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) y *miArgentina*) durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019)?

## Objetivos de investigación

**Objetivo**

**general:**

- Evaluar la implementación de la Plataforma Digital del Sector Público Nacional (Argentina.gob.ar y miArgentina) durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019).

**Objetivos específicos:**

1. Analizar el grado de madurez alcanzado por la Plataforma Digital del Sector Público Nacional (Argentina.gob.ar y miArgentina) durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019) en base a las dimensiones del índice de Gobierno Digital de la OCDE.
2. Identificar los principales resultados obtenidos de la implementación de la Plataforma Digital del Sector Público Nacional en Argentina durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019).
3. Identificar el principal desafío enfrentado en la implementación de la Plataforma Digital del Sector Público Nacional en Argentina durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019).

## Diseño de la investigación

Teniendo en consideración los objetivos planteados en la presente investigación, se deja asentado que la misma es de carácter cualitativo y descriptivo. Se buscó profundizar en los procesos competentes a la Plataforma Digital del Sector Público Nacional, para comprender mejor cómo se ha dado la implementación y desempeño de esta plataforma, desde que fue concebida en 2015, creada en 2017, hasta las últimas actualizaciones implementadas a fines del gobierno de Cambiemos en 2019.

Para la base teórica y conceptual de la investigación, se procedió con el análisis de textos relativos a la implementación de TICs en la gestión de gobierno y, en última instancia, la puesta en marcha de un gobierno digital. Algunos de estos textos están enfocados particularmente en la experiencia argentina. Estos textos se expusieron en la sección siguiente.

Para abordar el primer objetivo específico de la investigación, se decidió utilizar el índice de Gobierno Digital de la OCDE porque aporta un marco metodológico integral para evaluar las iniciativas de digitalización de los gobiernos, pensando en especial en gobiernos nacionales. Esto implica una mirada integral sobre los componentes institucionales, normativos, tecnológicos, operativos y centrados en el usuario que conforman la noción de madurez digital según la OCDE. Del mismo modo, se propuso operacionalizar los mismos indicadores para realizar un abordaje de los objetivos planteados. Alejándose de lo conceptual, el abordaje de estos indicadores en la evaluación de resultados buscó ser concreto y demostrativo. Es por eso que se estableció la siguiente operacionalización:

1. *Digital by Design* (Digital desde el diseño):  
A- Existencia de normativa oficial que institucionalice la estrategia digital del gobierno.  
B- Nivel de integración digital en la APN (porcentaje de trámites o procesos digitalizados).
2. *Data Driven* (Impulsado por los datos):  
A- Existencia de portales de datos públicos.  
B- Cantidad y tipos de datos disponibles.
3. *Government as a Platform* (Gobierno como plataforma):  
A- Existencia de un portal unificado.  
B- Creación y funcionamiento de MiArgentina.  
C- Hitos de cooperación con otros organismos de la APN.
4. *Open by Default* (Apertura por defecto):  
A- Accesibilidad del portal (lenguaje, diseño, versiones accesibles).  
B- Mecanismos de participación ciudadana digital.
5. *User Driven* (Impulsado por los usuarios):  
A- Número de usuarios registrados en MiArgentina.  
B- Número de visitas a [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar)  
C- Cantidad de trámites realizados en la plataforma.
6. *Proactiveness* (Proactividad):  
A- Servicios que la plataforma brinda de forma automática (notificaciones, recordatorios, avisos de vencimiento, turnos).  
B- Ampliación de funcionalidades sin necesidad de solicitud del usuario.

Para el objetivo específico que busca identificar los objetivos obtenidos, se seleccionaron dimensiones e indicadores del índice de la OCDE que reflejen la creación de productos o servicios concretos. Es por esto que se utilizaron las dimensiones *Government as a Platform* (A, B y C), *User Driven* (A, B y C), *Proactiveness* (B), *Digital by Design* (B) y *Data Driven* (A).

Finalmente, para el último objetivo específico, el de la cuestión de los desafíos, se abordó específicamente la cuestión de la brecha digital. Si bien la brecha digital no es una dimensión formalmente planteada por la OCDE, se reconoce que se está directamente relacionada con *User Driven* (A, B y C), *Open by Default* (A) y *Proactiveness* (B). Esto es debido a que la brecha digital afecta principalmente la accesibilidad, el uso, la adopción y la experiencia de los ciudadanos. Sin embargo, se reconoció que las dimensiones planteadas por la OCDE no son suficientes para abordar de forma integral la cuestión de la brecha digital. Para solventar esto, se tuvo en cuenta el aporte de Darrell West (2005). Quien sostiene que la brecha digital se define como “*la distancia existente entre quienes tienen acceso y capacidad para usar las tecnologías digitales y aquellos que no*” (P. 15). No se trata únicamente de un problema de infraestructura, sino de una desigualdad de varias dimensiones que combina factores de acceso, habilidades y confianza. En este sentido, se tomó para caracterizar la situación argentina la definición ampliada de West que distingue tres niveles de brecha con sus respectivos indicadores:

1. Primer nivel: Una brecha de acceso vinculada a la disponibilidad de dispositivos y conectividad. Porcentaje de hogares con acceso a internet fijo, zona de cobertura 4G en el país o cantidad de puntos con Wi-Fi público.
2. Segundo nivel: una brecha de habilidades que refiere a la alfabetización digital y las competencias necesarias para usar las tecnologías. En este nivel se tienen en cuenta los esfuerzos que lleva a cabo un Estado por alfabetizar digitalmente a sus ciudadanos.
3. Tercer nivel: Una brecha de uso que se relaciona con la confianza, la utilidad percibida y la participación efectiva en el entorno digital.

## Estado de la cuestión

Como es de esperarse, los trabajos sobre la digitalización del gobierno son relativamente recientes. Debido a que la irrupción de las herramientas digitales en la vida de las personas es propia de este siglo, también lo son aquellas teorías y aportes académicos que hablan de la relación de estas herramientas y los gobiernos.

La gran mayoría de los autores que han escrito sobre este tema reconocen la potencialidad de esta relación y contemplan las ventajas que la digitalización puede ofrecer a la gobernanza. No obstante, algunos también reconocen que existen grandes desafíos al momento de querer implementar nuevas tecnologías en la gestión pública que, aunque son superables, representan un impedimento para que la mayoría de gobiernos se conviertan en gobiernos digitales.

Por ejemplo, Jane Fountain (2001) explora cómo la tecnología de la información (TI) está transformando las instituciones gubernamentales y la manera en que se administran los servicios públicos. Su investigación se basa principalmente en la experiencia del gobierno estadounidense en cuanto a la implementación de nuevas tecnologías. La autora defiende la importancia de aprovechar el ciberespacio para reinventar las estructuras de gobierno. Fountain sostiene que EE.UU. ha entrado a la era digital gracias a que, desde el gobierno de Clinton, se ha utilizado el ciberespacio para crear una nueva infraestructura y *lógica* de gobierno, la cual permite organizar la burocracia federal de forma más eficiente. De hecho, Fountain introduce el concepto del *estado virtual*, donde las tecnologías digitales están integradas en las estructuras y procesos gubernamentales, transformando la forma en que los gobiernos operan y se relacionan con los ciudadanos. Además, la autora reconoce de forma breve como estas infraestructuras gubernamentales en el ciberespacio son particularmente útiles para países federales, dado que estas plataformas amplían y potencian la capacidad y presencia del Estado Nacional, permitiendo que los ciudadanos de todos los Estados de EE.UU. puedan acceder a información o servicios públicos independientemente de su ubicación o gobierno sub nacional.

La forma en que el uso de la tecnología puede potenciar el desempeño de la administración pública es compartida entre muchos autores que estudian estas cuestiones. *Darrel West (2005)* explora cómo la tecnología digital puede mejorar el rendimiento del sector público. El autor plantea que la adopción de tecnologías digitales no solo puede mejorar la eficiencia y la eficacia de los servicios gubernamentales, sino también fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. Esto se logra ya que el uso de plataformas digitales por parte de los gobiernos genera reducción de costos, mejora en la prestación de servicios, simplifica los procesos burocráticos y aumenta la accesibilidad para los ciudadanos. Particularmente, West también se enfoca en cómo medir y evaluar el rendimiento del gobierno digital. Propone diversos indicadores y metodologías para evaluar el impacto de las tecnologías digitales en la eficiencia gubernamental, la calidad de los servicios y la satisfacción ciudadana. Finalmente, el autor dedica una parte de su trabajo a realizar ciertas consideraciones sobre el futuro del gobierno digital, entendiendo que este tipo de gobiernos han de estar en constante evolución, al igual que las tecnologías que buscan implementar. West advierte que pronto los gobiernos tendrán que empezar a implementar nuevas tecnologías más allá de las TIC, tales como la inteligencia artificial, el big data y el internet de las cosas (IoT). Todas ellas con un gran potencial para seguir transformando aún más el sector público.

Profundizando en el uso de los espacios digitales, *Hood y Margetts (2007)* hablan del concepto de *gobierno electrónico*. Este término implica la utilización de tecnologías

digitales para mejorar los procesos gubernamentales y la prestación de servicios. Además, los autores realizan una amplia conceptualización de los beneficios y los desafíos que este tipo de gobiernos pueden traer. En cuanto a los beneficios, los autores reconocen 1) eficiencia y reducción de costos, 2) Accesibilidad, 3) Transparencia y rendición de cuentas y 4) Participación ciudadana. Por el contrario, los desafíos de un gobierno electrónico se ven reflejados principalmente en 1) La brecha digital, 2) La ciberseguridad, 3) La resistencia al cambio y 4) La inversión y el mantenimiento. La investigación de los autores concluye con la idea de que el gobierno electrónico representa un cambio fundamental en la forma en que los gobiernos interactúan con los ciudadanos y gestionan sus procesos internos. Destacan que, aunque existen desafíos significativos, los beneficios potenciales en términos de eficiencia, transparencia y participación ciudadana hacen que el *E-Government* sea una prioridad estratégica para los gobiernos de todo el mundo.

Los autores mencionados hasta ahora reconocen las importantes mejoras que un gobierno digital puede generar para la gobernanza de un Estado. Mejorando la rendición de cuentas, fomentando la transparencia, optimizando la prestación de servicios y estrechando la relación entre el gobierno y los ciudadanos. No obstante, es importante reconocer que un gobierno digital no es una forma de gobierno a la que se puede llegar de manera repentina, por más trabajo e inversiones que dediquen los gobiernos a este objetivo. En realidad, es un proceso de transformación que lleva tiempo y esfuerzo tanto por parte de los gobiernos como de la ciudadanía. Es sobre esta idea que trabaja el autor *Richard Heeks (2005)*. Heeks ofrece una visión exhaustiva sobre la implementación y gestión del gobierno electrónico (*e-Government*) a nivel mundial. Su texto aborda de forma concreta los procesos de creación y consolidación de los gobiernos electrónicos/digitales. Propone estrategias para la implementación exitosa del e-Government y discute diferentes enfoques tales como el *top-down* (de arriba hacia abajo) y el *bottom-up* (de abajo hacia arriba), así como la importancia de un liderazgo fuerte y una visión clara. También se abordan las fases del ciclo de vida de un proyecto de *e-Government*, desde la planificación y el diseño hasta la implementación y evaluación. Ligado a esto, Heeks identifica los factores críticos que pueden determinar el éxito o fracaso de los proyectos de *e-Government*. Entre estos factores se incluyen el compromiso político, la capacidad institucional, la disponibilidad de recursos financieros, la infraestructura tecnológica adecuada y la participación de los ciudadanos.

