



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

TESIS

**La gobernanza de datos como estrategia para la formulación  
de políticas públicas en el Ministerio de Industria de la  
provincia de Misiones**

Autor/a: Paula Antonella Aliprandini

Director/a de Tesis: Florencia Almúa

Co-Director: Carlos Brys

Posadas (AR), Julio 2025

PAULA ANTONELLA ALIPRANDINI

LA GOBERNANZA DE DATOS COMO ESTRATEGIA PARA LA FORMULACIÓN  
DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL MINISTERIO DE INDUSTRIA DE LA  
PROVINCIA DE MISIONES

Tesis de maestría Presentada a la  
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del  
Título de Magister en Gestión Pública

Posadas (AR), JULIO 2025

LA GOBERNANZA DE DATOS COMO ESTRATEGIA PARA LA  
FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL MINISTERIO DE  
INDUSTRIA DE LA PROVINCIA DE MISIONES

PAULA ANTONELLA ALIPRANDINI

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

Posadas (AR),.....

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: Paula Antonella Aliprandini



Firma:.....

Fecha: 4 de julio de 2025

## **Agradecimientos**

A Dios, por ser mi fuerza

A Flor Almúa, que me motivó a realizar esta tesis

A Carlos Brys, que me ayudó en toda la parte tecnológica

A mis seres queridos

# ÍNDICE

GLOSARIO .....	9
RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
Fundamentación .....	11
Problema .....	12
Hipótesis.....	13
Objetivos .....	13
Objetivo general .....	13
Objetivos específicos .....	13
Metodología .....	14
Aporte/Contribución .....	14
Breve Estructura de la Tesis.....	15
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO .....	16
Estado, Sociedad y políticas públicas .....	16
Modelos de Gestión Pública .....	18
Burocracia .....	18
Nuevos paradigmas .....	20
Gobierno Abierto.....	20
Gobierno Electrónico .....	21
Gobierno Digital.....	22
Relevancia de la Planificación Pública .....	24
El camino hacia políticas más eficaces y eficientes a partir del insumo “Datos” .....	26
Datos, Información y Conocimiento.....	27
¿Cómo un Estado/gobierno puede ser inteligente?.....	29
Gobernanza de Datos y Gestión de Datos.....	32
Datos Abiertos.....	33
Resumen y Mapa conceptual del Marco Teórico.....	34
CAPÍTULO 2. ESTADO DEL ARTE.....	37
Antecedentes de la utilización de datos en la planificación pública .....	37
Reforma Administrativa Argentina, mediante gobierno electrónico .....	37
Desafíos en Argentina en la utilización de datos .....	39
Antecedentes nacionales e internacionales en la Administración de los datos ....	40
Normativa nacional y de la provincia de Misiones respecto a Datos e Información .	45
Argentina .....	45
Misiones .....	49
Estrategias para Gobernanza de Datos .....	56

Estrategias para Datos Abiertos.....	57
<b>CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>62</b>
Técnicas de recolección de datos utilizados.....	62
Ministerio de Industria.....	63
Caracterización de Gestiones del Ministerio de Industria.....	67
Primer Gestión .....	67
Set de políticas .....	67
Proceso de formulación.....	69
Políticas destacadas en relación a datos.....	72
Segunda Gestión.....	77
Set de políticas .....	77
Proceso de formulación.....	81
Políticas destacadas en relación a datos.....	82
Conclusiones de las principales características del Ministerio de Industria .....	87
Identificación de unidades productoras de datos y variables .....	88
<b>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE GOBERNANZA DE DATOS RESPECTIVOS AL ÁREA INDUSTRIAL.....</b>	<b>94</b>
Sistema Integral de Datos Generados por el Ministerio de Industria .....	94
Sitio web para datos abiertos .....	96
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>101</b>
Maestría en Gestión Pública .....	113
Administración Pública .....	113
<b>ANEXOS.....</b>	<b>115</b>

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Mapa conceptual del Marco Teórico .....	36
Ilustración 2. Organigrama Ministerio de Industria .....	65
Ilustración 3. REGIMI-E información abierta.....	74
Ilustración 4. REGIMI-Q .....	74
Ilustración 5. REGIMI-S.....	75
Ilustración 6. Mapa Industrial .....	75
Ilustración 7. Pantalla de inicio de un usuario Empresa.....	84
Ilustración 8. Primer Pantalla del Formulario de Radicación y Habilitación Industrial para una empresa .....	84
Ilustración 9. Segunda Pantalla del Formulario de Radicación y Habilitación Industrial para una empresa .....	85
Ilustración 10. Pantalla de Resumen y Estado del Formulario de Radicación y Habilitación Industrial para una empresa.....	85
Ilustración 11. Pantalla de Guía Minera para una empresa .....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de políticas emanadas del Ministerio de industria durante la primera gestión .....	67
Tabla 2. Resumen de políticas emanadas del Ministerio de industria durante la segunda gestión .....	78
Tabla 3. Variables del Departamento de Registro Industrial .....	88
Tabla 4. Variables del Departamento de Parques Industriales e incubadoras de empresas .....	90
Tabla 5. Variables de la Dirección General de Minas y Geologías .....	90
Tabla 6. Variables del Departamento de Investigación y Desarrollo de la Minería .....	91
Tabla 7. Variables de la Dirección de Emprededurismo Productivo .....	92
Tabla 8. Propuesta de desarrollo y relevamiento de las otras categorías de REGIMI ..	92

## GLOSARIO

AIG: Administración Nacional para la Innovación Gubernamental

CEDIT: Comité Ejecutivo de Desarrollo e Innovación Tecnológica

CoFeFuP: El Consejo Federal de la Función Pública de la República Argentina

CSV: Valores Separados Por Comas

DINARDAP: Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos

GDE: Gestión Documental Electrónica

INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

IPEC: Instituto Provincial de Estadísticas y Censos

JSON: Notación de Objeto de JavaScript

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ODaaS: Datos Abiertos como Servicio

PBE: políticas basadas en evidencia

PDF: Formato de documento portátil

RDF/RDF-XML: Marco de Descripción de Recursos para metadatos en la World Wide Web

REGIMI: Registro Industrial de Misiones

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación

TXT: Archivos de texto plano

ZIP: Formato de compresión ZIP

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación para finalizar la carrera de la Maestría en Gestión Pública, propone una mejora en el proceso de formulación de políticas del Ministerio de Industria a partir de un insumo clave: los datos. Esto podrá conducir a mejores diagnósticos, y evaluación de medidas tomadas, ya que estarán basados en información y no en suposición. Para tal fin, se plantea una estrategia de gobernanza de datos, implementándose en el departamento de Investigación y Estadísticas Industriales de dicho organismo en coordinación con las otras áreas.

Para alcanzar este objetivo, se analiza la bibliografía existente sobre el tema, los procesos de formulación de políticas del Ministerio de Industria y las políticas derivadas de estos. Asimismo, se examina la disponibilidad y el uso de los datos, así como su accesibilidad. Posteriormente, se plantea una propuesta basada en un sistema integral que articula y reúne, ciertos procesos y registros existentes o en estado inconcluso o detenido, junto con la implementación de una política de datos abiertos. Además, se identifican las unidades productoras de datos del Ministerio y sus respectivas variables.

**PALABRAS CLAVES:** Planificación – Políticas – Datos – Gobernanza – Sistemas – Ministerio de Industria

# INTRODUCCIÓN

## Fundamentación

La formulación de políticas públicas constituye un proceso central en la administración pública moderna, que busca atender las demandas sociales de manera eficiente y eficaz. Este proceso, según diversos autores, implica etapas clave como la identificación de problemas, el diagnóstico, el diseño de alternativas, la implementación y el monitoreo de resultados (Matus, 1987; Lira, 2006). En cada una de estas fases, los datos se presentan como un recurso fundamental, ya que permiten construir políticas basadas en evidencia, un enfoque que ha ganado terreno en los últimos años debido a su potencial para sustentar decisiones gubernamentales con información confiable (Jaime y Vaca Ávila, 2017).

En este contexto, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han jugado un papel transformador, facilitando la recopilación, el análisis y la difusión de datos. Estas tecnologías han permitido que las instituciones públicas evolucionen hacia modelos más abiertos y basados en la evidencia, reduciendo la incertidumbre y optimizando el uso de los recursos (K. Laudon y J. Laudon, 2014). Según Martelli et al. (2019), el empleo estratégico de datos convierte a estos en activos valiosos, capaces de generar ciclos virtuosos de mejora en la gestión pública.

El concepto de políticas basadas en evidencia resalta la importancia de los datos como base para diseñar y evaluar programas. Jaime y Vaca Ávila (2017) destacan que este enfoque permite maximizar el uso de recursos públicos, resolver problemas colectivos y fomentar la rendición de cuentas. Sin embargo, para que los datos cumplan esta función, deben ser gestionados adecuadamente. Esto incluye su recopilación, almacenamiento, integración y análisis, así como la generación de sistemas de gobernanza de datos que garanticen su calidad y accesibilidad (Cabello, 2023).

La transición hacia modelos de gobierno abierto, electrónico y digital también subraya la relevancia de los datos. El gobierno abierto, por ejemplo, busca promover la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas mediante el uso de herramientas digitales (Oszlak, 2013). Por su parte, el gobierno digital amplía esta visión al integrar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como un elemento esencial para mejorar la eficiencia, la inclusión y la colaboración en la gestión pública (Ubaldi, 2020).

No obstante, a pesar de los avances tecnológicos, varios estudios señalan desafíos recurrentes en la gestión de datos en el sector público. Entre ellos se encuentran la falta de sistemas integrados, la baja interoperabilidad entre instituciones y la ausencia de una

cultura organizacional orientada al uso de datos (Fundar, 2023; OCDE, 2019). Estos obstáculos limitan el potencial de los datos para informar la toma de decisiones estratégicas y, por ende, reducir las desigualdades sociales y económicas.

En síntesis, la planificación pública moderna exige una sólida infraestructura de datos que permita diseñar políticas con base en evidencia, respondiendo de manera efectiva a las necesidades sociales. Esto requiere no solo avances tecnológicos, sino también un compromiso institucional hacia la creación de capacidades técnicas y organizativas que favorezcan el uso sistemático de datos en los procesos de decisión. Tal enfoque puede allanar el camino hacia una administración pública más inteligente, participativa y alineada con los principios de transparencia y eficiencia.

## **Problema**

La creación del Ministerio de Industria que data el 15 de diciembre de 2015 según el Decreto N° 15/15 del Poder Ejecutivo Provincial, representó un hecho significativo en el desarrollo de políticas públicas de la provincia de Misiones, en cuanto al enfoque industrial, ya que hasta el momento se llevaban acciones de esta índole, a través del Ministerio del Agro y la Producción según se determina por lo establecido por el Decreto N°159/15 del Poder Ejecutivo. Desde entonces, este organismo del poder ejecutivo, ha implementado diversas políticas públicas con el objetivo de impulsar el crecimiento económico y promover el desarrollo industrial en la región (Aliprandini, 2021). Sin embargo, estudios posteriores evidencian que, a pesar de estos esfuerzos, uno de los principales desafíos que enfrenta el Ministerio de Industria, es la falta de información adecuada para realizar diagnósticos precisos y formular políticas efectivas y eficaces, como así también la posibilidad de medir fehacientemente los resultados obtenidos a través de su accionar, para el monitoreo (Aliprandini, 2022).

En este contexto, resulta interesante observar al Departamento de Investigación y Estadísticas Industriales, que opera bajo la Dirección General de Planificación Industrial, el cual jerárquicamente está dentro de la Subsecretaría de Planificación Industrial del Ministerio de Industria. Este departamento carece actualmente de alguna estrategia de administración de datos, ya sea un sistema integral y coordinado, o un plan de gobernanza, que pueda servir como herramienta efectiva para la planificación de políticas aprovechando el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación. Tampoco se observa la existencia de iniciativas en esta materia; pues no se vislumbra en general, la ya mencionada: la cultura de datos.

Sin acceso a información precisa y oportuna, resulta difícil para el Ministerio identificar las necesidades y desafíos específicos del sector industrial, así como diseñar estrategias y programas que respondan de manera adecuada a estas demandas.

Ante este panorama, se plantea el siguiente interrogante: *¿Cómo puede contribuir una estrategia de administración (sea de gestión o de gobernanza) de datos para la formulación de políticas públicas industriales al Ministerio de Industria de la provincia de Misiones?*. Este interrogante busca explorar una solución que contribuya no solo al fortalecimiento del Ministerio, sino también al establecimiento de una cultura de datos en la gestión pública provincial.

## **Hipótesis**

Contar con una estrategia de administración de datos (de gobernanza o de gestión) del sector industrial misionero, permitirá generar políticas públicas eficientes y eficaces que emanen del Ministerio de Industria, ya que brindará información y permitirá la toma de decisiones más inteligentes.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer una estrategia de administración de datos (de gobernanza o de gestión) que facilite la formulación de políticas públicas industriales inteligentes en el Ministerio de Industria de la provincia de Misiones, optimizando los procesos de toma de decisiones.

### **Objetivos específicos**

- 1) Analizar el Ministerio de Industria durante sus primeras dos gestiones (2015-2021 y 2021-2023), caracterizando su proceso de formulación de políticas públicas, las principales políticas implementadas, las acciones relacionadas con la gestión de datos y el rol del departamento de “Investigación y Estadísticas Industriales” en la producción.
- 2) Seleccionar las áreas clave productoras de datos dentro del Ministerio de Industria, identificando sus fuentes de información, los tipos de datos generados y su relevancia para la formulación de políticas públicas en el ámbito industrial.
- 3) Formular una estrategia de administración de datos respectivos al área industrial para el departamento de Investigación y Estadísticas Industriales.