Si bien existen varios textos que trabajan sobre la cuestión de la modernización y la digitalización a nivel mundial, hay algunos trabajos cuya importancia resulta clara cuando se habla del caso concreto de Argentina. Caravaca y Daniel (2021) se centran en la experiencia argentina en el proceso de modernización del Estado. Los autores sostienen que el sector público nacional ha atravesado tres grandes planes o etapas en su proceso de modernización. El primer plan tuvo lugar entre los años 2000 y 2007, el segundo durante 2007 y 2015 y el tercero entre el 2015 y el 2019. Su trabajo hace un aporte sumamente valioso en lo que respecta al plan de modernización de Macri. Los autores plantean que la gestión de Cambiemos adoptó a la modernización como una bandera propia de su plataforma e intentó dotarla de una narrativa refundacional. No obstante, durante todo su trabajo se busca reconocer que antes de que Mauricio Macri llegará a la presidencia, ya se habían llevado a cabo varias políticas que buscaban modernizar o digitalizar el Estado. Si bien la creación de la PDSPN ([argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) y MiArgentina) representan un gran avance en el camino hacia un gobierno digital, no se puede evaluar a esta plataforma sin tener en cuenta sus antecedentes históricos y el contexto en el cual fue creada. En este sentido para los autores los tres planes demuestran contundentes continuidades en cuanto a concepción e implementación de políticas ligadas a la modernización. A pesar de eso, se destaca el

particular protagonismo que se le dio a la implementación de las TIC en la Administración Pública Nacional y los avances en la digitalización de la misma durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019), buscando incluso llevar a cabo un cambio de paradigma en la gestión gubernamental con respecto de la relación Estado-Ciudadano. El plan de modernización de los años 2015-2019 va en concordancia con un informe publicado por Nasser y Concha (2011) en el contexto de la CEPAL. Allí, los autores hablan de la “necesidad de los gobiernos de la región por agilizar, optimizar, flexibilizar, transparentar y abaratar procesos y/o actividades del sistema público”. Frente a esta necesidad, se propone contribuir al “uso de las TIC para mejorar los servicios e información ofrecida a los ciudadanos y organizaciones, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y la participación ciudadana” (P. 5).

Finalmente, se considera de suma importancia para los propósitos de esta investigación destacar el trabajo de *Clusellas, Martelli y Martelo (2019)*. Los autores narran las reformas y transformaciones en la administración pública argentina durante el período de 2016 a 2019. Su texto se centra en las iniciativas de modernización del gobierno implementadas durante el mandato de Mauricio Macri, que buscaban mejorar la eficiencia, la transparencia y la capacidad de respuesta del gobierno mediante el uso de TIC. Los autores describen las estrategias y políticas adoptadas para modernizar la administración pública. Esto incluye la digitalización de servicios, la implementación de plataformas de *e-Government* y la promoción de una cultura de innovación dentro del sector público. Esto se ve reflejado en la creación de portales de servicios en línea, la digitalización de trámites administrativos y la implementación de sistemas de gestión electrónica de documentos. Un aporte valioso de los autores es la propuesta superadora con respecto del gobierno electrónico, la cual es el gobierno inteligente (*I-Government*). Este nuevo concepto se refiere a los gobiernos que obtienen cierto grado de automatización funcional gracias a la implementación de nuevas tecnologías tales como cadenas de *blockchain*, *big data* o inteligencia artificial (IA). De esta forma, los autores coinciden con West (2005) en la necesidad que tienen los Estados de implementar más que solo las TIC, lo que implica mantener una actualización constante con respecto de las nuevas tecnologías.

Resulta pertinente también ahondar sobre la cuestión de la brecha digital, un problema con el que indefectiblemente se cruzan todos los gobiernos que buscan llevar a cabo cualquier empresa de modernización y/o digitalización. Darrell West reconoce que este problema es de carácter global, pero está visiblemente agudizado en países en vías de desarrollo o subdesarrollados, como es el caso de Argentina. Esto está explicado ya que, para el autor, la brecha digital es una reproducción de las desigualdades sociales y económicas ya existentes en un país. Esto quiere decir que la brecha digital siempre es más amplia en naciones donde también hay altos índices de pobreza, desigualdad o alfabetización. De hecho, la brecha digital no solo reproduce estas problemáticas, sino que también las agravan. Aquellas personas que quedan por fuera del ecosistema social pierden oportunidades de desarrollo económico, educativo y, en el caso de la digitalización del Estado, cívico. No limitándose a una extensa presencia geográfica, para West el problema de la brecha digital también es multidimensional. Esto quiere decir que, si bien el acceso a la tecnología es un componente clave del problema, no es el único. Más allá del mero acceso a internet y aparatos electrónicos, las capacidades y la voluntad de uso de las tecnologías son los otros elementos que hacen a la brecha digital una cuestión multidimensional y por ende, una cuestión más difícil de resolver. Estos elementos comprenden cuestiones claves como las competencias digitales, la confianza para navegar en entornos digitales y el acceso a

contenidos relevantes y en el idioma apropiado (West 2015).

Luego de una extensa búsqueda de bibliografía, se ha llegado a la conclusión de que ningún autor ha escrito en profundidad sobre la experiencia argentina luego de la implementación de una plataforma digital para el Estado Nacional. Si bien el texto de Clusellas, Martelli y Martelo y el de Caravaca y Daniel cuentan con aportes sumamente valiosos sobre el proceso de modernización de algunos aspectos de la Administración Pública, no aborda con exhaustividad cuál ha sido el desempeño de [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) y [miArgentina](http://miArgentina.gob.ar) luego de este proceso. Resulta de gran importancia evaluar este desempeño ya que el mismo connota una continuidad política por parte de gobiernos que son diametralmente opuestos en ideología al gobierno de Cambiemos (2015-2019), pero que sin embargo, nunca han puesto en tela de juicio la utilidad o los beneficios que la PDSPN puede traer para los argentinos. Es por eso que la presente investigación considera menester abordar estas cuestiones y llegar a resultados clarificadores sobre el desarrollo de la PDSPN.

## Marco teórico y conceptual

A los fines del presente trabajo, se entenderá que “El gobierno electrónico se refiere al uso por parte de los gobiernos de tecnologías de información y comunicación (TIC), y particularmente Internet, como una herramienta para lograr un mejor gobierno” (OECD, 2014, p.6). Sin embargo, esta definición se amplía para abarcar la noción de gobierno digital, que “refiere al uso de las tecnologías digitales, como parte de las estrategias de modernización de los gobiernos, para crear valor público” (OECD, 2014, p.6). Estos conceptos presentan una gran semejanza con la definición de gobierno electrónico de Hood y Margetts (2007), que lo define como la aplicación de tecnologías digitales, especialmente Internet, para mejorar la prestación de servicios y procesos gubernamentales y la interacción con los ciudadanos. A efectos prácticos de la presente investigación, se tomarán los conceptos de gobierno electrónico (GE) y gobierno digital (GD), como sinónimos, entendiéndolos como la implementación por parte de los gobiernos de tecnologías digitales y de la comunicación, con el fin de mejorar la interacción con los ciudadanos. Ligado a esto, el concepto de valor público se asocia a la satisfacción de las demandas de la sociedad, que pueden variar desde la producción de bienes o servicios, instituciones públicas productivas y ordenadas, hasta el logro de equidad y eficiencia distributiva, el uso legítimo de los recursos y finalmente la innovación. (OECD, 2014).

Años atrás, el gobierno de Estados Unidos definió como Gobierno Electrónico a la utilización por parte del estado de aplicaciones web basadas en internet y otras tecnologías combinadas con procesos para mejorar el acceso y la entrega de información y servicios al público o para traer mejoras en las operaciones que pueden incluir eficacia, eficiencia, servicio, calidad o transformación. (*The E-Government Act, 2002*).

Cuando hablamos de las finalidades perseguidas por los gobiernos de aplicar e instrumentar este tipo de gobierno, se destacan los aspectos propuestos por Greco (2013): (a) Entrega de un mejor servicio a los ciudadanos y empresas; (b) Incremento de la transparencia y fortalecimiento de la ciudadanía gracias a un mayor y mejor acceso a la información y (c) Reducción de los tiempos en la gestión de trámites administrativos hacia el interior de las burocracias públicas.

Por su parte el CLAD (2007) plantea que, en cuanto a su alcance, se pretende que los ciudadanos puedan relacionarse electrónicamente con los Gobiernos, a efectos tales como los siguientes: (a) Gestionar por vía electrónica todo tipo de trámites administrativos, todo tipo de pagos, presentar y liquidar impuestos y cualquier otra clase de obligaciones; (b) cursar notificaciones; (c) Acceso a los expedientes para conocer el estado en que se encuentra la tramitación de estos y (e) Evitar la presentación reiterada de documentos que ya obren en poder de la administración (poderes, estatutos, DNI, habilitaciones, etcétera).

*La Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2007)* establece los conceptos y elementos que conforman el gobierno electrónico para nuestra región, así como los criterios que conforman el derecho de los ciudadanos a interactuar de forma electrónica con sus gobiernos. En ese sentido es importante resaltar cuáles son los principios de gobierno electrónico propuestos por esta carta:

1. Principio de igualdad: el uso de medios electrónicos no debe implicar una discriminación para los ciudadanos que se relacionen con las Administraciones Públicas por medios no

electrónicos (Por ejemplo, en la actualidad las presentaciones de los expedientes deben realizarse vía Trámite a Distancia, sin perjuicio que la mesa de entradas pueda recibir las mismas).

2. Principio de legalidad: refiere a las garantías consagradas (en efecto se modificó la Ley de Procedimientos Administrativos actualizándola a la modalidad de trámite a distancia, preservando las garantías de los ciudadanos).
3. Principio de conservación: garantizar que las presentaciones electrónicas se conservan en las mismas condiciones que por los medios tradicionales.
4. Principio de transparencia y accesibilidad: garantizar que la información de las Administraciones Públicas se haga en un lenguaje comprensible según el perfil del destinatario.
5. Principio de proporcionalidad: requerimientos de seguridad adecuados.
6. Principio de responsabilidad: garantizar que la Administración responda por sus actos realizados por medios electrónicos de la misma manera que de los realizados por medios tradicionales.
7. Principio de adecuación tecnológica: las administraciones elegirán las tecnologías más adecuadas para satisfacer sus necesidades.

Por otra parte, el grado de implementación del gobierno electrónico/digital puede analizarse mediante fases y en efecto existen diferentes modelos de Gobierno Electrónico, adoptables a las diferentes etapas o niveles del desarrollo de este (ONU, 2015):

1. Etapa emergente: refiere a información básica del gobierno en línea, con la finalidad de que los ciudadanos puedan obtener información en tiempo real;
2. Etapa Avanzada: En esta etapa se incorporan mejoras permitiendo por ejemplo la descarga de formularios para acceder a un servicio público;
3. Etapa Transaccional: avanza en la implementación de trámites en línea para solicitar certificados, licencias y permisos; y
4. Etapa Conectada: posibilita el acceso a información de manera integrada.

Con el objetivo de abordar el desarrollo de la Plataforma Digital del Sector Público Nacional, se tomó el índice de Gobierno Digital de la OCDE como marco evaluador. Este índice evalúa la madurez de las políticas de gobierno digital a nivel nacional o federal. Examina en qué medida los países cuentan con las bases necesarias para utilizar los datos y la tecnología en una transformación digital del sector público que sea integral y centrada en las personas. A su vez, la evaluación de estas políticas de *E-Government* están basadas en el desempeño de los países en seis dimensiones clave (OCDE,2023):

1. *Digital by design* (Digital desde el diseño): mide los esfuerzos por institucionalizar el gobierno digital en el funcionamiento del Estado, de manera que las instituciones del sector público puedan utilizar herramientas digitales y datos de forma coherente y estratégica para transformar procesos y servicios. Esta dimensión abarca cuestiones como la gobernanza del gobierno digital (estrategia, modelos institucionales, órganos de coordinación, mandato y responsabilidades de la institución encargada del gobierno digital) y su interacción con la infraestructura pública digital, las inversiones en gobierno digital, el talento digital en el sector público y el diseño y prestación de servicios.
2. *Data-driven* (Impulsado por los datos): evalúa los avances de los gobiernos en el desarrollo de los fundamentos necesarios para facilitar el acceso y el intercambio de datos en todo el

sector público. Esta dimensión abarca la gobernanza de los datos en el sector público. Esto incluye la existencia de roles de liderazgo dedicados, disposiciones institucionales y una estrategia para gobernanza y uso de datos; mecanismos de intercambio de datos en el sector público, incluidos estándares de datos, interoperabilidad e inventarios; así como disposiciones para la protección de datos, los derechos sobre los datos y la ética de los mismos.

3. *Government as a platform* (Gobierno como plataforma): mide la disponibilidad de bloques de construcción comunes, como directrices, herramientas, datos, infraestructura y software, que permiten a los equipos del sector público ofrecer y garantizar procesos y servicios coherentes en todo el sector. La dimensión abarca indicadores como la infraestructura pública digital, incluyendo la identidad digital, plataformas y aplicaciones de servicios, notificaciones digitales, pagos digitales e infraestructura en la nube; estándares comunes para el diseño y la prestación de servicios, gestión de proyectos (incluidas metodologías ágiles) y marcos para la gestión de inversiones digitales, como la propuesta de valor, mecanismos de aprobación, adquisiciones de TIC y asociaciones con *GovTech*.
4. *Open by default* (apertura por defecto): evalúa la apertura, más allá de la publicación de datos abiertos, incluyendo los esfuerzos para fomentar el uso de tecnologías y datos para comunicarse y relacionarse con diferentes actores. Esta dimensión busca evaluar los habilitadores para el uso estratégico y la gestión de los datos abiertos gubernamentales, las políticas e iniciativas que promueven los derechos digitales de los ciudadanos, la apertura y la transparencia en todas las áreas de política pública, el desarrollo y uso de software de código abierto, y la disponibilidad de un catálogo central público de servicios gubernamentales
5. *User driven* (Impulsado por usuarios): evalúa la capacidad de los gobiernos para centrar el diseño y la entrega de políticas y servicios públicos en los usuarios y sus necesidades. Examina específicamente un enfoque coherente para involucrar a los usuarios en la elaboración de políticas y el diseño de servicios, así como las medidas estratégicas adoptadas para abordar la brecha digital. Esta dimensión abarca el diseño y la prestación de servicios públicos, incluyendo los estándares de servicio, los requisitos e iniciativas para involucrar a los usuarios (por ejemplo, métodos de diseño y testeo de servicios), y el monitoreo del desempeño de los servicios. También evalúa el enfoque estratégico y los métodos de medición utilizados para abordar las brechas digitales y la inclusión de los actores relevantes en la gobernanza del gobierno digital y las políticas de datos.
6. *Proactiveness* (Proactividad): evalúa la capacidad de los gobiernos para anticiparse a las necesidades de los usuarios con el fin de ofrecer servicios públicos de manera proactiva. La última dimensión se construye sobre indicadores como el diseño y la prestación proactiva de servicios públicos, el uso responsable y estratégico de la inteligencia artificial (IA) en el sector público, las evaluaciones de riesgos y la anticipación y evaluación de intervenciones gubernamentales respaldadas por datos.

A su vez, con el objetivo de dotar a estas dimensiones y sus indicadores de un marco secuencial, el índice de la OCDE comprende que, dentro de cada dimensión, existen cuatro fases transversales. Las mismas representan las etapas del ciclo de políticas públicas (OCDE, 2023):

- **Enfoque estratégico:** se refiere a las estrategias generales, los marcos normativos y los

objetivos del gobierno digital. Parte de cómo los gobiernos deciden abordar la cuestión del *E-Government*.

- **Herramientas de política:** considera los recursos y herramientas que facilitan la implementación del enfoque estratégico.
- **Implementación:** abarca las prácticas utilizadas para traducir el enfoque estratégico en acciones concretas.
- **Monitoreo:** incluye los recursos y herramientas utilizados para hacer seguimiento del progreso y evaluar la efectividad de la implementación.
- 

En línea con lo planteado hasta ahora, se tomará la definición de tecnologías de la información y comunicación brindado por el Ente Nacional de Comunicaciones el cual establece que estas son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios que permitan la compilación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información, como por ejemplo voz, datos, texto, video e imágenes, entre otros (*ENACOM, 2023*).

Todos estos conceptos y definiciones de gobierno electrónico/digital y tecnologías deben estar ligados a un caso concreto. Como se expresó con anterioridad, el presente trabajo se centra en el caso argentino con respecto a su experiencia de implementación de estas herramientas. Es por eso que cada vez que se mencione o se haga referencia a al Sector Público Nacional (SPN) o la Administración Pública Nacional (APN), se entenderá que se habla del conjunto de organismos estatales que llevan a cabo las funciones administrativas del Estado. Refiriéndose principalmente a los distintos entes y dependencias que integran el Poder Ejecutivo Nacional (PEN), y excluyendo aquellos organismos pertenecientes a los gobiernos provinciales, municipales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Finalmente, al mencionar o hacer referencia a la Plataforma Digital del Sector Público Nacional (PDSPN), se estará hablando de la página web [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) y/o de la aplicación miArgentina, incluyendo en ambas sus diferentes accesos y herramientas complementarias.

## La cuestión de la modernización... ¿Importa?

Sin importar el contexto del país o quien lo gobierne, la modernización o digitalización del Estado parece tener una connotación esencialmente positiva. Suele generar una suerte de consenso y adhesión casi inmediata siempre que se la plantea, ya sea como idea o como política pública concreta. Aún cuando no haya consenso acerca de que comprende precisamente este concepto, los grandes planes de modernización que ha visto la Argentina suelen compartir varios pilares u objetivos fundamentales tales como la eficiencia, la transparencia, la participación ciudadana y el fácil acceso a la información pública. Es evidente que es difícil encontrar detractores ante semejantes horizontes gubernamentales. La digitalización estatal parece aparejar de forma inherente grandes ventajas, sobre todo administrativas, sin la necesidad de pagar grandes costos políticos. No resultaría extraño, entonces, esperar que todos los gobiernos la tengan presente, en mayor o menor medida en su plataformas políticas.

El concepto de modernización del Estado ha estado presente en la sociedad argentina desde mucho antes de la llegada de Mauricio Macri a la Casa Rosada. Hay una larga historia y continuidad entre las diferentes políticas públicas de modernización, especialmente en lo que se refiere al “uso de una terminología común, heredera del *New Public Management*; a la apuesta por la tecnología; y a la búsqueda de la transparencia como valor a conseguir” (Caravaca & Daniel, 2020, p.1). Durante los años 80, en el contexto de la recuperación democrática, la noción de digitalización o modernización no existía como tal en la agenda, si no que se hablaba de conceptos similares tales como reforma administrativa. Esta idea de reforma giraba en torno al empleo público principalmente. Se puede destacar en esta época el ejemplo de la creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales en 1984. El objetivo de esa política fue brindar profesionalismo a la APN, mediante la capacitación de sus miembros y la necesidad de participar de concursos para ingresar a la administración. Es recién hasta la década de los 90 cuando se comenzó a hablar de modernización como una forma más amplia de comprender estas reformas que la dirigencia política advertía que el Estado necesitaba. Además de la dirigencia nacional, el contexto internacional del Consenso de Washington y la escuela del *New Public Management* también eran favorables a generar reformas de fondo en el Estado. No obstante, es importante destacar que esas reformas seguían girando principalmente en torno a cuestiones de empleo y gasto público y aún no se hablaba ampliamente de digitalización o implementación de TIC. Fue durante el gobierno de Carlos Menem cuando se creó la Unidad de Reforma y Modernización, en la órbita de la Jefatura de Gabinete de Ministros (en adelante JGM). Luego, en el año 2000, se formó la Secretaría para la Modernización del Estado, en el marco de la vicepresidencia de la nación. Finalmente, en 2001 se creó una secretaría homónima en el contexto de la JGM, cartera en donde se nuclea prácticamente todo lo referido a la modernización a nivel nacional desde entonces. Fueron durante estos años que se diseñaron e implementaron políticas tan innovadoras como la Firma Digital, La Carta de Compromiso con el Ciudadano o el Sistema de Identificación Nacional Tributario y Social.

A pesar de su presencia de décadas en las plataformas de gobierno y su connotación siempre positiva, la modernización del Estado ha carecido de una importancia central en la agenda política, quedando usualmente opacada por cuestiones más urgentes como la economía, la

corrupción o la seguridad. La necesidad de la implementación de TIC en la gestión estatal nunca pareció ser el tema más urgente a resolver ni para la sociedad civil, ni para la dirigencia política. Pese al consenso casi automático que genera, la modernización queda relegada a una política de segundo o tercer orden, si es que acaso está presente en la plataforma electoral de los partidos políticos. Un ejemplo que ayuda, a grandes rasgos, a ilustrar esta cuestión es la disposición de temas que se eligieron para los últimos debates presidenciales en Argentina. En 2015 el debate de balotaje entre los dos principales candidatos fue organizado por la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires. Allí, los ejes temáticos que se decidieron fueron desarrollo económico y humano, educación e infancia y seguridad y derechos humanos (Prisma, 2025).

Luego, en 2019 tuvieron lugar dos debates entre candidatos que abarcaban un amplio rango del espectro ideológico político argentino. En el primer debate los temas elegidos a tratar fueron relaciones internacionales, economía y finanzas, derechos humanos, diversidad y género, educación y salud. Para el segundo debate de ese mismo año, los temas elegidos fueron seguridad, empleo, producción e infraestructura, federalismo, calidad institucional y rol del Estado y desarrollo social, ambiente y vivienda (Cámara Nacional Electoral, 2019).

El último debate presidencial en Argentina tuvo lugar en 2023. Para sus dos ediciones la Cámara Nacional Electoral tomó la innovadora decisión que sean los mismos ciudadanos quienes pudieran elegir uno de los ejes temáticos a ser abordados por los candidatos en cada debate. A través de una votación virtual, los argentinos decidieron que los cinco aspirantes presidenciales debatan sobre derechos humanos y convivencia democrática y desarrollo humano, vivienda y protección del ambiente. Estos ejes se sumaron a los ya predispuestos por la cámara: Economía, educación, seguridad y trabajo y producción (Cámara Nacional Electoral, 2025). En los últimos cinco debates presidenciales es notoria la falta de la temática modernizadora. Incluso se hace notoria la falta de un eje temático más amplio en el cual pueda ser insertada la modernización, tal como reforma del Estado, administración pública o relación gobierno-ciudadanos.

Es así que, a pesar de las numerosas ventajas que apareja, la modernización del Estado parece ser abordada de forma apenas superficial por los distintos gobiernos. Usualmente es vista como una herramienta o un componente de un proceso y un objetivo mucho más amplios. No obstante, desde un principio, la gestión de Cambiemos (2015-2019) presentó una diferencia fundamental en la forma de abordar a la modernización desde y para el Estado, ya que se la planteó como un fin en sí mismo y no como un proceso al servicio de un objetivo mayor. Sumado a esto, el plan de modernización de Mauricio Macri le otorgó un rol privilegiado a la incorporación de la tecnología, la digitalización del Estado y la inclusión digital de los ciudadanos, valiéndose de un contexto de proliferación de la tecnología necesaria para hacer esto posible.