## Metodología

Las características de la presente de tesis de finalización de la Maestría en Gestión Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, tendrá las siguientes características, de acuerdo a lo expresado por Sampieri et al. (2010):

Enfoque: Cualitativo, ya que la recolección de datos será sin medición numérica, es decir, no estandarizados y por consiguiente su análisis es no estadístico. La lógica subyacente, será inductiva, ya que se partirá de la observación de la unidad de análisis para luego llegar a una posible teoría coherente con los datos recabados.

Diseño de la investigación: flexible y abierto, y será formado durante la realización del estudio.

Tiempo: primeras dos gestiones del ministerio de Industria que van desde el 15 de diciembre del 2015 al 10 de diciembre del 2023.

Espacio: Posadas, Misiones, República Argentina.

Universo de Estudio: Poder Ejecutivo de la provincia de Misiones.

Muestra: Ministerio de Industria de la provincia de Misiones.

Unidad de Análisis: datos y el proceso de formulación de políticas públicas.

Técnicas de recolección de datos: entrevistas semiestructuradas, evaluación de experiencias personales y observaciones no estructuradas. Por otro lado, se realizará un análisis documental de la información relevada por las fuentes de datos (revisión de documentos publicados y no publicados, artículos periodísticos, normativas como decretos, resoluciones, leyes, formularios, páginas webs, etc.)

## Aporte/Contribución

Contar con datos para la toma de decisiones es muy importante a la hora de formular políticas públicas inteligentes, pues esto aumenta la efectividad de las mismas y genera credibilidad en su población. Los organismos públicos, como el Ministerio de Industria, tienen la capacidad de generar sus propios datos. Pero lograr la sensibilización de la importancia de los datos, elaborar una estrategia para administrarlos en pos del gobierno digital y gobierno abierto, es un aporte superador. Es por eso, que se plantea en la presente tesis para finalizar la maestría en gestión pública, un análisis de la situación del ministerio de industria en cuanto a sus formas de planificar, los datos que tienen, que relevan, si cuentan con algún sistema para integrar datos, si existe algún

plan orientado a los mismos. Luego de todo ello, se plantea una propuesta para superar los desafíos que actualmente enfrenta el organismo.

### **Breve Estructura de la Tesis**

El presente trabajo de investigación se encuadra en 5 capítulos: La introducción con la información general del proyecto. El Marco Teórico, donde se detallan todas las definiciones conceptuales con las cuales se trabajarán y se sustentarán todo el documento, a partir de la lectura de varios autores. Para concluir esta sección se presenta un resumen con un mapa conceptual. El segundo capítulo consiste en el Estado del Arte, donde se destacan los antecedentes nacionales e internacionales sobre administración de datos, la trayectoria hacia la transformación digital del Estado Argentino, los desafíos en cuanto a gestión de datos que afronta la nación, las normativas nacionales (leyes, decretos, resoluciones), las normativas de la provincia de Misiones, y ciertos antecedentes misioneros en cuanto a esta temática. Posteriormente, se sigue con el capítulo 3 donde se desarrolla el diseño metodológico, es decir aplicando la metodología propuesta se avanza en cumplir con los objetivos específicos y objetivo general. Por último, en el capítulo 4, se realiza una propuesta sobre administración de datos para el ministerio de industria, a través del departamento de Investigación y Estadísticas Industriales.

# CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

## Estado, Sociedad y políticas públicas

Ozlak (2007) que estudia el proceso de formación del Estado, entiende al ESTADO como una relación social, es decir, como la instancia política que articula un sistema de dominación social y cuya manifestación material es un conjunto interdependiente de instituciones. El surgimiento del Estado Nacional, por su parte, es el resultado de un proceso de lucha por la redefinición del marco institucional considerado apropiado para el desenvolvimiento de la vida social organizada, por lo que, el Estado nacional surge en relación con una sociedad civil. Este carácter es el resultado de un proceso de mutuas determinaciones entre ambas esferas. Es así que el concepto de Nación engloba una idea material (el desarrollo de intereses resultantes de la diferenciación e integración de la actividad económica dentro de un territorio) y otra ideal (difusión de símbolos, valores y sentimientos de pertenencia). Por último, Ozlak sostiene, que con la consolidación del estado y la difusión de relaciones capitalistas, "orden" y "progreso" tendieron a convertirse en tensiones permanentes del nuevo patrón de organización social.

Por otro lado, Graciarena (1998) expresa que los Estados latinoamericanos tienen que operar actualmente, en un medio social que ha experimentado profundas transformaciones en la estructura demográfica y social, y en la escala de interdependencia de las unidades económicas y sociales. Así mismo, el Estado también pasa por una fase de transformaciones, en que predominan la diversificación operativa debida al aumento extraordinario de nuevas funciones que debe atender con un aparato institucional que se multiplica y complejiza frente a las demandas sociales corporatizadas. Adicionalmente, ésta más compleja interdependencia recíproca entre Estado y sociedad civil, trae como consecuencia una mayor importancia de la racionalidad política, esto es, el propio ejercicio del Estado mediante una planificación que tiene primordialmente en cuenta la coordinación de las actividades y procesos complejos interdependientes, como son los económicos y sociales.

Blutman y Cao (2017), resaltan que la crisis del consenso neoliberal ocasionó que se retomara la idea dentro de la opinión pública, de que "el Estado es parte constitutiva de una relación social y que es la disputa política lo que da sentido a su intervención" (p. 20).

Los párrafos anteriores dan a entender, una relación entre Estado y Sociedad claramente endógena, dinámica y compleja, conforme pasa el tiempo.

La sociedad de hoy en día, ha provocado una extensión y complejización del rango de actores que intervienen en cuestiones de interés público, tanto en la definición de la agenda como en las formas de intervención, por lo que el Estado ya no tiene la “exclusividad” en la materia pero sí, la responsabilidad final sobre los resultados. Esta misma complejización de la sociedad, en un contexto de hegemonía neoliberal como el de hoy en día, tiende a reforzar la individualidad por sobre lo colectivo, que opera en todos los planos de la sociedad (como el político) con la lógica del mercado. No obstante, en democracia, lo colectivo se construye políticamente, utilizándose otras lógicas y valores distintos al individualismo. De esta forma, toda transformación profunda de la sociedad conlleva nuevas agendas, nuevos actores y nuevas instancias de representación política, excepto en el caso que el sistema político sea lo suficientemente fuerte y goce de un alto grado de legitimidad por lo que pueda procesar esos cambios con un bajo nivel de conflicto (Badía, 2019).

El Estado, para llevar adelante su cometido, se vale de uno de sus componentes: la Administración Pública, que mediante un modelo de gestión, ejecuta dos funciones principales: la gestión de recursos y la dirección estratégica. A través, del presupuesto, por otro lado, se puede determinar la expresión financiera de un programa de gobierno, es decir, los objetivos establecidos, conforme a los problemas sociales que van pasando a ser cuestiones socialmente problematizadas (cuando se va captando el interés público, formando grupos de presión o movimientos sociales), y luego se convierten en políticas públicas con ciertos objetivos particulares (Suarez, 1989).

Todo lo anterior, es importante tenerlo en cuenta como punto de partida para el análisis de cualquier política pública de la actualidad llevada a cabo por gobiernos nacionales, provinciales o locales, ya que el Estado indudablemente tiene una interrelación con la Sociedad Civil.

Desde el Estado pueden emanar diversos tipos de políticas, a saber: de educación, salud, seguridad social, desarrollo social, agropecuarias, industriales, monetarias, fiscales, energéticas, de infraestructura, comunicacionales, tecnológicas, etc. Todas con el fin de atender alguna necesidad de la antes mencionada, sociedad civil.

Entonces, si existen políticas diversas que satisfacen necesidades, para hacerlo de la mejor forma en términos de eficacia y eficiencia (pues las demandas sociales son ilimitadas y los recursos escasos), se necesita indudablemente, a un modelo de gestión pública adaptado al contexto social, político, económico, de un territorio, en tiempos actuales. Además de esto, un elemento clave a tener en cuenta para toda gestión, es el

proceso de formulación de políticas (o su planificación), en miras a lograr buenos resultados con su pueblo.

## **Modelos de Gestión Pública**

### **Burocracia**

El creador del modelo burocrático para el sector público fue Max Weber (1993), un sociólogo y economista alemán, que sugiere esta forma de organización basado en una dominación racional-legal, a principios del siglo XX. Esta teoría organizativa se funda en la racionalidad, la jerarquía y la legalidad. Según Weber, la burocracia es una forma de organización racional y eficiente que se basa en reglas y procedimientos claros y predefinidos. Las decisiones se toman de acuerdo con normas establecidas, y se espera que las personas que trabajan en ella, sigan estas reglas de manera objetiva y sin discriminación. Las tareas y responsabilidades que se dan en la organización, se dividen de manera especializada y se asignan a diferentes niveles jerárquicos. Esto permite una mayor eficiencia y productividad, ya que cada individuo se especializa en una función específica.

Otra característica de la burocracia de Weber (1993), es la clara estructura de autoridad y una cadena de mando definida. Cada nivel jerárquico tiene autoridad sobre los niveles inferiores y está sujeto al control y supervisión de los niveles superiores, garantizándose así la coherencia y la cohesión en la toma de decisiones y en la ejecución de tareas. En cuanto a las decisiones, Weber enfatiza que éstas se toman de manera objetiva y sin consideración de las características personales de los individuos involucrados, en otras palabras, la administración se basa en criterios establecidos por la organización y no en preferencias personales o en las relaciones sociales. Por otra parte, la burocracia, opera de acuerdo con reglas y procedimientos formales y escritos que regulan el comportamiento de sus miembros. Estas reglas proporcionan una guía clara para la toma de decisiones y en la ejecución de tareas, lo que contribuye a la estabilidad y predictibilidad de la organización. Por último, esta burocracia se funda en el mérito y la competencia, es decir que las personas son reclutadas y promovidas en función de su capacidad y cualificaciones, en lugar de consideraciones políticas o personales.

Según la Dirección de Gestión de Asuntos Docentes (2009), el modelo burocrático de Weber es una teoría sociológica que describe la forma ideal de organización social, que por supuesto tiene ventajas como la eficiencia en las tareas (gracias a la división del trabajo, la especialización y la formalización de los procesos), la predictibilidad (las reglas y procedimientos claros permiten predecir el comportamiento de los miembros de

la organización y los resultados de sus acciones), el control (la jerarquía y la cadena de mando reducen la posibilidad de errores y desviaciones), e imparcialidad (la impersonalidad y la meritocracia promueven la toma de decisiones justa y objetiva, libre de favoritismos o discriminación). También hay que destacar las desventajas como la rigidez (gracias a la formalización excesiva de las reglas y procedimientos), la cultura burocrática (caracterizada por el papeleo excesivo, la lentitud en la toma de decisiones y la falta de iniciativa por parte de los empleados), la deshumanización (la impersonalidad y la especialización pueden deshumanizar el trabajo y generar una sensación de alienación entre los empleados) y la desigualdad (la jerarquía y la cadena de mando pueden concentrar el poder en la cima de la organización, lo que puede generar desigualdad y falta de participación entre los empleados de niveles inferiores).

Según Aguilar Villanueva citado en Merlo Rodríguez (2015), el modelo burocrático vino a dar solución a tres grandes vicios de la administración pre-moderna o patrimonialista: a la apropiación del recurso público, ya que se da una confusión sobre qué es lo público y lo privado (corrupción); para acabar con utopías costosas y a limitar la arbitrariedad de la toma de decisión pública.

Por otro lado, Prats I Catalá (1998), señala que en América Latina, no se ha llegado al modelo burocrático puro de Weber, y por lo tanto se destacan "buropatologías". Si bien el autor afirma que este modelo ha demostrado un desempeño excelente en muchos países desarrollados, éste, fracasó en América Latina porque no estaban dadas las condiciones políticas, económicas y sociales necesarias para que el modelo funcionara eficazmente. En esta región, en general, la dominación racional-legal, no llegó a institucionalizarse más que de manera parcial y excepcional. Se adoptaron las formas formales de la burocracia, pero debido a la falta de los condicionamientos socioeconómicos y políticos necesarios, lo que predominó fueron principalmente "buropatologías", que en el mejor de los ejemplos, se asemejaban al sistema mixto que Weber describió como "burocracias patrimoniales". Las anteriormente suscitadas, "buropatologías", se caracterizan por planificación difusa o ausente, procesos de evaluación aislados, arbitrariedad en los procesos de decisión, opacidad, clientelismo, patrimonialismo, nepotismo. (Merlo Rodríguez, 2015)

Por su parte, Olsen (2005), piensa que la burocracia desempeña un papel crucial como guardiana de los principios democráticos y de la racionalidad procesal, incluso en un entorno donde compite con otras instituciones que valoran la competitividad como criterio principal de éxito. Además, la burocracia actúa como un instrumento esencial para los legisladores y para la democracia representativa, y está vinculada

positivamente con los resultados sustantivos que son valorados en las democracias modernas, más que otras instituciones. La creciente juridización de diversas esferas sociales, el avance de los derechos humanos, la diversidad creciente, la falta de objetivos comunes dominantes y las nuevas demandas de responsabilidad pública pueden generar un mayor interés en las funciones de la burocracia. Sin embargo, la burocracia no es la única forma de organizar la administración pública en todos los tipos de tareas y en todas las circunstancias. En las democracias contemporáneas, la organización burocrática coexiste con otras formas organizativas, como la organización de mercado y la organización en red, que se superponen, se complementan y compiten entre sí.

## **Nuevos paradigmas**

### *Gobierno Abierto*

Oszlak (2013) cuenta que el Gobierno Abierto es una iniciativa lanzada por Estados Unidos, cuando asume Barack Obama a la presidencia. Pues, parece que recientemente, ha surgido una apertura en la tradicional opacidad del gobierno, con un creciente llamado a la transparencia, participación ciudadana, y rendición de cuentas en la gestión estatal. Esta tendencia es impulsada tanto por gobiernos interesados en legitimar su gestión de forma más participativa, como por la sociedad civil, que busca una democracia más deliberativa. Esta nueva filosofía, conocida como "Gobierno Abierto", busca una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa entre el estado y la sociedad civil.