Para el análisis que el presente trabajo busca llevar a cabo, se destacan dos momentos fundamentales acontecidos durante estos años. Primero, en el año 2015, mediante el Decreto 13/2015 se creó el Ministerio de Modernización de la Nación. La conformación de esta cartera ministerial representa la institucionalización en el máximo nivel del compromiso del gobierno de Cambiemos para con la modernización del Estado Nacional y la APN. Un claro reflejo de la experiencia que vivió el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (en adelante

GCBA) cuando era conducido por Mauricio Macri y se creó un ministerio homónimo. Por otro lado, el segundo momento importante se dio en 2017, cuando mediante el Decreto 87/2017 se creó la Plataforma Digital del Sector Público Nacional (en adelante PDSPN), en la órbita del propio Ministerio de Modernización y su Secretaría de Gestión e Innovación Pública. Esta plataforma se creó con dos ejes principales: Una plataforma web ([www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar)), que reúne todos los trámites y servicios del Estado y la aplicación Mi Argentina, que brinda un perfil exclusivo y personalizado dentro de la plataforma web del Estado.

Si bien el Ministerio de Modernización no mantuvo su carácter ministerial durante toda la gestión de Cambiemos, mucho menos durante los gobiernos siguientes, es importante recordar su existencia ya que dio el marco institucional para crear la PDSPN. A su vez, se destaca este hito debido a que la PDSPN sí ha tenido una clara adopción y continuidad de uso por parte del gobierno de Alberto Fernández y, en la actualidad, por el de Javier Milei. Estos son gobiernos que muestran una clara distancia ideológica con respecto del de Macri, pero que no parecen renegar de la utilidad que brinda a la gestión pública tener una plataforma como tal.

## **Un gran cambio. La modernización como promesa.**

La acción del Estado es uno de los elementos fundamentales de la construcción social de un problema. Las políticas oficiales contribuyen a darle existencia al problema que dicen atacar. Es decir, muestran la existencia de una problemática al mismo tiempo que se presentan como respuestas a la misma. Las ideas de Blumer logran conceptualizar de forma muy acertada como fue siempre abordada la cuestión modernizadora para el gobierno de Mauricio Macri (Herbert Blumer, 1971).

Durante la campaña presidencial de 2015, la alianza Cambiemos logró posicionar a la modernización como un elemento fundamental de su plataforma electoral. Esto lo consiguió nucleando “una serie de reclamos dispersos como las demandas por transparencia - relacionadas con las denuncias por corrupción del gobierno anterior, mayor participación ciudadana, apertura de la información, y agilidad y eficacia en la gestión pública, para encolumnarlos detrás de su idea de modernización” (Caravaca & Daniel, 2020, p. 14). Esta idea es de gran importancia ya que resulta esencial evidenciar cuál es la definición de la cuestión por parte del gobierno de Macri, dado que la misma prefigura la forma en la que se diseña la política de modernización. Además, conocer quién y cómo problematiza la cuestión, implica conocer los intereses que serán tenidos en cuenta en el desarrollo de la política.

Es así que el proyecto de Cambiemos conformó su abordaje de modernización en 5 ejes: la Gestión Integral de los Recursos Humanos; el Plan de Tecnología y Gobierno Digital; la Gestión por Resultados y Compromisos Públicos; Gobierno Abierto e Innovación Pública y, por último, la Estrategia País Digital. Los primeros ejes estaban asociados a la meta de “eficientizar y optimizar la gestión interna del Gobierno”, mientras que el último eje adoptaba como horizonte la inclusión digital de los ciudadanos; se buscaba fundamentalmente “llevar la relación del Estado y el Ciudadano al plano digital” (Oficina Nacional de Presupuesto, 2017, p. 4). Esto da cuenta que, en cuanto a la modernización, Mauricio Macri definía la cuestión no sólo como un proceso para lograr un Estado más flexible y eficiente, sino también como una evolución misma de la forma de relacionarse entre el Estado y la ciudadanía. A esto se le suma el hecho de que para Cambiemos, la modernización y la digitalización del Estado eran prácticamente sinónimos. Ambos conceptos mutuamente dependientes. La importancia del aspecto digital de la política para Macri se puede ver claramente a forma de ejemplo durante su campaña presidencial. En la misma, el aspirante a presidente invirtió gran parte de sus recursos en spots y publicaciones en redes sociales. Incluso llegó a ser apodado como el “Presidente de Facebook”, título que ganó luego de que se conociera que había sido el candidato que más likes recibió en la historia del país. Esta impronta digital fue enfatizada por el PRO (Partido político Propuesta Republicana) durante y luego de la campaña (Gallo, 2015).

A pesar de la narrativa novedosa o refundacional que se buscó dar a la digitalización, la realidad es que varias de las políticas y programas de modernización previos no fueron creados, sino continuados por la gestión de Cambiemos, con la diferencia de que ahora encontraban un sustento económico e institucional mucho más firme en el flamante Ministerio de Modernización. A su vez, la creación y desempeño de este ministerio en sus

funciones buscó ser un claro reflejo de lo que se había desarrollado durante el segundo mandato de Macri como Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En el año 2011, Macri gestionó la creación del Ministerio de Modernización del Estado, el mismo tenía objetivos dirigidos a la modernización estatal, incluyendo la implementación de políticas de gobierno electrónico y la mejora de la eficiencia en la gestión pública (Ley 4013, GCBA). Tanto en el caso del GCBA como en su proyecto a nivel nacional, se buscó que una cartera ministerial propia descomprimiera a la Jefatura de Gabinete de sus atribuciones respectivas a la modernización del Estado. Esta búsqueda de continuidad en el diseño de la política pública a nivel nacional se ve reflejada en el nombramiento de Andrés Ibarra y Daniel Abadie como Ministro de Modernización de la Nación y Secretario de Gobierno Digital respectivamente, mismos puestos que ocuparon antes en la Ciudad de Buenos Aires. Es posible que con este intento de réplica de política de modernización en diferentes niveles de gobierno, el PRO haya intentado mitigar la falta de certeza con la que hay que enfrentarse al momento de tomar una decisión con respecto de una política. Los actores políticos no cuentan con toda la información necesaria para una toma de decisión acertada, por lo que las mismas se toman bajo ciertos niveles de incertidumbre. Al intentar repetir una política pública que había funcionado con relativo éxito en CABA, se podría caer en la asunción de que se tiene un conocimiento casi perfecto de todos los factores respectivos a la misma. Es evidente que el gobierno de Macri no contaba con un conocimiento de todas las variables de la situación, lo que derivó en problemas de la implementación de la política modernizadora a nivel nacional (Lindblom, 1991).

Es propio, además, en la formulación y diseño de un plan de transformación, el establecimiento de objetivos generales y específicos, metas y alternativas. En este caso, se parte de un objetivo general por parte del gobierno nacional, a través del Ministerio de Modernización: Mejorar la relación entre el ciudadano y el Estado a través de la incorporación de TIC y tecnologías digitales en la Administración Pública, haciendo al Estado, sus servicios e información más eficientes y accesibles para la ciudadanía. Por su parte, el objetivo específico podría constituirse en la meta de avanzar hacia una plataforma digital del gobierno nacional, en donde se pueda acceder a una cantidad considerable de servicios, trámites e información de la APN. Al cuantificar las metas de la política, se puede identificar por un lado el factor temporal, el cual no estuvo claramente definido en el plan de modernización del gobierno de Macri. No obstante, se puede entender que el límite de tiempo para llevar a cabo este plan era el año 2019, cuando finalizaría la gestión del gobierno. Por otro lado, en términos de recursos, en 2018, último año en el que el plan de modernización gozó de una cartera ministerial propia, se destinaron ARS 5.192.357.141 al proyecto de modernización en su conjunto entre financiación del Tesoro Nacional y de fuentes externas. Cabe aclarar que aún con la pérdida de su rango ministerial, desde 2018, la Secretaría de Modernización, de vuelta en la JGM, no vio alterado su presupuesto ni recortadas sus funciones (Ministerio de Economía, 2018).

Finalmente, según el Decreto 87/2017, son varias las alternativas (acciones concretas) que se pueden identificar para la obtención de los mencionados objetivos y metas:

- Creación de la plataforma digital MiArgentina, orientada a brindar la posibilidad de tener un perfil de ciudadano digital. Con el cual las personas podrían acceder a servicios de la

APN, efectuar trámites, consultar el estado de los mismos, solicitar turnos, acceder a información y documentación oficial.

- Integración de la plataforma TAD (trámites a distancia) a la plataforma MiArgentina.
- Alojamiento de la totalidad de los portales de internet del Sector Público Nacional en el portal web general [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar). A su vez, estableció que todo portal web del Sector Público Nacional que se crease a futuro, debería alojarse bajo el mismo dominio. Todo esto con el objetivo de centralizar y facilitar el acceso a la información de los diferentes organismos de la APN y sus actividades.
- Implementación de la plataforma Gestión Documental Electrónica. Sistema integral para digitalizar la gestión de expedientes, comunicaciones y documentos oficiales.
- Digitalización de documentación clave tales como el Documento Nacional de Identidad, certificados de discapacidad y licencias de conducir, a través de la plataforma MiArgentina. Esto en conjunto con organismos como ANSES o el RENAPER.
- Implementación del Portal de Datos Abiertos ([datos.gob.ar](http://datos.gob.ar)). A través del mismo se puso a disposición del ciudadano una gran cantidad de datasets<sup>1</sup> oficiales sobre diferentes actividades tales como el transporte, la salud, la justicia, las RR.II., la energía, la población, etc.

Resulta pertinente también realizar un breve repaso sobre el marco legal e institucional del cual se dotó a la cuestión de la modernización. Esto es, cómo se formalizó y oficializó la política. Esto resulta de particular importancia ya que son las herramientas legales sobre las cuales se erigió la política de modernización de Macri y sobre las cuales luego trabajarán los gobiernos posteriores. Es coherente mencionar primero el Decreto Nro. 13/2015. Este decreto cumplió con la función de modificar la Ley de Ministerios y crear, entre otros, al Ministerio de Modernización. El mismo decreto otorga al ministerio competencias referidas al empleo público, a la innovación de gestión, al régimen de compras y particularmente le confiere la tarea de definir e implementar el Plan de Modernización de la Administración Pública Nacional. A su vez, con el Decreto Nro. 13/2016 se aprobó la conformación organizativa del Ministerio de Modernización, creándose, entre otras, la Subsecretaría de Gobierno Digital, dependiente de la Secretaría de Gestión e Innovación Pública, y estableciendo entre sus objetivos los de entender en el diseño, implementación y monitoreo de la plataforma digital del Sector Público Nacional. Por otro lado, también es clave destacar el Decreto Nro. 434/2016, que aprueba el Plan de Modernización del Estado. El mismo decreto establece que el ámbito de aplicación de este plan es la administración central, los organismos descentralizados y las entidades autárquicas. El plan de Modernización del Estado buscaba constituir una Administración Pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios, a partir del diseño de organizaciones flexibles orientadas a la gestión por resultados. En el marco de estas normativas, es imperativo contemplar al Decreto 87/2017, mediante el cual se encomienda la creación de la PDSPN. Una vez establecido el corpus legal que dio forma al Plan de Modernización del gobierno de Cambiemos, se pueden destacar instrumentos legales que dieron validez a acciones concretas. Por ejemplo, el Decreto 744/2019, que autorizaba al RENAPER a emitir el DNI en formato virtual; la Resolución 494/2018, que integra la Licencia Nacional de Conducir al perfil del ciudadano en MiArgentina o la Resolución 1951/2019, que aprueba la emisión en formato digital del Carnet Unificado de Vacunación.

---

<sup>1</sup> Un conjunto estructurado de datos. A menudo presentado como una tabla con donde las filas representan registros individuales y las columnas representan características o variables de esos registros.

El rol de la administración pública presenta una particular importancia en el caso de la política evaluada ya que, en el caso de la modernización del Estado, la APN es tanto implementadora como objetivo de la política. Teniendo en cuenta lo mencionado, es de suma relevancia entender cómo el gobierno de Macri concibió a la burocracia con respecto de su política de modernización. Esta política buscó “elimina[r] la burocracia”, implementando sistemas transversales capaces, a la vez, de descentralizar, simplificar y agilizar la administración pública (Oficina Nacional de Presupuesto, 2017, p 3). La burocracia para Macri adopta una connotación negativa, ligada a la ineficiencia, el atraso y la lentitud. Algo que resulta problemático al notar que se debe valer de la misma burocracia para aplicar esta, o cualquier otra política pública.

Es así que una vez configurada la infraestructura institucional y el cuerpo legal, se puso en marcha el desarrollo de la Plataforma Digital del Sector Público Nacional. Con la ambición de construir una experiencia personalizada de cada ciudadano con el Estado, se diseñaron e implementaron las páginas [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) y miArgentina. Ambas plataformas, funcionando en conjunto, tenían una misión simple pero contundente: Crear un único punto de entrada para la interacción de los ciudadanos con el Estado.

Sin duda, el espacio político de Cambiemos le dio una impronta propia y muy particular a la cuestión de la digitalización del Estado. Entendiendo como un beneficio a conseguir en sí mismo y como un proceso que redefine la relación Estado-ciudadano. Luego, materializó esa conceptualización en toda una serie de organismos, decretos y resoluciones que sirvieron para dar espaldas institucional al proyecto modernizador del gobierno. Hasta ese momento, al menos, se podría decir que el gobierno de Macri ya había alcanzado las etapas de enfoque estratégico y de herramientas de política planteadas por la OCDE en cuanto a gobiernos digitales. Naturalmente, también se puede ver muy bien representado la dimensión *digital by design* y su indicador A que comprende la normativa oficial en materia de digitalización.

## Cómo el Estado argentino se digitalizó.

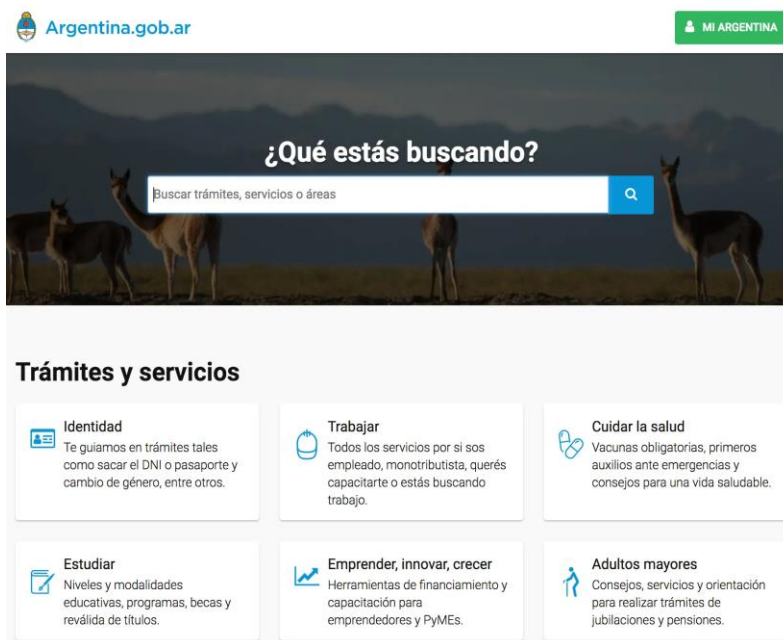
Las primeras versiones de la PDSPN eran simples, pero reflejaban de forma clara lo que se aspiraba lograr con ellas. En marzo de 2016 se lanzó la primera versión de [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) de la gestión Cambiemos. Antes de la ampliación de esta página web, la administración nacional gestionaba más de 1.000 sitios web, construidos en diferentes tecnologías, con diferentes proveedores. Para diciembre de 2017, ya se había mudado a la página web la información de más de 60 organismos de la APN y se habían eliminado más de 500 sitios web y plataformas que replicaban contenido y mareaban al ciudadano (Abadie, 2018) (Véase imagen 1 y 2). La consolidación de la información de toda la APN en un único sitio web es un principio de cumplimiento con las dimensiones de la OCDE *data-driven* que comprende el desarrollo de los fundamentos necesarios para facilitar el acceso y el intercambio de datos en todo el sector público (JGM, 2019).

(Imagen 1. versión de [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) en noviembre de 2015)



(Fuente: Argentina: Gobierno Digital Balance de Gestión 2015–2019 de la Subsecretaría de Gobierno Digital de la República Argentina, 2019).

(Imagen 2. Actualización de [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) en 2016, con la integración de miArgentina).



(Fuente: Argentina: Gobierno Digital Balance de Gestión 2015–2019 de la Subsecretaría de Gobierno Digital de la República Argentina, 2019).

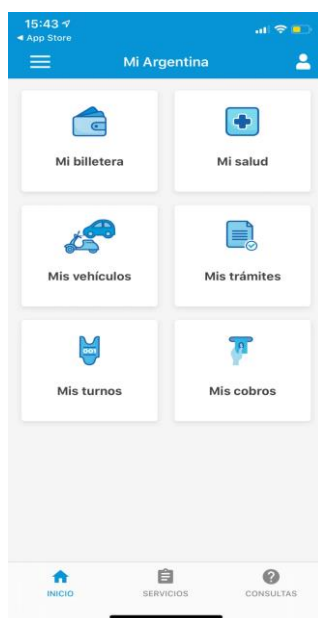
Casi en paralelo con [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) se desplegó la primera versión de miArgentina. El diseño, desarrollo y puesta en marcha de esta plataforma representó un trabajo de innovación nunca antes vista en la Argentina. Prácticamente, la aplicación se desarrolló sin un parámetro claro de referencia. Hasta ese momento no existían plataformas del sector público en el país que sirvieran de inspiración y las que existían en el extranjero eran muy difíciles de extrapolar a Argentina ya que cada plataforma presenta sus propias particularidades como así lo hacen, en definitiva, el país para el que son creadas. Incluso contando con el mismo grupo de expertos que había creado con incipiente éxito una plataforma similar para el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, los desafíos de desarrollar una herramienta para un país como Argentina se hicieron presentes desde el día uno. Daniel Abadie, quien se desempeñó como Secretario de Gobierno digital, tuvo a su cargo esta tarea. Abadie recuerda incluso que tuvieron que empezar desde cero. El plan estratégico que tenían al llegar al Poder Ejecutivo Nacional quedó desfasado casi de inmediato ya que había sido elaborado con poca información del Estado Nacional y con casi nula ayuda de la administración saliente (Filer, 2019)

**miArgentina. Construyendo desde cero.**

En sus primeros pasos, la aplicación solo ofrecía servicios en torno a tres ejes principales:

Salud, transporte y seguridad social (véase imagen 3). Esto quiere decir que se podía acceder a información personalizada por el usuario respecto de la licencia nacional de conducir y radicación del dominio automotor, constancia de CUIL, seguimiento de reclamos presentados ante la Ventanilla Federal de Defensa del Consumidor, feriados, beneficios de ANSES y fechas de cobro, vencimientos de AFIP, DNI, entre otros. El primer hito de colaboración interorganizacional fue la que se realizó con la Agencia Nacional de Seguridad Vial, mediante la cual se lanzó la Licencia Nacional de Conducir Digital en 2019. La licencia digital se convirtió así en el primer documento digital con validez legal en la Argentina disponible en un teléfono móvil. Luego se siguieron sumando cada vez más documentos tales como el seguro automotor, la cédula verde / azul, la credencial de ART, la credencial de donante de órganos, credencial de donante de médula ósea, credencial de persona trasplantada o en Lista y el carnet único de vacunación digital. Finalmente, en 2019 miArgentina lanzó el DNI digital, el primer documento nacional de identidad digital disponible para los ciudadanos mayores de 14 años con validez legal. Junto con la ayuda del RENAPER (Registro Nacional de las Personas), se logró crear una cuenta en miArgentina con identidad validada a cada ciudadano que renovará su DNI. La importancia de este hecho radica en el hecho de que miArgentina ofrece 2 niveles de acceso. En su nivel 1, cualquier usuario que la descargue puede acceder a información básica sobre el gobierno y la plataforma, creando un usuario y contraseña puede acceder a información relacionada con el número de CUIL que sea de carácter público. No obstante, el potencial de la plataforma está pensado para aquellos que validen su identidad y accedan al nivel 2, esto significa vincular el DNI con la aplicación para poder acceder al mencionado perfil de ciudadano digital. Una vez que se valida la identidad, miArgentina abre un gran abanico de herramientas tales como la gestión de trámites a distancia, la reserva de turnos para atención médica y toda la información laboral y documental del ciudadano.

(Imagen 3. Primera versión de la aplicación miArgentina).



(Fuente: Balance de gestión 2015–2019 de la Subsecretaría de Gobierno Digital de la República Argentina, 2019).

El tipo de colaboraciones con el RENAPER o la Agencia Nacional de Seguridad Vial dan cuenta del abordaje de la dimensión *Digital by Design* de la OCDE. El gobierno de Cambiemos llevó a cabo claros esfuerzos por institucionalizar el gobierno digital en el funcionamiento del Estado, de manera que las instituciones del sector público puedan utilizar herramientas digitales e incorporar TICs a su funcionamiento. Esto se puede ver reflejado en el hecho de que para 2019 el 100% de los procedimientos dentro de los ministerios nacionales se habían digitalizado. A su vez, esa cifra representó diecisiete millones de expedientes electrónicos y más de mil ochocientos trámites disponibles en línea (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2019).

En este afán de cooperación, la Secretaría de Gobierno Digital en ese entonces tomó la significativa decisión de abrir y dejar disponible el código fuente de miArgentina, compartido de forma gratuita y segura a través de un repositorio en GitHub<sup>2</sup>. Esto se hizo con la intención de que cualquier Estado o entidad subnacional pudiera tener acceso a la infraestructura necesaria para desarrollar sus propias plataformas digitales y ahorrar cantidades considerables de tiempo y recursos en el desarrollo de una infraestructura informática que, de otra forma, tendrían que haber hecho por su cuenta. Estas plataformas subnacionales no estarían necesariamente ligadas a miArgentina, pero presentarían una lógica similar, lo que es algo naturalmente más cómodo para el ciudadano que las utiliza. Inclusive, en la versión web de miArgentina se incluyó una sección sumamente útil llamada Mi Provincia. Configurada con la información que el ciudadano brinda al validar su identidad, Mi Provincia funciona como un puente interjurisdiccional mediante el cual el usuario puede acceder desde miArgentina a las plataformas digitales de su respectivo gobierno provincial. En mayor o menor medida según la provincia, esto facilitaba que el ciudadano pudiera acceder desde una única puerta de entrada a los servicios digitales de diferentes niveles de gobierno, pudiendo así, en última instancia, también gestionar cuestiones referidas a los impuestos, la educación o el registro civil.