La disponibilidad de herramientas web 2.0 ha potenciado esta filosofía al permitir una comunicación bidireccional entre el gobierno y los ciudadanos. Sin embargo, no es necesario que la participación ciudadana se base únicamente en tecnologías digitales, aunque estas hayan ampliado significativamente las formas de interacción. A pesar de que estas herramientas generan optimismo, es importante ser cautelosos. Los supuestos del Gobierno Abierto pueden exagerar la disposición de los gobiernos a ser transparentes y receptivos a las opiniones ciudadanas, así como la disposición natural de la ciudadanía a participar en la gestión pública. Por lo tanto, se necesita un compromiso político sólido tanto de los gobiernos como de las organizaciones sociales para promover un mayor involucramiento ciudadano en la gestión pública. (Oszlak, 2013)

El departamento de Informática de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (s.f.), afirma que el concepto de Gobierno Abierto

surge a finales de 1970 en Inglaterra, y que esto se traduce en acciones orientadas hacia la rendición de cuentas, adopción de tecnología e innovación.

Jimenez Gomez y Gascó (2012) afirman que la definición de Gobierno Abierto del Memorandum de Transparencia y Gobierno Abierto de Estados Unidos, establece que éste es quien promueve la transparencia, la colaboración y la participación y que tiene como principales herramientas a: la apertura de datos (o bien, datos abiertos) que se refiere al libre acceso a los datos e información pública y la acción abierta, que versa sobre la participación y colaboración de la ciudadanía y de otros actores claves, ya sea mediante la “social media” o las redes sociales, pero no exclusivamente a través de los mismos. Sin embargo, los investigadores, también advierten que el Gobierno Abierto no es un simple Gobierno Electrónico, pues la diferencia yace en la intención de crear un nivel sin precedente de apertura gubernamental. Otro elemento diferenciador son las herramientas tecnológicas que amplían las posibilidades que tiene un gobierno de ser colaborativo, transparente y participativo, por lo que la innovación no está en los objetivos del gobierno abierto sino en los medios para alcanzarlo.

Para finalizar, los autores concluyen que este nuevo paradigma, conlleva significativas implicaciones para las administraciones y demanda cambios fundamentales: modificaciones en la cultura, en los procedimientos, en la estructura organizativa, así como un cambio en la forma en que los gobiernos interactúan con otros participantes claves.

### *Gobierno Electrónico*

Brys (2005) que se especializó en la investigación de esta temática, sostiene que si bien la mayoría de los países han incorporado un plan de Gobierno Electrónico para la reforma de la administración pública no queda clara la definición entre éste y gobierno digital: “En líneas generales, el Gobierno Electrónico puede ser considerado como la adaptación de un gobierno para desempeñarse en una sociedad crecientemente digital y avanzar hacia una Sociedad de la Información”. (p. 4). Esto implica, utilizar la tecnología como herramienta para generar una reforma del Estado, promoviendo la transparencia, la eliminación de las brechas, y permitiendo a los ciudadanos su participación.

Según Paul Faya citado en Brys (2005), hay tres escuelas de pensamiento sobre Gobierno electrónico, donde la primera la define como una transformación de servicios gubernamentales al ciudadano mediante el uso de las TIC, la segunda la define como la eficientización de todas las áreas del gobierno mediante el aprovechamiento de las TIC,

y la tercera como una revolución ciudadana que cambiará la naturaleza del gobierno, es decir, sobre lo que éste hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

De esta manera, Brys (2005) llega a la siguiente conceptualización:

El Gobierno Electrónico es el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones por parte de las instituciones del Estado, para crear un Nuevo Modelo de Administración Pública, mejorar cualitativamente la provisión de los Servicios e Información a los Ciudadanos, aumentar la Eficiencia, la Eficacia y la Transformación del sector público y con la plena Participación Ciudadana, avanzar hacia la Sociedad de la Información y Conocimiento. (p. 5)

Por otro lado, el Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones (2003) mediante el Decreto N° 173/2003 define al Gobierno Electrónico como:

“los servicios de información, el uso de la información y la interacción digital público-privado, proveídos por los sistemas públicos en soporte de tecnologías de la información y comunicaciones, integrados en redes de información y en formato de ventanilla única dispuestos para interactuar con el habitante o ciudadano de la Provincia de Misiones”. (p. 3).

El autor antes mencionado Brys (2005) asegura que querer implementar este tipo de gobierno, no es simplemente adquirir tecnologías para mejorar procesos, pues consta de varias fases: la presencia (es cuando los organismos estatales tienen presencia formal en internet brindando información estática como organigrama, normativa, direcciones, etc. o también en su versión mejorada, brindando información dinámica donde ya se incluye actualización frecuente, vínculos con otros sitios webs, etc.); la interacción (donde se intercambia información con los clientes externos, por lo que ahora existe: formulario de recolección de datos, bases de datos, etc.); las transacciones (el cliente externo interactúa con la base de datos del organismo estatal); y finalmente la transformación (es la capacidad de ofrecer cualquier servicio público como un solo paquete unificado, lo cual requiere una integración total, reingeniería de procesos porque las fronteras entre los distintos organismos del Estado deben desaparecer en el ciberespacio).

### *Gobierno Digital*

Ubaldi (2020) investiga sobre la transformación digital del sector público, el cual requiere una transición desde un Gobierno Electrónico hacia un Gobierno Digital; por el cual ella señala que en el pasado, se focalizaba mucho en el primero, que se centraba en usar la tecnología para hacer que los organismos públicos fueran más eficientes y

transparentes, digitalizando procesos y mejorando operaciones. Esto incluía cosas como implementar sistemas informáticos en agencias gubernamentales y pasar a administraciones sin papel, con servicios en línea. Aunque útil, a menudo implicaba simplemente aplicar tecnología a procesos ya establecidos, sin cambiar la lógica subyacente. Con el tiempo, el enfoque migró hacia la creación de gobiernos más participativos, innovadores y ágiles, con un énfasis en la integración y la coherencia. El paradigma del Gobierno Digital busca entonces, una digitalización completa de los sectores públicos, yendo más allá de simplemente mejorar la eficiencia y la productividad.

De esta manera, la autora apunta a que el Gobierno Digital utiliza la tecnología y los datos para mejorar los servicios públicos, fomentando la colaboración y el uso compartido de datos para crear organismos públicos más abiertos y centrados en el usuario. Esto implica un cambio hacia una mayor madurez en la forma en que los gobiernos utilizan la tecnología para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y aumentar su bienestar. Para lograr esto, es necesario establecer estándares comunes (como diseño y la provisión de los servicios públicos, el acceso y uso de los datos), desarrollar infraestructuras compartidas y aprovechar los datos como un activo estratégico (para crear valor público). Es más, la pandemia por coronavirus ha destacado la importancia de una base digital sólida para garantizar la continuidad y la integración de las operaciones y servicios gubernamentales. (Ubaldi, 2020)

Por otra parte, Ubaldi (2020), cita en su trabajo, el concepto de Gobierno Digital de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, el cual expresa que se define como: “el empleo de tecnologías digitales, como parte integral de las estrategias de modernización de los gobiernos, para crear valor público” (OCDE, 2014). Y a partir de esto, manifiesta que en el contexto de la rápida transformación digital, el desafío actual no es simplemente introducir tecnologías digitales en el gobierno, sino integrarlas como parte esencial de los esfuerzos de modernización y evolución continua en todas las áreas y niveles gubernamentales de manera unificada y participativa. De esta manera, la autora señala la caracterización del Gobierno Digital hecha por el Marco de Políticas de Gobierno Digital de la OCDE, en seis dimensiones: Digital por diseño, Gobierno como plataforma, Sector Público basado en datos, Abierto por defecto, Orientado al usuario, Proactividad. El desarrollo de ellas, implica pasar a modelos de gobernanza que permitan superar antiguos sistemas burocráticos, estructuras jerárquicas y compartimentadas, para fomentar finalmente, una colaboración horizontal y una integración más eficiente. Esto requiere de coordinación y generación de sinergias entre los diferentes niveles de gobierno.

Por último, según la OCDE citado en Ubaldi (2020) si se quiere llegar a la transformación digital de un gobierno, hay un proceso que se puede seguir, empezando por un Gobierno Analógico que tiene operaciones cerradas y un enfoque hacia lo interno, luego se podría avanzar con un Gobierno Electrónico cuyos procedimientos están basados en las TIC, se focalizan en el usuario, y están impulsados por la oferta. Para finalmente alcanzar la transformación digital, el cual es abierto y está orientado al usuario.

Habida cuenta, de estos interesantes modelos de gestión que llevan consigo un cambio de paradigma, hay un elemento (como se mencionó antes) que es clave para toda gestión: el proceso de formulación de políticas públicas o bien su planificación, que se analiza a continuación.

### **Relevancia de la Planificación Pública**

Según Lira (2006), la planificación es un enfoque de intervención para alterar la dirección esperada de los acontecimientos. Por lo tanto, al aplicarse al gobierno de una comunidad, está moldeada por las concepciones que guían dicha comunidad y está restringida por las circunstancias en las que dicha comunidad evoluciona. Es más, la integración de la planificación en las estructuras gubernamentales de las naciones, se establece en prácticamente todos los casos a nivel constitucional y se percibe como la herramienta que el Estado tiene para cumplir con su obligación en relación con el crecimiento y desarrollo.

Si la planificación se define como el saber técnico que precede y dirige las acciones en entornos democráticos, este saber puede estar relacionado con un área de actividad económica, un territorio, un grupo social, un campo de acción o simplemente con el desarrollo, y desde este punto de vista, las opciones de planificación son tan variadas y extensas como el fenómeno que se quiere aplicar: la planificación. (Lira, 2006)

El autor, asevera que en la escuela de planificación tradicional, se descompone al proceso de planificación en dos hechos: primero, en la formulación del plan y luego, en la ejecución del mismo. La formulación del plan consiste en diagnosticar, determinar objetivos y metas, diseñar estrategias, formular políticas y programas más formular y evaluar proyectos. En cambio, la ejecución del plan, consiste en la selección de instrumentos de política, en la ejecución de programas y proyectos, y por último, en el control y evaluación del mismo. (Lira, 2006)

Matus (1987), explica que planificar se trata de reflexionar antes de hacer algo, es decir, hacer un cálculo de lo que precede y preside la acción. Como son muchos los actores que participan en hechos tanto políticos, económicos, sociales, etc. hay que considerar

que cada uno tiene visiones y propósitos particulares, entonces nada garantiza la coherencia del resultado social global, además, esto no se alcanza de manera espontánea sino mediante una racionalidad central. Por lo que se necesita una acción central que conduzca a dicha coherencia global, y esto a su vez, al sistema social hacia objetivos decididos democráticamente por los hombres.

Así, insiste que el plan es el cálculo que precede y preside la acción, ya que si no la precede el plan es inútil, porque llega tarde; y si llega a tiempo pero no decide la acción tomada, el plan es superfluo. De igual manera, la acción, sin un cálculo que la preceda y presida, sería una simple improvisación. En conclusión, un gobierno eficaz exige un encuentro entre cálculo y acción.

En consonancia, Bustelo (1996) afirma que un planificador tiene un rol similar al de mediar entre grupos e intereses, de promover coaliciones para lograr los objetivos determinados y habla de una serie de fases que dirigen la resolución de problemas: Definición y conceptualización del problema, construcción de una estructura o red de relaciones, formulación de una política y diseño de estrategia alternativas, implementación de planes o programas, seguimiento y evaluación.

Por otro lado, si se profundizan otras obras Matus (1995) se puede ver ciertas conclusiones que llega, luego de sus estudios: que los gobiernos latinoamericanos están dominados por la cotidianeidad intrascendente y la imprevisión, por reacciones tardías ante problemas que explotan frente a sus ojos, realizan cálculos improvisados, se produce un distanciamiento entre los planes ofrecidos como promesas y el proceso real de discusión y toma de decisiones. Por eso, que el autor resalta los aspectos positivos de una buena planificación combinada como cálculos previsivos y reactivos. Pero estos gobiernos, no dan espacios para la previsión ya que se basan en lo inmediato, por lo que erosionan con el tiempo la adhesión popular. Sobre este punto destaca que se produce una ineficacia en la acción por parte del gobierno vigente y un déficit de credibilidad de la población en sus dirigentes que, al final termina amenazando al sistema democrático. De esta manera el autor afirma que la creación de equipos político-técnicos de alto nivel teórico y buena experiencia práctica aumenta el nivel y calidad de los dirigentes políticos y de la acción política práctica. Pero lastimosamente en América Latina, el nivel tecno-político es un estrato muy poco desarrollado.

A partir del análisis de esta sección, queda claro que planificar es esencial para que un gobierno sea eficaz, para ello se necesita formación técnica de los miembros del gobierno. Esto conduciría, a políticas públicas de buena calidad donde se logra adhesión popular y confianza, dirigiéndose así hacia una senda de crecimiento económico más

desarrollo humano. Pero, ¿qué vía se podría tomar dentro de todas las posibilidades, para lograr una planificación adecuada, que conduzca a políticas eficaces y eficientes?

### **El camino hacia políticas más eficaces y eficientes a partir del insumo “Datos”**

Jaime y Vaca Avila (2017) establecen que las políticas basadas en evidencia (PBE) suponen que los sistemas de información y las bases de datos suministran a la economía recursos esenciales para crear ventajas competitivas y facilitan a su vez, la gestión de los sistemas sociales que se van complejizando a lo largo del tiempo. De esta manera, las políticas que se basen en la evidencia buscarán mejorar la eficacia y eficiencia de las mismas. Esto implica resolver problemas colectivos mediante una sólida base científica, orientando las políticas hacia el servicio ciudadano y maximizando el uso de recursos públicos escasos, especialmente en tiempos de crisis. Además, promueve la rendición de cuentas, asegurando que los ciudadanos comprendan las decisiones gubernamentales dentro del proceso democrático.