### **Actualización constante.**

A lo largo de los años del gobierno de Macri, la PDSPN fue incorporando actualizaciones con el fin de ofrecer más documentos y servicios. Para 2019 la plataforma se había consolidado y ofrecía una amplia gama de acceso a los usuarios. Divida en diferentes ejes temáticos, al final de la gestión de Cambiemos, la PDSPN ofrecía las siguientes secciones de gestión ciudadana:

- **Mi Billetera:** contenía las credenciales y documentos personales de cada usuario: DNI digital, Certificado Único de Discapacidad (CUD), Licencia nacional de conducir digital, Constancia de CUIL, Credencial de donante de órganos, Credencial de paciente trasplantado o en lista de espera, Símbolo Automotor, Credencial de tu ART, Certificado náutico deportivo y Licencia aeronáutica.
- **Mis Vehículos:** contiene los documentos de los vehículos a nombre del usuario o aquellos a los que está autorizado a conducir y licencia de conducir: Licencia nacional de conducir digital, Cédula verde y radicación del vehículo, Cédula azul a nombre, Credencial del seguro

---

<sup>2</sup> GitHub es una plataforma que sirve como “almacén” para proyectos de software. Permite a desarrolladores almacenar, compartir y colaborar en diferentes programas de código abierto mediante la creación de repositorios abiertos al público.

obligatorio automotor digital válido de los vehículos, Credencial de la Revisión Técnica Obligatoria (RTO) válida de los vehículos e Información para el pago de patentes.

- **Mi Salud:** Incluye las credenciales y los trámites relacionados con la salud de las personas, información sobre discapacidad y el mapa de centros de salud: Expresión de voluntad de donar órganos y médula ósea y consulta de credenciales, turno para vacunarse contra la fiebre amarilla, consulta obra social, verificar las vacunas que han sido aplicadas, configurar opciones de privacidad de la Red nacional de Salud Digital, acceso a credencial de trasplantado en formato digital y a los derechos te habilita y buscar el centro de salud más cercano al domicilio en el mapa de centros de salud
- **Mis Turnos:** es donde se pueden visualizar los próximos turnos agendados y donde, además, se pueden gestionar nuevos. En paralelo con esta sección, la aplicación miArgentina envía notificaciones con el fin de recordar al ciudadano la inminencia de sus turnos ya reservados.
- **Mis Cobros:** sección donde los ciudadanos que perciben beneficios sociales podrán visualizar el estado del beneficio, periodo de liquidación, estado del cobro y fecha del cobro.

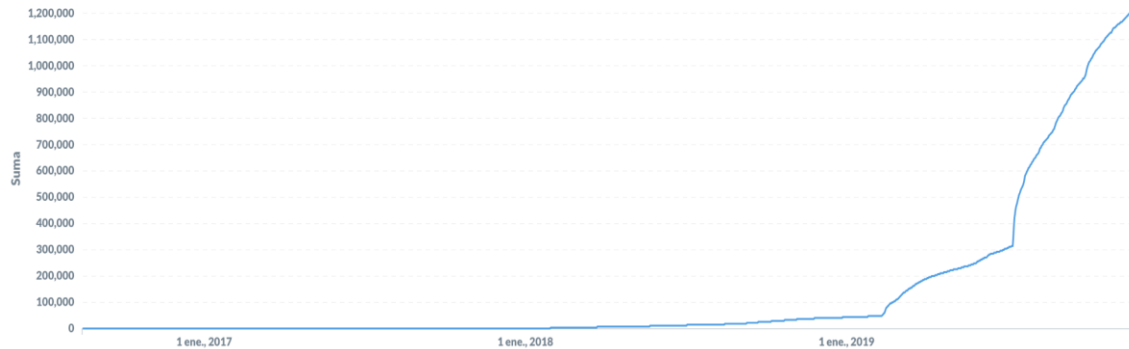
Es de gran importancia resaltar el hecho de que el orden en el que se decidió digitalizar los diferentes documentos y servicios de la APN no fue arbitrario, sino que fue establecido en base a los trámites que ya tenían mayor número de ingresos en su dimensión analógica. Es decir, la decisión del gobierno fue dar prioridad a los trámites y servicios a los que la ciudadanía ya les daba importancia. Esta decisión estratégica está fuertemente relacionada con el indicador *user driven*. Al otorgar un papel central a las necesidades y conveniencia de las personas en el proceso de diseño de procesos, servicios y documentación digital. Desde el principio, la gestión de Cambiemos gestionó su política digital con una fuerte impronta del concepto de experiencia de usuario. Es decir que los ciudadanos eran vistos como usuarios que *consumían* la PDSPN. Esta cosmovisión trajo aparejada una lógica simple de la UX (*user experience*): El usuario debe quedar satisfecho para que siga consumiendo el producto. De esta forma, con una lógica casi empresarial, el Ministerio de Modernización siempre buscó que la PDSPN fuera un producto atractivo, que tuviera los servicios e información más demandados y necesarios de la APN y que fuera fácil de utilizar. Al crear una plataforma que nunca había sido vista por los argentinos anteriormente, el equipo que la llevó a cabo tenía claro que el éxito y legitimidad debían fundarse en la utilidad concreta de la misma. La base del poder y el éxito político de la PDSPN era poder construir productos útiles para los ciudadanos. Esta cosmovisión en cuanto al ciudadano/usuario se puede ver reflejada en el número de usos y el acelerado crecimiento que la PDSPN mostró durante los años del gobierno de Cambiemos (Véanse gráficos 1 y 2). Para 2019 más de tres millones de ciudadanos ya tenían un usuario en miArgentina y la utilizaban todos los días. Además casi la mitad de esos usuarios tenían su identidad validada en la aplicación, lo que les permitía acceso completo. Esto representó, por ejemplo, más de trescientos cincuenta mil turnos pedidos a través de la app (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2019).

Gráfico 1. Cantidad de usuarios que utilizaron Mi Argentina a diario entre 2017 y 2019.



(Fuente: Balance de gestión 2015–2019 de la Subsecretaría de Gobierno Digital de la República Argentina, 2019).

Gráfico 2. Cantidad de usuarios con identidad validada. Lo que permite un acceso completo y experiencia personalizada de la plataforma.



Fuente: Balance de gestión 2015–2019 de la Subsecretaría de Gobierno Digital de la República Argentina (2019).

En cuanto al otro eje de la PDSPN, argentina.gob.ar, entre 2016 y 2019, más de 123 millones de usuarios visitaron el sitio que, a su vez, contaba con más de 50.000 páginas de contenido (Véase gráfico 3).

Gráfico 3. Estadísticas sobre los usuarios y las visitas de [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) entre los años 2016-2019.



Fuente: Balance de gestión 2015–2019 de la Subsecretaría de Gobierno Digital de la República Argentina (2019).

A su vez, esta toma de decisiones basada en datos de uso junto con la constante implementación de nuevos servicios y documentos digitales dan cuenta de la presencia del indicador de *proactiveness*. La Secretaría de Gobierno Digital buscaba anticiparse a las necesidades que los ciudadanos tendrían una vez desarrollada la PDSPN. Es por eso que el ofrecimiento de nuevos servicios digitales se mantuvo de forma constante durante la gestión de Cambiemos. Al ser una plataforma completamente nueva, el horizonte para la digitalización de los documentos y servicios era prácticamente toda la APN.

La amplia gama de servicios, documentación e información, más la cooperación con otros entes de gobierno, que la PDSPN puso a disposición del ciudadano pueden responder muy bien a la dimensión *Government as a platform*. miArgentina y [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) lograron consolidar de forma sólida y sostenida un gran bloque digital común a todo el Estado Nacional. En esta plataforma se nuclearon y añadieron todos los servicios y documentos que pudieran manifestarse de forma digital. La conformación de una ventanilla única de entrada para el ciudadano en su interacción con el Estado sin duda facilitó la misma. El ciudadano/usuario ya no debía gestionar trámites y buscar información en diferentes páginas y plataformas, con diferentes credenciales de acceso y cuentas que pueden llegar a entorpecer el proceso. La PDSPN logró que exista un único espacio digital en el que cualquier ciudadano, con unas únicas credenciales de acceso, pueda acceder a todos los servicios e información del Estado Nacional. Esto logró que la Argentina en sus intentos de digitalización del Estado se acerque al *once only principle*. Este principio es mencionado de forma reiterativa en la gestión de trámites y servicios de un ciudadano con la APN y refiere al derecho que tiene el ciudadano de proveer su información una sola vez y que eso baste para poder realizar todo un trámite, sin necesidad de estar otorgando las mismas credenciales de forma reiterada, lo que entorpece el proceso y desmejora la experiencia del ciudadano/usuario. De todas formas, el principio de una sola vez, que ayuda a cumplir con el indicador de *user driven*, se ve limitado por servicios o trámites que no se han digitalizado aún o que se encuentran en otros niveles de gobierno o poderes del Estado (OCDE, 2019).

No es de extrañar, entonces, que la PDSPN haya pasado a ser la herramienta digital del gobierno nacional por excelencia, en donde tanto el gobierno de Cambiemos como sus sucesores encauzaron todos los avances y esfuerzos que se hicieron en materia de gobierno digital. En este sentido la dimensión de gobierno cómo plataforma se cumple ya que se la PDSPN logró consolidar la identidad digital del Estado Nacional Argentino. Proporcionó fuentes claras y transparentes de herramientas, datos y software que permitieron ofrecer una prestación de servicios en base a los usuarios y sus necesidades de forma coherente, fluida, integrada, proactiva y transversal. Con la ayuda de la PDSPN no solo se consolidó la identidad digital del Estado Nacional, sino también la de los propios argentinos. Las herramientas de identificación digital son uno de los puntos claves de cualquier iniciativa de digitalización de gobierno, por lo que la disponibilidad de un mecanismo común de identificación agiliza la interacción entre la Administración Pública y los ciudadanos, y proporciona una herramienta compartida que puede reutilizarse en diferentes sectores y niveles de gobierno (OCDE, 2020).

En Argentina existen particularmente dos mecanismos de identificación digital. El primero es la Firma Digital. Aprobada por ley en 2001, estableció las condiciones legales para el uso de la firma digital en Argentina; sin embargo, no hubo mucho avance hasta 2017, cuando el Decreto 892/2017 del PEN (Poder Ejecutivo Nacional) dio origen a la Plataforma de Firma Digital Remota. La Plataforma de Firma Digital Remota permite a los ciudadanos gestionar y firmar documentos electrónicos oficiales de forma segura y fiable. Los ciudadanos pueden firmar documentos electrónicos del gobierno y esas firmas, de conformidad con la Ley de Firma Digital, tienen la misma validez legal que las manuscritas. Por otro lado, en julio de 2018, la JGM puso en marcha el Sistema de Identidad Digital (SID), basándose en el uso generalizado del DNI y en los datos disponibles en el RENAPER. Este sistema de identificación comprende una función de identificación biométrica que está diseñada para funcionar utilizando la información de reconocimiento facial que el RENAPER ha recopilado de los ciudadanos argentinos. Estos dos componentes de identificación digital (la Firma Digital y el SID), resultan tener un gran significado ya que constituyen la base práctica de lo que se planteó como objetivo al desarrollar miArgentina: Crear un perfil de ciudadano digital.