Por lo tanto, los autores mencionados concluyen que las PBE implican que los responsables políticos tomen decisiones de manera racional, utilizando datos existentes para identificar las mejores opciones de política. Esto requiere sistemas de gestión del conocimiento sólidos, respaldados por la tecnología, y el análisis de alternativas basado en evidencia científica. Además, se enfatiza en el desarrollo institucional burocrático para implementar eficazmente las medidas seleccionadas.

Cabello (2023) afirma que en la era digital, los datos se han vuelto un recurso esencial para la toma de decisiones de gobiernos nacionales como locales, empresas y organizaciones civiles y éstos han avanzado significativamente en el uso de datos recopilados de forma continua a través de dispositivos y trámites en línea. Esto les permite mejorar su eficacia, eficiencia y capacidad de operar de manera inteligente. La capacidad de procesar y analizar estos datos para tomar decisiones basadas en evidencia es fundamental para generar valor en la formulación de políticas públicas y así adecuarse más a las necesidades de la sociedad. El uso extendido de Internet, que alcanza alrededor del 63% de la población mundial para mediados de 2022, y la creciente cantidad de dispositivos conectados, generan grandes volúmenes de datos y por lo tanto, una gran oportunidad a ser aprovechada.

En el gobierno digital frecuentemente se menciona a los datos abiertos y el gobierno fundamentado en datos. Siendo la primera la divulgación de información gubernamental y los procesos de formulación de políticas (en conformidad con la ley) para fomentar la transparencia, la responsabilidad y la generación de valor mediante la utilización y

reutilización de los datos, mientras que la segunda, implica reconocer los datos como un recurso estratégico para mejorar la toma de decisiones y la entrega de servicios, anticipándose a las necesidades de los ciudadanos y respondiendo a ellas (Cabello, 2023).

Martelli et al. (2019) aseguran que las herramientas informáticas disponibles permiten lograr un gobierno inteligente que tome decisiones basadas en información confiable en lugar de suposiciones del pasado. Este gobierno puede medir el impacto de sus políticas y utilizar la retroalimentación para mejorar, convirtiendo la información en un activo valioso y creando un ciclo virtuoso. El Estado moderno resultante debe ser simple, ágil, confiable, cercano, transparente, participativo e inteligente. Por lo tanto, habría que pasar de los DATOS a la INFORMACIÓN, de la INFORMACIÓN al CONOCIMIENTO, y del CONOCIMIENTO a la INTELIGENCIA.

Fundar (2023) que es un centro de estudios y diseño de políticas públicas, señala que:

El Estado es uno de los principales productores de datos del país. A su vez, los datos son un insumo fundamental para el diseño de políticas públicas más eficientes y eficaces, por lo que es imprescindible fomentar tanto su cuidado como su uso. (p. 4)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019), estudia cómo el sector público puede ser impulsado por datos, y asegura que la expansión de los datos y las tecnologías digitales está generando cambios profundos en las economías y las sociedades, lo cual tiene grandes repercusiones en las actividades cotidianas de los gobiernos. Las administraciones gubernamentales del siglo XXI deben ajustarse a las expectativas en constante crecimiento y evolución de sus ciudadanos, gestionar la presión cada vez mayor sobre sus presupuestos y enfrentar nuevos desafíos políticos. La incapacidad para adaptarse a este entorno nuevo y cambiante podría exponerlos a ciertos peligros y a erosionar la confianza pública.

## **Datos, Información y Conocimiento**

K. Laudon y J. Laudon (2014) entienden que información son los datos que ya han sido moldeados de manera significativa y útil para los seres humanos y datos, es una secuencia de hechos brutos que representan eventos que ocurren en organizaciones o el entorno físico antes de que hayan sido organizados y dispuestos en una forma que las personas puedan entender y usar. Es decir, que los datos pueden ser un número, un texto, dirección, nombre y apellido, que por sí sólo no relatan nada. Cuando a estos se los procesa de alguna manera, el resultado es la información.

Chiavenato (2006) afirma que Información “es todo lo que permite reducir la incertidumbre respecto de algo. Cuanto más información, tanto menor la incertidumbre. La información proporciona orientación y conocimiento respecto de algo” (p. 361).

Según Davenport y Prusak (1999) citado en Carrión (2017), los datos son hechos objetivos discretos que constituyen registros de transacciones en el ámbito empresarial. Sin embargo, por sí solos, los datos son simplemente una parte de la realidad y no ofrecen juicios de valor ni orientación para la acción. Aunque son fundamentales para las organizaciones, los datos carecen de relevancia o propósito por sí mismos y no indican qué hacer. Son la base para generar información sobre el porqué de las cosas. En conclusión, toda toma de decisiones se basará en datos, pero éstos por sí mismos no dicen lo que es o no importante.

Del mismo modo, según los anteriores autores citados en Carrión (2017), la información en cambio, posee significado, siendo relevante y con un propósito definido. No solo puede educar al receptor, sino que también está organizada con un fin específico. Los datos se transforman en información cuando se les otorga significado por su creador. Esta transformación se logra mediante diversas acciones como: la contextualización, la categorización, el cálculo, la corrección y el resumen. Más allá de que las computadoras pueden asistir en esta transformación, analizar el contexto de la información sigue siendo un desafío. Es común confundir la tecnología con la información que soporta. Desde la televisión hasta Internet, es crucial recordar que el medio no es el mensaje. Lo verdaderamente importante es el contenido que se intercambia, no el medio utilizado para ello. Poseer tecnología de la información no garantiza una mayor comprensión de la misma.

Por último, también se menciona al concepto de Conocimiento que Davenport y Prusak (1999) mencionados en Carrión (2017), el cual se compone de experiencias, valores, información y habilidades prácticas que actúan como un contexto para asimilar nuevas experiencias e información, y es beneficioso para la toma de decisiones. Este conocimiento se genera y se aplica en la mente de los individuos con conocimiento. En las empresas, no solo se halla en documentos o bases de datos, sino también en rutinas establecidas, procesos, métodos y estándares organizativos.

A partir de lo anterior, Carrión (2017) concluye que el conocimiento es una amalgama de diversos elementos, con un flujo continuo y una estructura formalizada. Aunque es intuitivo y difícil de expresar en palabras o entender completamente de forma lógica, reside en las personas como parte de su complejidad e imprevisibilidad. A pesar de que se suele pensar en activos tangibles y definidos, los activos de conocimiento son

notablemente más complicados de gestionar. Este conocimiento puede ser considerado tanto un proceso en constante flujo como una acumulación gradual. Se origina a partir de la información, la cual a su vez proviene de los datos (antes definidos). Sin embargo, la transformación de información en conocimiento requiere principalmente la participación activa de las personas, quienes realizan casi todo el trabajo necesario. Esta metamorfosis se lleva a cabo mediante la comparación, las consecuencias, las conexiones y la conversación. Lo interesante es que estas actividades de creación de conocimiento ocurren tanto dentro como entre individuos. De la misma manera en que se encuentran datos en registros e información en mensajes, el conocimiento puede ser extraído de individuos, grupos de conocimiento o de las rutinas organizativas.

Cartín Quesada (s.f.) afirma que los datos son representaciones simbólicas de atributos o características de entidades, como gráficos, números o palabras. Sin embargo, carecen de significado por sí mismos. Para adquirir sentido, los datos deben ser procesados y contextualizados por un sistema, lo que resulta en información. Esta información, compuesta por datos procesados, tiene sentido dentro de un contexto y es útil para la toma de decisiones. La construcción de esta base informativa puede lograrse mediante diversos procesos.

Sin embargo, dice el autor, que el conocimiento es inherente a los individuos con capacidad cognitiva, quienes tienen cierto grado de autoconciencia (o sea no todas las entidades informacionales pueden ser definidas como seres cognoscentes). Una vez que se obtiene conocimiento, esto causa una transformación en el estado del individuo, una transformación que es duradera y que equipa al individuo con nuevas habilidades y potencialidades para tomar decisiones y actuar. El conocimiento surge de procesos complejos en la mente de los individuos, los cuales se llaman aprendizaje. Desde una perspectiva evolutiva, estas funciones ofrecen a los individuos ventajas adaptativas, facilitando su adaptación y desenvolvimiento en su entorno.

### **¿Cómo un Estado/gobierno puede ser inteligente?**

Fundar (2023) logra una definición sobre Estado Inteligente, y postula que es aquel que valora los datos como activos, los administra y protege. Conoce su origen, los organiza y los utiliza para mejorar la interacción con los ciudadanos. Además, desarrolla políticas basadas en la mayor cantidad de información disponible, se sirve de otras fuentes de datos y toma decisiones respaldadas por la evidencia. Este tipo de Estado se caracteriza por su capacidad para comprender, recordar, razonar y ejecutar sus planes. Un Estado que "sabe", comprende a su población y adapta sus políticas en consecuencia, utilizando diversas herramientas para segmentar a su audiencia objetivo y

aprovechando tanto registros administrativos como fuentes alternativas de información, como el big data. Pero los autores, también advierten que si bien diversos órganos gubernamentales generan datos de manera independiente, muchas veces éstos son heterogéneos, no se comparten o integran, no se coordinan, tampoco hay una visión integral de los mismos. Por lo que esta situación conduce a la necesidad de producir una estrategia de gestión de datos que incluya la institucionalización mediante asignación de estructura, jerarquización de temas, y en la puesta en práctica de un marco jurídico y legal.

Martelli et al. (2019) entienden que Estado Inteligente se refiere a aquel que hace uso de los avances tecnológicos para mejorar la capacidad de dar soluciones a los ciudadanos y potenciar el trabajo interrelacionado de sus diversas áreas.

Siguiendo estas líneas, se puede encontrar a otros autores que hablan sobre el concepto de gobernanza inteligente:

En primer lugar, cabe mencionar a Gascó Hernández (2004), que la conceptualiza como aquella que determina la gobernabilidad y se refiere al conjunto de instituciones o reglas que rigen los procesos de interacción entre distintos actores (públicos, privados, sociedad civil); pues ésta determina qué actores están implicados, y su grado de influencia. En segunda instancia, es menester nombrar a Jiménez Gómez (2013) que define a una gobernanza inteligente como aquella que se aplica a un territorio y ciudad particular, en donde se utilizan las Tecnologías de la Información y Comunicación de manera intensiva e inteligente para maximizar los resultados positivos sobre la búsqueda del Gobierno Abierto. De esta manera, también afirma que la utilización de dichas tecnologías brinda a los gobiernos la posibilidad de ser más competentes en su gestión.

Por su parte, la OCDE (2019), propone un modelo para el sector público, pero impulsado por datos (o data-driven en inglés) a fin de maximizar las oportunidades proporcionadas por la información del siglo XXI, ya que de esta forma, podrán entregar mejores bienes y servicios a su población aumentando su bienestar; es más, esta propuesta constituye una dimensión necesaria para un gobierno digital. Por lo tanto, este modelo se caracteriza por:

- Reconocer los datos como un activo estratégico.
- Realizar esfuerzos para eliminar barreras para gestionar, compartir y reutilizar datos.
- Aplicar datos para transformar el diseño, la entrega y el monitoreo de políticas públicas y servicios.

- Valorar los esfuerzos para publicar datos abiertamente tanto como el uso de datos entre y dentro de las organizaciones públicas.

A través de este modelo, la OCDE enfatiza, que se puede crear valor público gracias a la anticipación y planificación (utilizando datos en el diseño de políticas, planificación, anticipación de posibles cambios y pronóstico de necesidades), la entrega de servicios (utilizando datos para informar y mejorar la implementación de políticas, la capacidad de respuesta y la actividad de prestación de servicios públicos), y la evaluación más monitoreo (midiendo el impacto, auditando decisiones y monitoreando el desempeño).

El organismo internacional antes citado, presenta la interesante idea de “del ciclo de valor de los datos del gobierno”, cuyas etapas rastrean el viaje desde el manejo de datos (set crudos, aislados y no estructurados) hasta identificar y comprender las relaciones entre los mismos, lo que resulta en información y conocimiento. El resultado de dicho conocimiento es el insumo para que los gobiernos tomen decisiones, ya sean estratégicas, tácticas u operativas. Esta construcción de inteligencia del sector público permite la operación más eficiente y efectiva de los gobiernos y la creación del antes mencionado “valor público”. Este último, se genera en las dos etapas finales del ciclo, es decir, en la compartición/curación/publicación de datos como material básico que permite el uso y la reutilización de los mismos para crear o mejorar. Esto puede ser tanto como Datos Abiertos del Gobierno con una expectativa de que se genere valor por parte de actores no gubernamentales o como compartición de datos internamente dentro del gobierno para evitar que los ciudadanos proporcionen la misma información a múltiples órganos del mismo.

En conclusión, una forma de lograr políticas públicas más eficaces y eficientes, es a través de la utilización de datos como insumo para planificar. Poner en valor la importancia de los “datos”, conduce a pensar cuál es la forma adecuada de abordarlos. Es así, como esto dirige a introducir al concepto de Gobernanza y Gestión de Datos, pues Estévez y Solano (2023), aseguran que la gobernanza de los mismos permite el aumento de la eficiencia y calidad en la toma de decisiones, generándose así, políticas públicas más proactivas. También se puede observar lo que señala la OCDE (2019) al respecto: una buena gobernanza de datos puede proporcionar una visión común e integral en el sector público; puede a su vez, mejorar la implementación y coordinación; y fortalecer los cimientos institucionales, regulatorios, de capacidad y técnicos, a fin de controlar y gestionar mejor el ciclo de valor de los datos (a. recolectar/generar, b. almacenar/asegurar/procesar, c. compartir/curar/publicar d. usar/ reutilizar), como medios para aumentar la confianza y ofrecer valor público.