### **Un sector público basado en datos.**

Sin lugar a duda la tarea que la Secretaría de Gobierno Digital y el Ministerio de Modernización buscaron llevar a cabo fue amplia y ambiciosa. Como se mencionó anteriormente, un factor clave de todo proceso de transformación digital en el sector público son los datos. Desde su uso para la toma de decisiones acertadas y basadas en la experiencia del ciudadano/usuario, hasta su recopilación, procesamiento y puesta a disposición de los mismos ciudadanos, de quienes la gestión de Cambiemos siempre entendió que tienen el derecho de conocer la información importante de la APN. El plan de digitalización de Cambiemos debía permitir una mayor interoperabilidad de los datos, modernizar las infraestructuras de estos, crear registros de datos compartidos y apoyar el intercambio de los mismos entre los propios entes de la APN, pero también entre el Estado y el ciudadano. Siendo consciente de esto en 2016 el entonces presidente Mauricio Macri publicó el Decreto 117/2016, el cual instaba a todos los ministerios, secretarías y organismos dependientes de la APN a presentar un plan de apertura de datos, en el cual se debía destacar los activos de datos bajo la tutela de cada organismo. El decreto también definía las categorías de información del sector público que el gobierno central debe priorizar para su

publicación como datos abiertos con el fin de combatir la corrupción en el país, entre las que se incluyen la estructura del organismo, los salarios de los funcionarios y los procesos de contratación pública, entre otros. La intención era que, una vez publicados, todos estos datos estuvieran disponibles en [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar) (Poder Ejecutivo Nacional, 2016).

Luego de la promulgación del decreto mencionado y tras el establecimiento de la infraestructura tecnológica y operativa básica para los datos abiertos, quedaron claras las intenciones de Cambiemos en cuanto a la implementación de un modelo de gobierno con datos abiertos. Sin embargo, fue necesario realizar esfuerzos adicionales para garantizar la visión del PRO de un gobierno *data driven*, centrado en las necesidades de los usuarios y orientada a escenarios de reutilización de datos. En este sentido, el indicador *data driven* no solo se caracteriza por la apertura de los datos, sino también por la interoperabilidad de los mismos, en tanto permiten a la administración pública realizar sus tareas de forma más ordenada y confiable. Así es como se dio un segundo paso y, mediante la Resolución 19/2018 del Ministerio de Modernización, se creó el módulo INTEROPER.AR, una herramienta que permite el intercambio de información entre los distintos nodos de la Administración Pública Nacional. Es una plataforma para el intercambio seguro de la información que se encuentre bajo el control de entidades y jurisdicciones del Sector Público Nacional. La idea de esta plataforma, que no es parte estrictamente de la PDSPN, es que la administración no genere réplicas de datos, conserve la fuente auténtica en forma segura y la ponga a disposición de los organismos públicos que requieran los datos para poder cumplir con su tarea. Cada organismo público se constituye en un nodo MSI (Módulo de Servicios Interoperables) que en su conjunto, conforman una red descentralizada. Luego, la información entre nodos se comparte por medio de APIs (servicios web). De esta forma se posibilitó la conexión y el intercambio de registros de datos existentes como por ejemplo entre el RENAPER (Registro Nacional de las Personas) y la ANSES (Agencia Nacional de Seguridad Social). En definitiva INTEROPER.AR responde a la necesidad de mejorar y poner orden en las prácticas de gestión e intercambio de datos dentro del sector público, lo que a su vez conserva una clara relación con el indicador *data driven* planteado por la OCDE.

No obstante, INTEROPER.AR se creó principalmente con el fin de facilitar la gestión y circulación de datos a nivel intraestatal. Esto quiere decir que no alcanza a cubrir un aspecto fundamental de la gestión de datos del sector público: la puesta a disposición del ciudadano. Para abordar este aspecto, el Ministerio de Modernización se valió del Decreto 117/2016 para crear dentro de la PDSPN el Portal Nacional de Datos Públicos ([datos.gob.ar](http://datos.gob.ar)), donde se publicaron los primeros conjuntos de datos reunidos por los organismos de la APN tras el decreto. Posteriormente este portal pasó a ser el punto de acceso unificado a la información que publican los diferentes organismos del sector público nacional. La plataforma, integrada con [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar), pasó rápidamente a albergar cientos de datasets (colecciones o tablas de datos) sobre diferentes temas competentes a la APN tales como economía, turismo, agronomía, educación, energía, salud, transporte o el propio sector público (Véase imagen 4). Desde allí, todos los ciudadanos argentinos (o extranjeros) pueden visualizar, descargar y compartir esta información, que es puesta a su disposición a través de la PDSPN. La misma información es presentada y descargable en formato zip, csv o pdf, dependiendo del tipo de dato del que se trate.

(Imagen 4. Portal Nacional de Datos Públicos/[datos.gob.ar](https://datos.gob.ar) en 2025)



(Fuente: Captura de imagen propia en base a [datos.gob.ar](https://datos.gob.ar) )

En última instancia es seguro afirmar que luego del desarrollo en su conjunto anteriormente planteado de la PDSPN, el gobierno de Cambiemos alcanza con creces la etapa de implementación planteado por la OCDE. Esto se debe a que los organismos competentes lograron materializar aquello que se había planteado como objetivo al decretar la creación de la PDSPN. Se idearon, programaron y ejecutaron una página web y una aplicación completamente funcionales y con mucho potencial de crecimiento. Por un lado, se logró que [argentina.gob.ar](https://argentina.gob.ar) fuera el único portal consolidado donde se pudiera encontrar toda la información del Estado Nacional y la APN. Por otra parte, [miArgentina](https://miargentina.gob.ar) consiguió ser la herramienta que permite al ciudadano obtener un perfil de ciudadanía digital, con documentos digitales de validez oficial y acceso a todo tipo de información sobre el propio usuario. A su vez, esto da cuenta de que la PDSPN cumple con el es quizás el más amplio de los indicadores de la OCDE, *open by default*. Cómo se mencionó anteriormente, este indicador comprende evalúa los habilitadores para el uso estratégico y la gestión de los datos abiertos gubernamentales, las políticas e iniciativas que promueven los derechos digitales de los ciudadanos, la apertura y la transparencia en todas las áreas de política pública, el desarrollo y uso de software de código abierto, y la disponibilidad de un catálogo central público de servicios gubernamentales. Un punto de dolor a destacar es que la PDSPN no pudo desarrollar y ofrecer formas de participación ciudadana digital. Si bien la disponibilidad de documentación, trámites e información digital a través de la plataforma representan un acercamiento fundamental en la relación del sector público con los argentinos, la PDSPN aún tiene grandes oportunidades de mejora en cuanto a participación de los ciudadanos. Por otro lado, la plataforma demostró ser accesible en cuanto a permitir el acceso a cualquier persona con DNI a partir de los trece años de edad. Sin embargo, muestra limitaciones de accesibilidad en cuanto a idioma (solo está disponible en español) y formato (No cuenta con versiones para personas invidentes o con comandos de voz para

personas con discapacidad motriz).

Si bien un informe de la OCDE afirma que en 2019 Argentina aún estaba un poco alejada de tener un *e-government* propiamente consolidado, también se reconoce que solo la iteración constante puede acercar al país a ese objetivo. La PDSPN ha representado un paso gigante en este camino. Ha brindado a los gobiernos la herramienta sobre la cual iterar y seguir mejorando de forma constante la digitalización del Estado en todas sus dimensiones, siempre poniendo el foco en las necesidades y la experiencia del ciudadano (OCDE,2019).

## **El desafío del gobierno digital.**

Sin lugar a duda la Plataforma Digital del Sector Público Nacional fue un hito en el proceso de digitalización de la Argentina. La plataforma demostró su utilidad y enorme potencial de crecimiento durante los años del gobierno de Cambiemos. No obstante, la PDSPN y el plan del gobierno de Macri tuvieron que enfrentarse a un desafío propio de cualquier plan de digitalización estatal en el mundo: La brecha digital. Como se ha mencionado anteriormente, este fenómeno social está presente en casi todos los países del mundo y es un claro reflejo de otras dimensiones de desigualdad que existen en la sociedad. Es un error común creer que este fenómeno está presente principalmente en países en vías de desarrollo, pero la realidad es que afecta también a países desarrollados. Esto se debe a que la brecha digital responde no sólo a cuestiones económicas, sino también etarias y hasta de género.

Como es de esperarse, Argentina no es un país que escape de este problema, lo que, a su vez, representa un desafío enorme para el éxito de la PDSPN. Es de gran dificultad llevar a cabo una política exitosa de modernización si en paralelo no se ejecutan políticas que acerquen a la ciudadanía con las tecnologías necesarias para manejar las plataformas digitales de la APN. En este sentido, se puede entender que la previa y exitosa experiencia de Cambiemos en la digitalización del gobierno de la CABA, que había sido una fortaleza, se convirtió en una desventaja. El proyecto modernizador en la Ciudad de Buenos Aires se había llevado a cabo en un territorio de 203km<sup>2</sup> en donde más del 80% de los hogares contaban con acceso a internet y servicios de telefonía móvil (ENACOM, 2025).

Cuando, luego, se quiso emular ese proyecto a nivel nacional, la realidad era muy diferente. Aunque no todo era malo. A principios de la década de 2010, Argentina contaba con el segundo mercado de TI más grande de América Latina y el mayor número de jóvenes emprendedores tecnológicos y en 2011 tenía la mayor cobertura 3G de la región. Sumado a esto, el gobierno anterior había llevado a cabo el plan Conectar Igualdad para impulsar la educación digital básica en las escuelas. No obstante, a pesar de los altos niveles de penetración de Internet en Argentina, en 2015 todavía un tercio de la población no tenía acceso a Internet y el 94 % de los municipios no ofrecían Wi-Fi público (Filer, 2019).

Según datos de CABASE, a fines del 2019 solo el 56,1% de los hogares de Argentina tenían acceso fijo a internet. Según el mismo informe entre 2015 y 2019 las conexiones fijas por fibra óptica pasaron de alrededor del 2-3 % a aproximadamente 9-10 % de los accesos fijos. Si bien hubo un aumento del acceso a internet, particularmente en fibra óptica, que se dio en paralelo con la implementación de la PDSPN, para ese entonces Argentina seguía por detrás de otros países de la región. Por ejemplo, en Brasil y Chile las conexiones por fibra óptica llegaban al 23% ese mismo año y Uruguay al 72% (Iglesias, 2019). Por otro lado, en cuanto a la velocidad del internet, en 2015 el 81% del total de conexiones no superaba los 6 Mbps (Cámara Argentina Internet, 2020). Además, es importante aclarar que más allá de los promedios nacionales, la calidad del servicio difiere entre zonas geográficas, y muchas conexiones en zonas rurales no tenían velocidades considerables o estabilidad suficiente para servicios exigentes, lo que limita el uso pleno de plataformas digitales. Estos datos dan cuenta de que en los mismos años en los que la PDSPN se desarrolló e implementó, el acceso a la tecnología e internet en Argentina aún era limitado. Esto, naturalmente, dificultó que la plataforma pudiera ser accesible y abierta para todos, como se había planificado en un principio. Es de suma relevancia tener presente que el monitoreo de uso que se hizo tanto

de miArgentina cómo de argentina.gob.ar también debe comprender a un gran sector de la sociedad argentina que no tenía acceso a internet o a un teléfono inteligente.

Frente a la problemática que se presentó al querer llevar a cabo un plan de digitalización del Estado a nivel nacional, en 2017 el entonces presidente Macri lanzó el Plan Nacional de Modernización Digital. Esta iniciativa buscaba formar personas en el uso de la tecnología y la alfabetización digital. Lo que se buscaba en última instancia con este plan era acortar la brecha digital en su segundo nivel. Esto se hacía al brindar a los sectores menos familiarizados con las tecnologías digitales las habilidades, la motivación y la confianza necesarias para usar estas herramientas en beneficio de su desarrollo personal y profesional. El Plan funcionaba mediante una red de cientos de jóvenes universitarios de todo el país que se formaba como alfabetizadores digitales para luego impartir charlas, cursos y asesoramiento personalizado. Entre 2017 y 2019 el plan logró capacitar a más de trescientas sesenta mil personas. Se dictaron cursos en más de ciento setenta ciudades en un total de veintitrés provincias (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2019).

Resulta de importancia reconocer que el Plan Nacional de Inclusión Digital no estaba estrictamente relacionado con la PDSPN. Las capacitaciones que se daban no eran sobre la forma de utilizar argentina.gob.ar o miArgentina, sino que estaban más orientadas al uso general de las tecnologías digitales, tanto para el desarrollo personal como profesional. En definitiva, este plan buscaba atacar el problema de la brecha digital en el país.

## Conclusiones.

El presente trabajo analizó la implementación y el grado de madurez alcanzado por la Plataforma Digital del Sector Público Nacional (PDSPN) en el período 2015–2019 empleando como marco de referencia las dimensiones del Índice de Gobierno Digital de la OCDE. La creación de esta plataforma respondió a un contexto signado por la aceleración de los avances tecnológicos y por la creciente demanda social de servicios más accesibles, eficientes y centrados en las personas. En tal sentido, estudiar la PDSPN, y hacerlo específicamente en su etapa fundacional, permite comprender no sólo el alcance de los esfuerzos iniciales de digitalización del Estado argentino, sino también los factores institucionales, normativos y tecnológicos que hicieron posible su continuidad en el tiempo.

El análisis realizado muestra que el periodo 2015–2019 constituye un momento crítico para examinar la digitalización del gobierno nacional argentino. Esta etapa nucleó las decisiones estratégicas que dieron origen a la PDSPN, la definición de su marco normativo, la creación de sus principales componentes (argentina.gob.ar, MiArgentina, datos.gob.ar, GDE) y el establecimiento de las primeras reglas institucionales de interoperabilidad, estándares y gobernanza digital. Estudiarla posteriormente hubiese implicado analizar una plataforma ya estabilizada, cuyos logros se apoyan en decisiones tomadas en estos años y que, por tanto, requerían ser evaluadas en su propio contexto de emergencia y consolidación. Por ello, el foco temporal no sólo es pertinente, sino necesario para comprender la naturaleza de la transformación digital emprendida por el Estado nacional.

Es importante recordar, también, que el Índice de Gobierno Digital de la OCDE no mide la cantidad de servicios digitalizados ni el grado de adopción de los mismos por parte de la ciudadanía. Su propósito es evaluar si los países cuentan con las capacidades estructurales necesarias (institucionales, normativas, tecnológicas y culturales) para impulsar una transformación digital integral, centrada en las personas y sostenida en el tiempo. Desde esta perspectiva, la evidencia reunida permite afirmar que la PDSPN se consolidó como la herramienta y la base estructural que organizó, potenció y articuló gran parte de los esfuerzos de modernización del sector público argentino durante y después de su creación y hasta la actualidad. Al diseñar una plataforma alineada con las seis dimensiones del índice de la OCDE (*Digital by Design, Government as a Platform, Open by Default, Data Driven, User-Driven y Proactiveness*), el gobierno de Cambiemos logró constituir una arquitectura institucional que ningún otro gobierno había alcanzado hasta entonces. La PDSPN permitió sentar las condiciones necesarias para un Estado más interoperable, orientado a datos, con servicios unificados y centrados en la experiencia ciudadana. Ese es, como se argumentó anteriormente, su principal valor: haber construido una estructura digital perdurable, capaz de sostenerse más allá de los cambios de administración. La continuidad de su uso y su evolución sostenida, incluso bajo gobiernos con visiones de país en demasía diferentes, confirma que la digitalización del Estado se transformó en una política de Estado transversal, cuyo valor estratégico ya no se discute.

En paralelo, el análisis de los datos disponibles permite advertir que la implementación de la PDSPN se produjo en un contexto de desigualdades persistentes en inclusión digital y conectividad. Si bien hubo esfuerzos claros orientados a reducir esta brecha, como el Plan Nacional de Inclusión Digital, iniciativas de País Digital y la ampliación de infraestructura por parte de ARSAT, especialmente en zonas rurales, los desafíos estructurales no se resolvieron completamente. Las limitaciones de conectividad, sumadas a desigualdades socioeducativas, dieron lugar a un acceso diferencial a los servicios digitales que tanto se promovieron durante estos años, donde los hogares con menor nivel educativo enfrentaron

mayores barreras para acceder a dispositivos, redes y alfabetización digital básica.

Esta situación evidencia una tensión central que perdura incluso hasta el día de hoy: mientras la PDSPN avanzaba en el fortalecimiento de las capacidades estatales para ofrecer servicios digitales, las capacidades ciudadanas para utilizarlos permanecían distribuidas de manera desigual. Sin embargo, el presente trabajo considera que este diagnóstico no debe interpretarse únicamente como una limitación, sino también como un área de oportunidad. La solidez institucional y técnica de la PDSPN ofrece una base óptima para que futuras políticas públicas profundicen la inclusión digital, reduzcan brechas territoriales y socioeconómicas, y consoliden esquemas de multicanalidad que garanticen el acceso nacional.

En suma, los resultados del análisis muestran que la PDSPN constituyó un hito fundacional en la modernización del Estado argentino: sentó bases sólidas, creó nuevas capacidades, rediseñó mecanismos de gestión y consolidó una infraestructura digital transversal. No obstante, su potencial pleno depende, aún hoy, de políticas complementarias orientadas a cerrar brechas de acceso y garantizar que la digitalización efectivamente democratice el vínculo entre el Estado y la ciudadanía.

## BIBLIOGRAFÍA:

- BELORGEY, G. (1967). *Le gouvernement et l'administration de la France*. Armand-Colin; Paris.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Brookings Institution Press.
- West, D. M. (2005). *Digital Government: Technology and Public Sector Performance*. Princeton University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt7rqzx>
- Hood, C. and Margetts, H. (2007). *The Tools of Government in the Digital Age*. Palgrave Macmillan.
- HEEKS, R. (2005). *Implementing and managing eGovernment: An International Text*. Sage publications Ltd.
- Clusellas, P., Martelli, E. & Martelo, M.J. (2019). *Un gobierno inteligente. El cambio de la Administración Pública de la Nación Argentina 2016-2019*. Boletín Oficial.
- CLAD. (2007). *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*.
- Greco, M. (2013). *TIC y Gobierno*. En M. Krieger, *Estado y Administración Pública*. Buenos Aires: ERREPAR.
- OCDE. (2014). *Recommendation on Digital Government Strategies*.
- Asamblea General de la Naciones Unidas. (2015). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.
- The E-Government Act, Public Law 107-347 (2002).
- ENACOM (2023). ¿Qué son las TIC y para que sirven?. MENY, Yves; THOENIG, Jean-Claude (1992). *Las políticas públicas*. Ariel. Barcelona.
- Caravaca, J., & Daniel, C. J. (2021). ¿Nunca fuimos modernos? Planes de modernización del Estado en la Argentina (2000-2019). *Revista de Sociología E Política*, 29(77). <https://doi.org/10.1590/1678-987321297706>
- NASSER, A., & CONCHA, G. (2011). *El Gobierno Electrónico en la Gestión Pública*. Naciones Unidas.
- TAMAYO SÁEZ, Manuel. (1997). *El análisis de políticas públicas*. En: Bañón, Rafael y Carrillo, Ernesto (comps.).
- BLUMER, H. (1971) Social problems as collective behavior. *Social problems*, 18(3), pp. 298-306. DOI: 10.2307/799797
- LINDBLOM, Charles. (1991). *El proceso de elaboración de políticas públicas*. MAP. Madrid.
- PRESSMAN, Jeffrey; WILDAVSKY, Aaron (1998). *Implementación*. FCE. México.
- BARDACH, Eugene. (1977) *The implementation game. What Happens After a Bill Becomes a Law*. The MIT Press.
- SCHWEINHEIM, Guillermo. (2003). ¿Podría una institucionalidad administrativa republicana contribuir a la transición política después de una crisis? *Lecciones de la República Argentina*.
- VAN DIJK, J.A.G.M (2005). *The Deepening Divide: Inequality in the Information Society*. Sage Knowledge.
- RODRIGUEZ, Alejandro. (2005). *La Evaluación de Políticas Públicas como contribución a la Democracia y al Desarrollo*. Ponencia presentada ante el Tercer Congreso Argentino de Administración Pública: Sociedad, Gobierno y Administración, Junio.

- OECD (2019), *Digital Government Review of Argentina: Accelerating the Digitalisation of the Public Sector*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/354732cc-en>.
- FILER, Tanya; WEISS, Antonio; CACACE, Juan. 2019. *From City to Nation: Digital government in Argentina*, 2015–2018. University of Cambridge.
- Gallo, Julián. 2015. El Primer Presidente de Facebook. *La Nación*. <http://www.lanacion.com.ar/1849036-el-primer-presidente-de-facebook>.
- Iglesias, Roberto. 2019. Argentina: una de cada diez conexiones fijas ya son por fibra óptica. ConverCom. [https://convercom.info/comunidades/conectividad/argentina-uno-de-cada-diez-hogares-ya-tiene-acceso-a-conectividad-por-fibra-optica/?utm\\_source=chatgpt.com](https://convercom.info/comunidades/conectividad/argentina-uno-de-cada-diez-hogares-ya-tiene-acceso-a-conectividad-por-fibra-optica/?utm_source=chatgpt.com)
- CABASE Internet Index. 2019. Estado de Internet en Argentina y la Región. Cámara Argentina de Internet.
- Argentina.gob.ar. (11 de diciembre 2015). Ley de Ministerios. Decreto 13/2015. Modificación. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-13-2015-256606/texto>
- Argentina.gob.ar (03 de febrero 2017). Plataforma Digital del Sector Público Nacional. Decreto 87/2017. Creación. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-87-2017-271486/actualizacion>
- Argentina.gob.ar (Octubre, 2025). Portal Oficial del Estado Argentino. Argentina.gob.ar <https://www.argentina.gob.ar>
- MiArgentina (Octubre, 2025). MiArgentina. <https://mi.argentina.gob.ar>

### **Otras fuentes:**

- Oficina Nacional de Presupuesto (2017) Presupuesto del Ministerio de Modernización de la Nación correspondiente al año 2017. Disponible en: <https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2017/jurent/pdf/P17J26.pdf>
- Ministerio de Economía (2018). Composición del gasto por Jurisdicción y por Fuente de Financiamiento. Disponible en [https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2018/ley/pdf/planillas\\_anexas/capitulo1/anexa106.pdf](https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2018/ley/pdf/planillas_anexas/capitulo1/anexa106.pdf)
- Portal Oficial del Estado Argentino (2025). Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/>
- Portal Oficial de Datasets del Estado (2025). Disponible en: <https://datos.gob.ar/>
- Ley 4013. 2011. Disponible en: <https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/183785>
- Presidencia de la Nación (2015). Decreto 13/2015. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/138140/20151211>
- Poder Ejecutivo de la Nación (2016). Decreto 13/2016. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-13-2016-257556>
- Poder Ejecutivo de la Nación (2016). Decreto 434/2016. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-434-2016-259082>
- Poder Ejecutivo de la Nación (2017). Decreto 87/2017. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-87-2017-271486>

- ámbito Financiero (2023). Mi Argentina: la app registró más de 20 millones de usuarios. *Ámbito Financiero*. Disponible en: <https://www.ambito.com/informacion-general/mi-argentina-la-app-registro-mas-20-millones-usuarios-n5786362>
- Jefatura de Gabinete de Ministros (2019). Argentina: Gobierno Digital - 2015- 2019 Balance de gestión 2015–2019 de la Subsecretaría de Gobierno Digital de la República Argentina. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-gobierno-digital-2015-2019>
- Poder Ejecutivo de la Nación (2016). Decreto 117/2016. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-117-2016-257755>
- Secretaria de Modernización Administrativa. 2018. Resolución 19/2018. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resolucion-19-2018-307439>