## Gobernanza de Datos y Gestión de Datos

Cabello (2023) destaca que, aunque en muchos contextos se emplee el término gobernanza de datos como equivalente a la gestión de datos, son dos conceptos muy distintos, ambos fundamentales para asegurar el uso exitoso y valioso del recurso de datos en una organización. La gobernanza se enfoca en la supervisión y la planificación estratégica, abordando preguntas sobre "quién", "qué" y "cómo" en relación con las decisiones sobre las áreas de gestión de datos, mientras que la gestión de datos se centra en la ejecución, es decir, en llevar a la práctica esas decisiones.

Por lo cual, Cabello conceptualiza a la gobernanza de datos como aquella que comienza con la definición de la estructura organizativa y los principios rectores, y luego avanza hacia el desarrollo de políticas y procedimientos. Es un proceso en constante evolución que se retroalimenta mediante controles y auditorías.

La Organización Panamericana de la Salud (2022), refiere a la gestión de datos como el manejo de la disponibilidad, facilidad de uso, integridad, privacidad y seguridad de los datos y su gobernanza refiere al mecanismo institucional para establecer el alcance, la meta, funciones, responsabilidades, los objetivos, resultados claves y los principios rectores para el manejo de dichos datos.

La OCDE (s.f.) en su web define al concepto de gobernanza de datos, como un conjunto de arreglos, (disposiciones técnicas, políticas, regulatorias o institucionales), que afectan a los datos y a su ciclo (creación, recolección, almacenamiento, uso, protección, acceso, compartición y eliminación).

Según Amazon Web Services (s.f.) la gobernanza de datos, es un enfoque que asegura que los datos estén en las condiciones correctas para apoyar las iniciativas y operaciones empresariales.

Google (s.f.) en cambio adopta el nombre de Gobierno de Datos para definir a la gestión de los mismos, como un método riguroso para administrar los datos a lo largo de su ciclo de vida, desde la obtención hasta la eliminación, abarcando también su utilización. La gobernanza de datos es esencial en todas las empresas de cualquier sector, dado que los datos se han vuelto cada vez más valiosos con la progresión de su transformación digital. Así mismo, éste engloba todas las acciones tomadas para garantizar la seguridad, privacidad y precisión de los datos, así como su disponibilidad y utilidad.

En línea con lo anterior, Microsoft Azure (s.f.), define a la gobernanza de datos como el conjunto de procedimientos, directrices, roles, medidas y estándares que aseguran una

utilización eficaz y eficiente de la información. Adicionalmente, esto implica establecer procesos de gestión que mantengan la seguridad, privacidad, precisión y usabilidad de los datos a lo largo de su ciclo de vida. Todo esto, es fundamental para cualquier organización que emplee datos para impulsar el crecimiento empresarial, tomar decisiones más acertadas y garantizar resultados exitosos en un entorno competitivo.

Según Oracle Argentina (s.f.) la gestión de datos implica recolectar, mantener y emplear datos de forma segura, eficiente y económica. Su propósito radica en asistir a individuos, entidades organizativas y dispositivos interconectados para optimizar la utilización de la información, respetando las políticas y regulaciones establecidas.

## **Datos Abiertos**

En el Manual de los Datos Abiertos de Open Knowledge Foundation (2022) - adaptado, corregido y ampliado por Carlos Brys- se estudia cómo liberar el potencial de la información oficial del gobierno. Por lo cual, realiza una conceptualización muy interesante sobre los datos abiertos: son datos que pueden ser utilizados, reutilizados y redistribuidos libremente por cualquier persona y están sujetos al requerimiento de atribución y de poder compartirse de la misma forma en que aparecen. También se realiza una caracterización de esta definición, como: disponibilidad y acceso (la información debe estar disponible como un todo y a un costo razonable de reproducción y en un formato conveniente y modificable), reutilización y redistribución (deben estar bajo términos que permitan su reutilización y redistribución e incluso la integración con otros conjuntos de datos), participación universal (todos deben poder usar, reutilizar y redistribuir la información, sin discriminación alguna), interoperabilidad (es la habilidad de diversos sistemas y organizaciones para trabajar juntos, es decir, de integrar diferentes bases de datos, y esto es esencial para construir sistemas complejos y grandes).

Brys (2015), advierte que esta definición aplicada al gobierno, refiere al conjunto de datos que es generado por éste, que son de interés público; por lo cual los libera poniéndose a disposición de la sociedad y promoviéndose su libre acceso y reutilización (con excepción de aquella información sensible que están protegidos por reglamentación). Para esto, los datos deben ser (según Open Government Working Group citado en el trabajo de Brys, 2015): primarios, completos, actualizados, procesables por máquinas, susceptibles de tratamiento, no discriminatorios, no propietarios, libres de licencias restrictivas, y no deben estar sujetos a derechos de autor, marcas, patentes u otra reglamentación de esta índole.

La reutilización de la información del sector público mencionada arriba, implica en la disponibilidad de dicha información pero en bruto y en formatos estándares abiertos (Brys, 2015). Respecto al último concepto, éste se refiere a la estructura y codificación de conjuntos de datos, es decir, que deben ser conocidos universalmente para asegurar la soberanía tecnológica y la perpetuidad del formato. Son ejemplo de ellos, los archivos de texto plano o TXT, valores separados por coma o CSV, Notación de Objeto de JavaScript o JSON, Formato de compresión ZIP, Formato de documento portátil o PDF, Infraestructura para Descripción de Recursos o RDF/RDF-XML, entre otros. (Dirección de Modernización de la Gestión y Gobierno Electrónico, 2013)

## **Resumen y Mapa conceptual del Marco Teórico**

De todo lo analizado del marco teórico, se pueden extraer las siguientes ideas a partir de la conjunción de todos los aportes de los autores antes citados:

El Estado y la Sociedad tienen una relación endógena, dinámica y compleja, dentro de la cual, el primer actor busca resolver las demandas del segundo, de la mejor forma en términos de eficacia y eficiencia, ya que cuenta con recursos escasos, y lo hace a través de políticas públicas. Para esto, va a utilizar modelos de gestión pública, que puede ser el modelo burocrático de Weber (el más clásico y conocido), que tiene ventajas y desventajas, pero recientemente han surgido nuevos paradigmas (potenciados por el avance de las TIC) que resultan sumamente interesantes como "gobierno abierto", y "gobierno digital".

El primero, se basa en la transparencia, participación y colaboración entre el estado y la sociedad civil y tiene como principales herramientas a: la apertura de datos y la acción abierta. El segundo, utiliza la tecnología y los datos para mejorar los servicios públicos, para crear organismos más abiertos y centrados en el usuario. Sus características básicas son: digital por diseño, gobierno como plataforma, sector público basado en datos, abierto por defecto, orientado al usuario, y proactividad. Por lo cual, este segundo paradigma implica la transformación digital del sector público: es decir, pasar de un gobierno electrónico (donde la digitalización de procesos y la mejora de operaciones se realiza a través de la tecnología, pero no cambia la lógica subyacente) a otro digital. De esta manera, las etapas de cambio pasan de un Gobierno Analógico, a otro Electrónico y finalmente se alcanza dicha transformación digital.

Habida cuenta, de estos interesantes modelos de gestión, hay un elemento que es clave para toda gestión: la planificación. Planificar es esencial para que un gobierno sea eficaz, y esto conduciría, a políticas públicas de buena calidad donde se logra adhesión

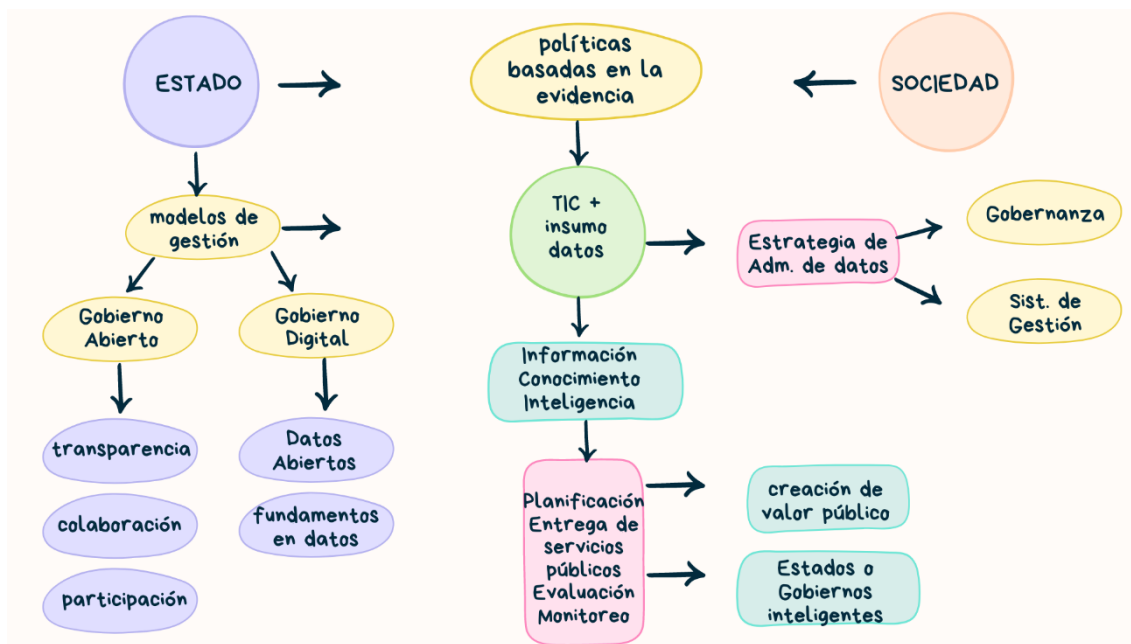
popular y confianza. Pero, ¿qué vía se podría tomar dentro de todas las posibilidades, para lograr una planificación adecuada, que conduzca a políticas eficaces y eficientes?

Existe algo que se llama políticas basadas en evidencia, que no es más que la resolución racional de problemas mediante una sólida base científica, orientando las políticas hacia el servicio ciudadano y maximizando el uso de recursos públicos escasos. El insumo estrella de esta clase de estas políticas, son los datos, y en la era digital éstos se han vuelto un aspecto clave, no sólo porque ahora es más fácil recabarlos, procesarlos, almacenarlos, etc. sino porque permite mejorar a los gobiernos, su eficacia, eficiencia y capacidad de operar de manera inteligente. De esta forma, se genera valor en la formulación de políticas públicas porque se adecúan más a las necesidades de la sociedad, ya que se utiliza este insumo estrella en la anticipación y planificación, en la entrega de servicios y en la evaluación más monitoreo.

El gobierno digital antes mencionado, se caracteriza por brindar datos abiertos (datos que pueden ser utilizados, reutilizados y redistribuidos libremente por cualquier persona) y por fundamentarse justamente en ellos (se reconoce a los datos como un activo estratégico) con el fin de lograr la consecución de las características del Gobierno Abierto. Ahora si el proceso de toma de decisiones gubernamentales se basa en este nuevo paradigma, en lugar de suposiciones, esto da lugar a la construcción de un Estado o Gobierno Inteligente. Pues, si a los datos se le asigna significado mediante algún tipo de transformación, se obtiene información, y si a esta última, se le agrega experiencias, valores, habilidades prácticas, reflexiones, se obtiene finalmente el conocimiento, el cual finalmente conduce a la inteligencia.

Entonces, un Estado o Gobierno Inteligente, es quien valora a los datos, los administra y protege, lo usa para mejorar la interacción con los ciudadanos a través de políticas basadas en la evidencia. Para lograr esto, se necesita de una estrategia de administración de datos, donde la gobernanza implica los arreglos institucionales y planificación estratégica de los datos y el sistema de gestión, implica su ejecución (manejo, seguridad, privacidad, integridad, etc.).

Ilustración 1. Mapa conceptual del Marco Teórico



Fuente: elaboración propia

## CAPÍTULO 2. ESTADO DEL ARTE

### Antecedentes de la utilización de datos en la planificación pública

#### Reforma Administrativa Argentina, mediante gobierno electrónico

Martelli et al. (2019) señalan una propuesta para realizar una reforma administrativa del Estado Nacional Argentino, buscando simplificar y hacer más ágil la burocracia estatal, además de hacerla más inteligente. Por lo cual, adoptan el concepto de gobierno electrónico como medio para transformar completamente la administración, con el objetivo final de tener un gobierno inteligente. Desde 2016, en Argentina, se trabaja para modernizar el Estado, convirtiendo las burocracias obsoletas, basadas en papel, en versiones digitales más eficientes y transparentes. La herramienta elegida para hacerlo es la introducción de las TIC y el gobierno electrónico, que han sido fundamentales para esta transformación, agilizando los procesos y haciendo que la información sea accesible de manera rápida y simultánea para todos los organismos públicos.

Los autores destacan que para buscar una reforma integral del Estado que se adapte a las demandas del siglo XXI, se debe comenzar por la digitalización de los documentos a través del sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE), la simplificación de los registros, la revisión legal y el análisis de la información. Aunque se han logrado avances en el gobierno electrónico a través de sistemas transaccionales, su desarrollo requiere un análisis exhaustivo de los datos que solo tiene sentido después de una reingeniería previa del proceso. De esta manera, aseguran, que para que una solución informática sea efectiva en la reforma de la burocracia estatal, debe adaptarse a cómo funcionan los Estados en la actualidad. Los sistemas de GDE son la mejor opción para abordar este desafío de manera rápida y rentable, al combinar la operación en papel con la digital de forma natural y sin traumas, respetando las normativas administrativas tanto en la creación de documentos como en su almacenamiento. La diferencia clave entre los sistemas transaccionales y los de gestión documental electrónica, radica en que los primeros manejan solo datos estructurados, mientras que los segundos pueden manejar datos tanto estructurados como no estructurados, siendo estos últimos más comunes en los Estados. Las TIC de hecho, permiten ahora indexar y estructurar estos datos utilizando técnicas de Big Data, procesamiento de lenguaje natural y lógica de Inteligencia Artificial, lo que brinda la posibilidad al Estado de aprovechar de manera inteligente esta información.

Este proceso de la modernización del Estado que hablan los investigadores, está sustentado por lo que Martelli et al. (2019) observan sobre la realidad de la organización del Estado Argentino hasta ese entonces, el cual se basa principalmente en una

estructura burocrática, donde las administraciones han sido criticadas por su ineficiencia y excesiva burocracia (en sentido peyorativo), lo que ha llevado a los Estados a reconsiderar sus políticas administrativas y emprender reformas. Sin embargo antes de avanzar, es crucial hacer la diferenciación entre reforma del Estado, que implica definir sus objetivos y roles, así como las formas en que éste interviene en la sociedad; y por otro lado, la reforma administrativa, que se centra específicamente en la organización y funcionamiento de la burocracia estatal, así como en cambiar los valores y comportamientos de quienes trabajan en ella.

Por lo cual, es interesante mencionar ahora, las reformas administrativas o procesos de modernización del Estado, que han acaecido en Argentina desde 1960 hasta 2019: los investigadores antes mencionados indican que el primer intento de reforma, fue el "Plan de Racionalización y Austeridad" de 1958, que se centró principalmente en reducir el personal y el gasto público, sin considerar una visión más integral que buscara mejorar la calidad de los servicios estatales mediante una optimización del funcionamiento de la administración pública. Luego aparecieron otros proyectos como: Ordenamiento racional de la Administración Pública (1966), Consejo Nacional para la Reconstrucción Administrativa (1974), Sistema Nacional de la Reforma Administrativa (1977), Reforma del Estado (1986), Reforma del Estado (1989), Reorganización Administrativa (1996), Plan de Modernización de la Administración Pública (2001).

A diferencia de las reformas tradicionales, centradas en lo normativo, según Martelli et al. (2019), el gobierno que asumió en 2015, ha optado por un enfoque que enfatiza el uso de herramientas informáticas: el 10 de diciembre de 2015, el Poder Ejecutivo Nacional creó el Ministerio de Modernización de la Nación. Se implementó el Plan de Modernización del Estado para mejorar significativamente la capacidad y el funcionamiento, con el propósito de crear una administración pública eficiente, efectiva, inteligente y de calidad, orientada hacia el ciudadano y promoviendo una gestión ética y transparente. Por lo tanto, en los últimos años, ha surgido una nueva visión que se enfoca sobre conceptos como el gobierno abierto y el gobierno digital. Este enfoque busca que tanto las administraciones públicas como los ciudadanos participen en la gobernanza y aporten soluciones a problemas concretos, lo que implica reflexionar sobre el papel de cada parte involucrada (gobierno, ciudadanía, sector privado, etc.) y sobre los cambios en los procesos de formulación y aplicación de políticas públicas.

De la lectura de estos autores, se puede extraer que la Argentina ya cuenta con antecedentes hacia el Gobierno Digital, empezando por el desarrollo a nivel nacional de lo que es el Gobierno Electrónico. Este paso, es importante, porque de aquí se pueden

extraer datos, para luego utilizarlos en pos de un Gobierno Inteligente. Aquí claramente, se destaca un cambio en la forma de pensar respecto de los modos de administrar y de llevar adelante la planificación pública argentina. Por otro lado, no hay que olvidar que el Gobierno digital se fundamenta en datos para planificar políticas, se focaliza en los usuarios (entendidos como ciudadanía en general) y realiza una apertura de datos, vinculándose así a conceptos de Gobierno Abierto.

### **Desafíos en Argentina en la utilización de datos**

Según Fundar (2023), la Argentina está lejos de ser un Estado Inteligente y cita el ejemplo de la política del Ingreso Familiar de Emergencia, que cuando se planificó se estimaba 4 millones de hogares beneficiarios, y al momento de implementarse fueron unos 8,9 millones. Pues aquí, el Estado Argentino no conocía a su población y sus necesidades o al menos la cantidad o relevancia de tema. Esto sin dudas, deja a la luz la importancia de contar con datos e información. Además la organización, agrega que actualmente 10 de 513 dependencias de la Administración Pública Nacional tienen alguna responsabilidad de almacenamiento de datos, esto representa el 1,95% del total.

Estévez y Solano (2023), proponen la transformación digital del Estado a partir de la gobernanza de datos, desde el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, con el fin de que la definición, implementación y evaluación de políticas públicas nacionales argentinas se efectúe en base a evidencias. Los autores afirman que los retos y tensiones que enfrenta el Estado Argentino, se vuelven cada vez más complejos, especialmente en un contexto de creciente incertidumbre. Esto requiere que la Administración Pública aborde los desafíos con nuevos enfoques que demandan un uso más intensivo y avanzado de la gran cantidad de datos disponibles, los cuales en Argentina, están siendo subutilizados en el diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de políticas públicas. Por lo cual, es crucial comprender que tener una gran cantidad de datos no garantiza que estos se conviertan automáticamente en información, y mucho menos en conocimiento aplicado a las labores estatales. En Argentina, la trazabilidad, coordinación, intercambio y gobernanza de datos son áreas que requieren una atención considerable.

Los autores también advierten que en Argentina, hay datos disponibles pero no tienen integración, pues los datos se recaban de manera heterogénea y con gran variedad, ya que cada organismo nacional gestiona su propia base de datos, utilizando tecnologías e infraestructuras diversas. Esto dificulta considerablemente la comparación, intercambio o integración de los datos en información útil. Esta carencia afecta negativamente la calidad de las políticas públicas y contribuye a la falta de una cultura

de datos. Un ejemplo de lo anterior es la plataforma Datos Argentina, donde hay una marcada desvinculación entre los 1.154 data sets de las 36 organizaciones estatales.

Los investigadores además, remarcan que la consecuencia de la falta de una gobernanza de datos promueve la creación de una cultura de silos de información, donde cada institución recopila y gestiona sus propios datos (donde paralelamente se genera una gran cantidad de duplicación y procesos) desarrollándose así, una visión mercantilista de los productos que elaboran porque cada organismo, luego negocia el acceso a sus datos.

Finalmente, Estévez y Solano (2023), enumeran los ítems a mejorar por la Administración Pública Nacional: falta de coordinación centralizada para el uso y gestión interna de datos entre los ministerios y otras instituciones; carencia de un marco normativo armonizado y actualizado que regule la generación y uso de datos, así como de mecanismos pragmáticos para el intercambio a nivel federal; dificultades para adquirir tecnología de última generación que permita disponer de la infraestructura técnica; escasa utilización de datos existentes y, problemas para reclutar y retener personal técnico especializado en datos.

Como resumen de esta sección, se puede extraer que hay otra forma de ver la transformación digital del Estado y esta es a partir de la Gobernanza de Datos. En Argentina, si bien hay muchos datos, relatan los autores, están subutilizados, no están integrados, y presentan varias falencias más. Por lo que esta área, es susceptible de mejoras y hay algunos avances en esta área que se detallarán a continuación.

### **Antecedentes nacionales e internacionales en la Administración de los datos**

Los pioneros en Estados Inteligentes y en gestión de datos según Fundar (2023) son: por un lado, Reino Unido y España, donde un funcionario del gobierno, dirige la gobernanza de datos, los guarda, y da garantía que se lo utilice de forma segura y privada. Por otro, está Brasil y Estados Unidos, que por cada ministerio tienen un Responsable de datos que luego conforman un consejo donde se realizan consensos a fin de gestionar los datos. Por último, está Australia y Tailandia que decidieron consolidar agencias externas para gestionar los datos.

Cabello (2023) estudia los casos de aplicación de la gobernanza de datos a nivel internacional, del cual se pueden destacar lo siguiente:

- La Unión Europea propuso una regulación para la gobernanza de datos a fin de incrementar la transferencia de datos en el 2020.

- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en 2019, desarrolló un marco conceptual para la gobernanza de datos.
- Omidyar Network y el Center for Strategic and International Studies, han elaborado una serie de principios para los países del G20, proponiendo que los marcos de gobernanza de datos incluyan mecanismos para garantizar la libre circulación de datos, la interoperabilidad, portabilidad, la integridad, seguridad de la información, etc.
- La Organización Mundial de la Salud ha llevado a cabo la Cumbre de Gobernanza de Datos de Salud, con el objetivo de encontrar soluciones viables para los desafíos relacionados con la implementación y estructura de los datos de salud.
- Luxemburgo está desarrollando un marco de gobernanza de datos del sector público a fin de promover datos abiertos, estándares e interoperabilidad, datos enlazados y legibles, software de código abierto, etc.
- Nueva Zelanda, cuenta con una agencia líder de datos “Stats NZ” que presentó un nuevo marco de gobernanza de datos en 2021, para promover mejores prácticas de gestión.
- Estonia para el período 2018-2022, ha creado un marco en torno a tres elementos fundamentales: la fuente de los datos, su gestión y almacenamiento, y su propósito. El objetivo yace en identificar y conectar diversas fuentes de datos con diferentes propósitos (como análisis de políticas, investigación y operaciones), a fin de garantizar la apropiada gestión y almacenamiento de los datos.
- La Agencia para la Gestión Pública y Gobierno Electrónico de Noruega desarrolló un modelo de gobernanza que enfatiza la gestión de datos como elemento central en la transformación digital de su sector público.
- En el Reino Unido, se ha creado y ejecutado una estrategia nacional de datos desde el año 2020, donde se destacan: los fundamentos del uso de datos, las competencias para su uso, la accesibilidad y la utilización responsable de los mismos.
- Dinamarca, desarrolló una Estrategia de Crecimiento Digital 2025, donde se encuentra el programa “Datos como motor para el Crecimiento” que tiene por objetivo la facilitación de datos públicos al sector privado, ya que éstos son quienes pueden desarrollar y ejecutar todo el potencial de la información.

- En todas las agencias del gobierno federal de los Estados Unidos, existe la obligación de designar un director de datos responsable de las actividades destinadas a aprovechar mejor los datos del gobierno.
- Londres cuenta con la estrategia de datos llamada “Data for London” donde se fomenta el uso de los mismos y de la infraestructural digital.
- Baltimore cuenta con un Comité para la Gobernanza de Datos donde se unifica todos los procesos de gestión a fin de maximizar el potencial que tiene dicha información.
- Barcelona, elaboró una Estrategia del uso responsable y ético de datos, y tiene además una Oficina Municipal de Datos, para el uso correcto de los mismos y para poder elaborar políticas a partir de ellos.
- Dubai tiene una ley de Datos que formuló una estrategia para compartir datos públicos de forma segura y fácil.
- Amsterdam elaboró un manifiesto para la gobernanza digital y lidera el uso de servicios digitales inteligentes.
- Si bien países como Argentina, Colombia, Brasil y México se destacan en la publicación de datos accesibles, oportunos y abiertos, el impacto de los mismos ha tenido poca repercusión positiva en diversas áreas. En efecto, América Latina presenta una carencia en el desarrollo de “cultura de datos”, restricciones presupuestarias, falta de capital humano calificado, carencia de valoración política.
- Las urbes de Buenos Aires, Bogotá, Ciudad de México y São Paulo son reconocidas como pioneras en promover iniciativas de gestión de datos. Buenos Aires y Ciudad de México cuentan con marcos institucionales estratégicos integrales para el uso de datos, donde establecen principios rectores y subrayan la importancia de su utilización para la gestión interna de la ciudad. El caso de São Paulo, adoptó la Política de Gobierno de Datos e Información del Estado Federal. Bogotá, por su lado, no dispone de un marco institucionalizado, pero muestra acciones innovadoras en varias facetas de la gobernanza de datos, como la creación de la agencia de análisis llamada Ágata.
- La ciudad de Buenos Aires cuenta con: sistemas digitales para el contacto con los ciudadanos y para realizar trámites, 350 sensores distribuidos en 35 lugares que permite la cuantificación de variables atmosféricas, contaminantes, vibraciones sísmicas, radiación solar, niveles de ruido y comportamiento vehicular, entre otras. También dispone de un portal de datos “BA Data” que posee más de 300 conjuntos de datos abiertos en 13 áreas de gobierno, la ley

Nº 3.304 que establece el "Plan de Modernización de la Administración Pública del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires", la Carta Internacional de Datos Abiertos, su propia Estrategia de Apertura de Datos y a través del decreto 118/2022, se incorpora un Modelo de Gobernanza de Datos a implementarse por Jefatura de Gabinete de ministros.

Ramió (2021) enumera las iniciativas a nivel internacional en un estudio, acerca de la gobernanza de datos:

En Argentina, Gracias Tableau Software, se integra y cruza la información de las distintas bases de datos, de sistemas informáticos como: Gestión Documental Electrónica, Locación de Obras y Servicios, Legajo Único Electrónico, Sistema de Administración de Recursos Humanos, Sistema Integrado de Información Financiera, entre otros. Existe la Secretaría de Innovación Pública (de la Jefatura de Gabinete de Ministros) que se encarga de la gobernanza de datos, que a su vez tiene dos unidades: Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital, que se ocupa de desarrollar políticas de transparencia en la gobernanza de datos, y la Oficina Nacional de Tecnologías de la Información, que implementa el proceso de innovación tecnológica asociado a la gobernanza de datos.

También, existe intra-sector público, el Sistema de Información Universitaria para todas las Universidades Nacionales a fin de tener un desarrollo cooperativo e integral de sistemas de recursos humanos, liquidación de haberes, legajos, inventarios, bibliotecas, inscripción de alumnos, encuestas a estudiantes, etc.

En Brasil, el Comité Central de Gobernanza de Datos establece directrices para proteger datos personales e integrarlos con el Registro Básico del Ciudadano. La Secretaría de Gobierno Digital, en colaboración con otro organismo, desarrolla una plataforma de big data para analizar información oficial y respaldar decisiones de políticas públicas. El Departamento de Gobernanza de Datos e Información de la secretaría, facilita el intercambio de datos y proporciona soluciones tecnológicas. La Empresa de Tecnología e Información de la Seguridad Social gestiona la base de datos social brasileña y otros datos gubernamentales importantes.

En Colombia, se emitió una guía para orientar a las entidades públicas en su proceso de integración al Portal Único del Estado GOV.CO, con el objetivo de ofrecer una visión unificada del Estado y facilitar el acceso a los ciudadanos, extranjeros y empresarios a sus derechos y deberes. Para ello, las entidades adaptarán su oferta de los trámites y servicios a GOV.CO siguiendo criterios funcionales, operativos y visuales alineados con la interfaz del portal.

Además, se está llevando a cabo un proyecto de cooperación técnica entre el Ministerio de Tecnologías de la Información, el Departamento Nacional de Planeación y el Gobierno de la República de Corea para realizar un análisis de los desafíos y oportunidades en la implementación de Big Data en entidades públicas colombianas.

En Ecuador, la responsabilidad de supervisar este ámbito de información, recae en la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos (Dinardap), y es quien se encarga de liderar el Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, entre otras responsabilidades. La Dinardap otorga a entidades públicas y/o privadas acceso controlado, seguro, oportuno y transparente a información ciudadana, de acuerdo con las competencias de cada institución, con el propósito de simplificar trámites, mejorar la eficiencia de los servicios y elevar la calidad de la gestión pública. La información se transfiere a través de un canal seguro proporcionado por la Dinardap, facilitando una interacción más organizada y coordinada entre las instituciones. La plataforma del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos garantiza altos niveles de disponibilidad y sus datos provienen de 34 entidades estatales integradas en la plataforma de Interoperabilidad. Se estima que, hay 135 instituciones consideradas consumidoras de datos.

En México, se ha implementado la Estrategia Digital Nacional, un plan para avanzar hacia un México tecnológico e innovador que abarca áreas como la transformación gubernamental, la economía digital, la educación, la salud y la participación ciudadana, y se apoya en habilitadores como los datos abiertos, el marco legal, la interoperabilidad, las habilidades digitales y la conectividad. El personal de la Coordinación de la Estrategia Digital Nacional colabora estrechamente para impulsar el trabajo en diversas áreas, como la digitalización de servicios, la comunicación digital y la participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas.

En Panamá, la Administración Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG) supervisa el sistema de interoperabilidad del gobierno, que facilita el intercambio de información entre las instituciones. Este sistema, originado con el proyecto Panamá en Línea, busca reducir el uso de documentos físicos para trámites gubernamentales, promoviendo un canal único de comunicación entre las entidades. Recientemente, se ha ampliado su uso para facilitar la gestión durante la crisis del coronavirus. Por otra parte, se está desarrollando un proyecto de Gobernanza de Datos para promover la cultura de los mismos, establecer una estructura interna para su gestión, definir indicadores de madurez de datos, entre otros aspectos. De esta forma, la AIG se centra en impulsar la gobernanza de datos a nivel estratégico, con un equipo interno que sirva

como modelo para otras instituciones. Esto proporcionará una base sólida para futuros programas que dependen de una buena gestión de datos, como los de Datos Abiertos e Inteligencia Artificial.

Cruzando a la Unión Europea, en España, existe la Secretaría General de Administración Digital que ha implementado la Plataforma de Intermediación de Datos, un servicio que facilita la consulta y transferencia de datos entre las entidades gubernamentales adheridas. Esta plataforma maneja alrededor de 10 millones de transmisiones de datos mensuales y cuenta con la participación de unas 1.500 entidades públicas. En lo que respecta a la reutilización de la información del sector público, destaca el portal nacional open.gob.es, que administra el Catálogo de Información Pública de la Administración General del Estado. Este portal centraliza más de 300 iniciativas de datos abiertos, provenientes de la Administración General del Estado, 17 Administraciones autonómicas, 230 administraciones locales y 10 universidades. Por otro lado, se tiene al Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, dentro del cual se estableció la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial, que tiene a su cargo la promoción y regulación de los servicios digitales, la interlocución con sectores profesionales, industriales y académicos, el impulso de la digitalización del sector público y la coordinación interministerial y con otras Administraciones públicas en estas áreas.

Portugal por su parte, ha dedicado recursos para potenciar la política de datos accesibles y la interoperabilidad, con el propósito de simplificar y mejorar los servicios ofrecidos, perfeccionar la gestión y ampliar la transparencia de la información. A modo de ejemplo, se puede mencionar el portal de datos abiertos del Gobierno y la plataforma de Interoperabilidad del Gobierno.

## **Normativa nacional y de la provincia de Misiones respecto a Datos e Información**

### **Argentina**

Para desarrollar esta sección, se siguió el listado de normativas descriptas por Fundar (2023) en su trabajo de estudio.

En cuanto a leyes, se puede observar lo siguiente:

La Ley N° 17.622 del año 1968, conocida como "Ley Nacional de Estadística y Censos", crea el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), y regula las actividades estadísticas y censales en el territorio nacional. Define los objetivos, funciones y estructura del INDEC, así como las responsabilidades de otros organismos estatales y

entidades privadas en el suministro de información estadística. También aborda aspectos como la confidencialidad de los datos, las sanciones por incumplimiento y la financiación del instituto. En esencia, proporciona un marco legal para garantizar la calidad, integridad y utilidad de las estadísticas oficiales en el país.

La Ley N° 11.683 del año 1998 de Procedimientos Fiscales de Argentina regula los procedimientos administrativos y judiciales relacionados con la fiscalización y la recaudación de los tributos administrados por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) en Argentina. Esta ley establece los derechos y obligaciones de los contribuyentes, así como los procedimientos y las sanciones aplicables en caso de incumplimiento de las obligaciones tributarias. Lo relevante de esta norma, es que impone las disposiciones sobre el secreto fiscal y la confidencialidad de la información (ya sean informes, declaraciones juradas, etc.).

La Ley N° 25.326 del año 2000 de Protección de Datos Personales en Argentina fija las normas para la protección integral de los datos personales y la privacidad de los individuos. Por lo tanto trata temas como:

1. La definición de datos personales, entre otros términos.
2. Principios de protección de datos: consentimiento informado, la finalidad específica, la calidad de los datos, la seguridad de la información, la confidencialidad, y la responsabilidad de los responsables del tratamiento.
3. Derechos de los titulares de datos: como el acceso, rectificación, actualización, inclusión o supresión de información, así como el derecho a oponerse al tratamiento de sus datos para ciertos fines.
4. Obligaciones de los responsables del tratamiento, y usuarios.
5. Transferencia internacional de datos: Regula las condiciones bajo las cuales se pueden transferir datos personales a países extranjeros que no proporcionen un nivel adecuado de protección de datos.

La Ley N° 27.275 del año 2016 de Acceso a la Información Pública en Argentina instaura un marco normativo para garantizar el derecho de acceso a la información pública por parte de los ciudadanos. El propósito fundamental de la ley es promover la transparencia y la participación ciudadana en la gestión pública, garantizando el acceso a la información en manos del Estado. El ámbito de aplicación son todos los organismos del Estado en sus tres poderes, entidades descentralizadas, empresas estatales y cualquier otra entidad que maneje fondos públicos. De esta manera, se reconoce el derecho de todas las personas a solicitar y recibir información de carácter público, para lo cual se deben cumplir con ciertos procedimientos que fija la norma. También se resalta que los

organismos públicos están obligados a publicar de forma proactiva cierta información relevante para la ciudadanía, como presupuestos, contrataciones públicas, informes de gestión, entre otros. Por último, se crea la Agencia de Acceso a la Información Pública.

En cuanto a decretos y resoluciones, se puede observar lo siguiente:

El Decreto Nacional N° 1172/2003 del Poder Ejecutivo Nacional del año 2003, también conocido como Reglamento General de Acceso a la Información Pública, busca garantizar el derecho de acceso a la información pública que poseen los organismos del Poder Ejecutivo Nacional. Así, se fijan un conjunto de normas y procedimientos que regulan el ejercicio de este derecho, con el fin de promover la transparencia de la gestión pública y fortalecer la participación ciudadana. Entre los aspectos más importantes del decreto se encuentran: la definición de información pública, las formas de acceso a la información, los plazos de respuesta, los recursos administrativos y judiciales.

La Resolución 99/2008 de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros de Argentina del año 2008, establece la creación del Componente de Interoperabilidad para el Gobierno Electrónico en la Oficina Nacional de Tecnologías de Información. Este componente tiene varias funciones, como asesorar en el desarrollo de interoperabilidad en la Administración Pública Nacional, proponer lineamientos y estándares, promover su utilización, diseñar procedimientos, generar recomendaciones, administrar aplicaciones y coordinar acciones.

El Decreto 512/2009 del Poder Ejecutivo Nacional Argentino del año 2009, a través de la Jefatura de Gabinete de Ministros, crea a un Grupo de Trabajo Multisectorial para impulsar la Estrategia de Agenda Digital de la República Argentina. Este grupo tiene como objetivos fomentar proyectos que aumenten la competitividad y la productividad, reducir las desigualdades sociales y regionales, fortalecer la participación ciudadana, modernizar el Estado, entre otros.

La Resolución 538/2013 de la Jefatura de Gabinete de Ministros del año 2013, crea el "Programa Sistema Nacional de Datos Públicos" para facilitar la publicación de datos, promover el desarrollo de aplicaciones para su análisis, y capacitar a los adherentes. Se establecen normas para la publicación de datos, como el uso de un formato estándar abierto y una licencia abierta. Se define el concepto de datos abiertos y se aprueban los términos y formulario de adhesión al programa.

El Decreto 117/2016 del Poder Ejecutivo Nacional del año 2016, instruye a los Ministerios, Secretarías y organismos dependientes de dicho poder, a elaborar un "Plan de Apertura de Datos" en un plazo de 180 días, detallando los activos de datos y un

cronograma de publicación. Se ordena la publicación y actualización de diversos datos, como la estructura orgánica, la nómina de autoridades, el personal contratado, escalafones salariales, créditos presupuestarios, contrataciones públicas, solicitudes de acceso a la información y audiencias de gestión de intereses a través del Portal Nacional de Datos Públicos.

El Poder Ejecutivo Nacional en el año 2016, mediante su Decreto 1273/2016 instituye la obligación para las entidades del Sector Público Nacional argentino de intercambiar información pública entre sí cuando así lo soliciten. La Secretaría de Modernización Administrativa tiene la facultad de dictar protocolos y normas para este intercambio. Además, se instruye a estas entidades a celebrar convenios de colaboración con organismos provinciales, municipales y otros entes públicos para facilitar dicho intercambio de información.

A través de los Decretos 434/2016 y 561/2016 el Poder Ejecutivo Nacional en el año 2016, se aprueba el Plan de Modernización del Estado, que abarca a todos los entes y organismos del Estado. La coordinación de este plan está a cargo de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Se destaca que el Ministerio de Modernización tiene la responsabilidad de ejecutar acciones, elaborar documentos de detalle, manuales y guías metodológicas, brindar asistencia técnica, difundir resultados y asistir técnicamente a otras jurisdicciones. Se invita a provincias, municipios y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a implementar el plan en sus jurisdicciones. Por el lado del segundo decreto, éste aprueba la implementación del sistema de GDE como plataforma para la gestión de expedientes electrónicos en el Sector Público Nacional. Las entidades y jurisdicciones del sector público deben utilizar el GDE en todas las actuaciones administrativas, reemplazando otros sistemas en uso. La Secretaría de Modernización Administrativa del Ministerio de Modernización será la administradora del sistema, con responsabilidades específicas detalladas en el decreto.

Por último, el Decreto 733/2018 del Poder Ejecutivo Nacional del año 2018, instaura la implementación obligatoria del sistema de GDE para todos los documentos, expedientes y trámites del Sector Público Nacional, con acceso y tramitación digital completa, excepto cuando no sea técnicamente viable. Además, se realiza el requerimiento de que los trámites sean diseñados para ser simples y ágiles desde la perspectiva del ciudadano. Se prohíbe exigir documentos en papel, y cualquier documento presentado en ese formato debe ser digitalizado de inmediato. Se establecen obligaciones de información para distintas entidades y se promueve el intercambio automático de documentación electrónica entre entidades y niveles de gobierno. Se detallan requisitos

para la digitalización de registros y la integración de sistemas informáticos al GDE. Además, se invita a otros poderes del Estado, entidades provinciales y municipales, así como entidades internacionales, a adoptar medidas similares para la tramitación digital.

## **Misiones**

El Ministerio de Coordinación General de Gabinete (2018) expresa, que en el año 2000, se instauró una política de apertura y participación ciudadana mediante el Decreto 929/2000 del Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones del año 2000. En el mismo, se crea el programa "El Estado al Servicio del Ciudadano" para facilitar la participación de los ciudadanos en los archivos administrativos del gobierno provincial y otros entes públicos o mixtos. La normativa, establece una serie de derechos para los ciudadanos, incluyendo el derecho a recibir información completa, veraz, adecuada y oportuna de parte de los organismos gubernamentales, el derecho a ser asesorado en trámites administrativos, entre otros. Además, el programa establece principios rectores para la prestación de servicios públicos, como la igualdad de derechos para los usuarios, la imparcialidad en el trato, la continuidad en la prestación de servicios esenciales, la participación ciudadana, el acceso a la información, la calidad en la prestación de servicios y la transparencia en la gestión.

La Ley XII - Nº 10 de Misiones del año 2001, por otra parte, establece el procedimiento para la acción de hábeas data, el cual es un derecho que garantiza a las personas el acceso, rectificación, y eliminación de datos personales en archivos, registros o bancos de datos públicos o privados, cuando estos afecten sus derechos fundamentales. Esta ley detalla los pasos y requisitos para ejercer este derecho, así como las responsabilidades de las autoridades y organizaciones que manejan datos personales en Misiones.

El Decreto Nº 173/2003 del Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones del año 2003, además de definir al Gobierno Electrónico, establece que los servicios de la Administración Pública Provincial, Organismos Descentralizados, Empresas del Estado, y otras que resulten de interés, se implementarán utilizando la tecnología moderna disponible en cada organización con el fin de aumentar la productividad del gobierno y reducir el costo de los servicios ofrecidos.

Por otro lado, se puede observar la creación en el año 2006, de la Dirección de Modernización de la Gestión y Gobierno Electrónico (dependiente del Ministerio de Coordinación General de Gabinete) mediante Decreto Provincial Nº 1894/06, cuyo fin es el de promover el uso de las TIC para aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública, fortaleciendo la relación gobierno-ciudadano; coordinando el desarrollo y la

implementación del Programa Provincial de Gobierno Electrónico y de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, y articulando acciones con organismos internacionales, nacionales, provinciales y municipales. (Dirección de Modernización de la Gestión y Gobierno Electrónico, 2010)

También se encuentran otras normativas, que se publican en la web de la Dirección de Modernización de la Gestión y Gobierno Electrónico<sup>1</sup>:

Decreto N° 1800/2007 del Poder Ejecutivo Provincial del año 2007: su objetivo es el de implementar estándares abiertos para archivos ofimáticos<sup>2</sup> en la Administración Pública de la Provincia de Misiones. A fin de que se logren los siguientes puntos: la neutralidad tecnológica en documentos electrónicos ofimáticos; liderazgo provincial y regional en el uso de estándares abiertos; interoperabilidad en los flujos de información de los sistemas administrativos; concientización sobre el buen uso y licenciamiento del software; reducción de costos en tecnología informática. El ámbito de aplicación del decreto es para Administración Pública Provincial, Organismos Descentralizados, Empresas del Estado y otras de interés para el Gobierno Electrónico.

Decreto N° 2291/2010 del Poder Ejecutivo Provincial del año 2010: la provincia se adhiere al Decreto Nacional N° 512 de mayo del 2009 y se integra, con miembros del gobierno misionero, el grupo de trabajo multisectorial para promover a través de la aplicación de las TIC, la Estrategia de Agenda Digital de la República Argentina.

Decreto N° 367/2012 del Poder Ejecutivo Provincial del año 2012: se ratifica el convenio de Cooperación y Asistencia Técnica entre la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación y el Gobierno de la Provincia de Misiones, para fortalecer, innovar y modernizar la Gestión Pública Provincial.

La Ley IV – N° 58 de Libre Acceso a la Información Pública de la Provincia de Misiones del año 2012, que aborda el derecho de acceso a la información pública en la provincia, permitiendo que tanto personas físicas como jurídicas puedan solicitar y recibir información completa, oportuna y veraz de diferentes entidades gubernamentales y organizaciones relacionadas con el Estado. Define qué se entiende por información pública y quiénes son los sujetos obligados a proporcionarla. Además, enumera los principios, objetivos y límites de esta ley, destacando la importancia de la transparencia y la participación ciudadana.

---

<sup>1</sup> <https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/normativa/>

<sup>2</sup> Archivos ofimáticos: documentos digitales creados con software de oficina como procesadores de texto, hojas de cálculo, etc. (Gemini AI de Google, 2024)

La norma anterior, está reglamentada por el decreto 846/12 del Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones del año 2012, el cual fija el procedimiento para solicitud de información a los organismos del Estado, y la autoridad de aplicación.

Decreto N° 132/2012 del Poder Ejecutivo Provincial del año 2012: se ratifica el Acuerdo Federal para la Gestión Pública, el cual pretende establecer metas para mejorar la gestión pública en todo el territorio argentino durante el período 2010-2016; fortalecer la capacidad de gestión del sector público y la prestación de servicios públicos de calidad, y satisfacer las demandas de la ciudadanía de manera equitativa, transparente y eficaz. Y lo que básicamente se propone es la:

1. Creación de una unidad administrativa local de gestión pública en cada jurisdicción.
2. Optimización de procesos de gestión e incorporación de tecnologías de información y comunicación.
3. Promoción de servicios públicos profesionalizados y estables.
4. Implementación de programas de capacitación y formación pública.
5. Adopción de herramientas de gobierno electrónico centradas en la sociedad.

Para todo lo anterior, el acuerdo expresa que se requiere asumir los siguientes compromisos: dictar las normas específicas necesarias para el cumplimiento del acuerdo, profundizar las relaciones entre los organismos de gobierno responsables de las políticas de gestión pública, y promover la cooperación horizontal, la asistencia técnica y la consulta entre pares.

Por otro lado, según el Ministerio de Coordinación General de Gabinete (2018) de Misiones a través de la Dirección de Modernización de la Gestión y Gobierno Electrónico, la provincia se ha involucrado con el nuevo escenario y paradigma de gestión, por lo que ha colaborado activamente en la elaboración de la estrategia de Gobierno Abierto en la Argentina. Así se nombran varios eventos donde funcionarios estatales provinciales han participado y se expresa que en el año 2013, se lanzó el Portal de Datos Abiertos del Gobierno de Misiones en modo de prueba, con 10 conjuntos de datos de 5 entidades administrativas. En 2017, el gobernador de aquel entonces Hugo Passalacqua, suscribió el Compromiso Federal para la Modernización del Estado, reafirmando el compromiso de Misiones con el Gobierno Abierto. Este acuerdo tiene como objetivos simplificar la burocracia estatal, mejorar la calidad del empleo público, aumentar la transparencia en la gestión, fomentar la innovación y promover la participación ciudadana, así como mejorar la eficacia de los servicios públicos y adoptar tecnología para favorecer la inclusión digital.

Sin embargo, en la web de Argentina.gob.ar existe una sección donde se provee todos los portales abiertos de la nación y de las provincias, y si se ingresa al de Misiones, al año 2024, se observa que dicho portal no está disponible<sup>3</sup>. A pesar de esto, un informante clave de la Dirección de Modernización de la Gestión y Gobierno Electrónico, afirma que actualmente se está trabajando para volver a ponerlo en línea. Pues hay momentos, en que los proyectos a trabajar son muchos y los recursos limitados, por lo que se realizan priorizaciones.

Más allá de lo anterior, se puede mencionar otro de los intentos del gobierno provincial hacia un gobierno abierto, que relata el Ministerio de Coordinación General de Gabinete (2018) y es el “Reto Industria 4.0”, que fue el primer hackaton hecho en la provincia, para la industria, organizado por el Ministerio de Industria de Misiones y el Ministerio Producción de Nación. El mismo, fue un ejercicio de co-creación de soluciones y prototipos para solucionar desafíos de la industria provincial, en miras a fomentar la participación ciudadana.

En línea con lo anterior, si se sondean trabajos hechos en la región, se puede encontrar a Brys (2005) que desarrolla un plan estratégico para el Gobierno Electrónico de la Provincia de Misiones, donde define un marco metodológico con ciertas pautas, para su implementación. Pues el autor afirma que si bien el gobierno manifestó su voluntad de llevar adelante este modelo de gestión, no hay un plan de acción claramente definido (con cronogramas o métodos a utilizar). Es así como detecta que el gobierno está en las fases de presencia e interacción dependiendo del organismo, respecto a las etapas de madurez de la implementación del Gobierno Electrónico.

Hasta acá se han visto iniciativas por parte del gobierno misionero que tienden a mejorar la gestión, que versan sobre Gobierno Electrónico, y Gobierno Abierto.

Respecto a la Gobernanza de Datos, se consultó al informante clave de la Dirección de Modernización de la Gestión y Gobierno Electrónico si existe o existió algún plan, y sostuvo que en este sentido no, pero que, si se ha llevado a cabo el proyecto llamado “Datos Abiertos del Gobierno de Misiones” en el año 2013 (en el contexto de la Agenda Digital Argentina), que era una iniciativa para poner a disposición de la sociedad, data sets estructurados que tiene el gobierno, y que son legibles por máquinas (esto es en formatos csv, o json, y no pdf ). Este proyecto desembocó en el portal de datos (mencionado con anterioridad) que actualmente no está en línea y el desafío que éste tuvo que enfrentar en su etapa operativa, fue que no se lo acompañó con un instrumento

---

<sup>3</sup> Portal web: <http://www.datos.misiones.gov.ar/>

legal que lo institucionalizara, pues la provisión de datos al portal, dependía de la buena voluntad de cada órgano del gobierno. El objetivo de dicho proyecto, eran lograr la interoperabilidad de los Sistemas de Información de la Administración Pública Provincial, elaborar un Repositorio de Datos Abiertos, facilitar el acceso de la ciudadanía a la información pública, permitir y alentar la reutilización de datos para la creación de aplicaciones y servicios derivados, y brindar información primaria y accesible. En dicho documento, también se especifican líneas de acción, recomendaciones, tecnologías, aspectos legales, de propiedad intelectual, etc. (Dirección de Modernización de la Gestión y Gobierno Electrónico, 2013)

Más allá de lo anterior, se puede explorar algunos sitios webs de organismos públicos estatales misioneros, que proveen datos de manera independiente:

- Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC)<sup>4</sup>: posee información sobre diversas variables relacionadas con población, economía, sociedad y violencia. La mayoría de la información que publican la hacen en forma de texto dentro de la página web, y en formato pdf ya que se basa en informes realizados por este organismo a partir de datos que se publican en el INDEC. Hay otra información que se puede descargar como archivo de hoja de cálculo y bien mirarlos por videos (pero son la minoría).
- Oficina de Gestión de Datos de la Municipalidad de Posadas<sup>5</sup>: expone información relativa a actividad económica, mercado laboral, población, educación, TIC, economía verde, género, oficina de empleo, superficie aprobada para construcción, patentamientos, etc. El formato de los mismos, varían entre texto, gráficos, dashboards (tableros para interactuar con datos) expuestos sobre la página y se permite la descarga de los informes en formato pdf. Sus productos son elaborados con información que genera la propia municipalidad y otros organismos como INDEC.
- Agencia Tributaria Misiones<sup>6</sup>: expone en tablas sobre su página, datos sobre la recaudación de varios impuestos provinciales, y también utiliza algunos gráficos de torta.
- Infraestructura de Datos Espaciales de Misiones de la Subsecretaría de Ordenamiento Territorial del Ministerio de Ecología y Recursos Naturales Renovables<sup>7</sup>: publica datos espaciales de la provincia en forma de mapas o

---

<sup>4</sup> <https://www.ipec.misiones.gov.ar/>

<sup>5</sup> <https://datos.posadas.gob.ar/>

<sup>6</sup> <https://atmisiones.gob.ar/documentacion-y-estadisticas/>

<sup>7</sup> <https://ide.ordenamientoterritorial.misiones.gob.ar/#/>

dashboards expuestos sobre su página. Las variables graficadas son: áreas naturales, hidrografía, comunidades mbya, municipios, corredor verde, plantas depuradoras de aguas residuales, curvas de nivel, etc.

- Registro Industrial de la Provincia de Misiones del Ministerio de Industria<sup>8</sup>: es un registro de empresas y emprendedores del sector industrial que buscaba recabar información sobre los mismos respecto de los productos que elabora, los insumos, entre otros, para luego referenciarlos. Actualmente está desactualizado, y sólo informa algunos nombres de organizaciones o personas, con su número de cuit e id\_clanae (Clasificador Nacional de Actividades Económicas).
- Ministerio de Turismo<sup>9</sup>: reporta datos respecto a alojamientos en la provincia en formato tablas, si bien existe el botón para descargarlos en formato .csv, actualmente no están disponibles; además hay otra información que reportan registros de agencias turísticas, centros de informes turístico georeferenciado, agencias de alquiler de autos. Otra página interesante de este ministerio es pyenda (Base de Información Turística)<sup>10</sup> que cuenta con un montón de estadísticas de este sector expuestas en forma de tablas, gráficos y texto, son ejemplo de ellos: arribos de pasajeros vía aérea, perfil del visitante, ingreso a parques nacionales y provinciales, movimientos turísticos en hitos, turismo de reuniones. Algunos de ellos, se los puede descargar en formato .csv. y algunos informes en formato pdf.
- Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones<sup>11</sup>: en su sección de transparencia, muestra datos en forma de texto, tablas y gráficos respecto a presupuesto, rendición de cuentas municipales, juicios administrativos, subsidios, recursos humanos, etc.
- Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos<sup>12</sup>: tiene un área de Transparencia en su sitio, donde proveen archivos en pdf únicamente sobre deuda, presupuestos, ejecución presupuestaria, etc.
- Ministerio de Educación<sup>13</sup>: sólo brinda un repositorio sobre normativas y documentos.

---

<sup>8</sup> <http://www.regimi.misiones.gov.ar/>

<sup>9</sup> <https://misiones.tur.ar/>

<sup>10</sup> <https://pyenda.com/>

<sup>11</sup> <https://www.htcmisiones.gob.ar/transparencia/>

<sup>12</sup> <https://hacienda.gob.ar/>

<sup>13</sup> <https://edu.misiones.gob.ar/>

- Ministerio de Salud Pública<sup>14</sup>: tiene varios informes estadísticos sobre diversas variables de salud en la provincia en formato pdf, texto expuesto en la página web, o tablas en formato de imágenes.
- Ministerio del Agro y la Producción<sup>15</sup>: en el área de bibliotecas, se expone en la web varios informes en formato pdf, y también videos sobre diversas producciones en la provincia.
- Ministerio de Desarrollo Social<sup>16</sup>: se provee información sobre muchas líneas de acción del ministerio, únicamente en formato texto.
- Ministerio de Acción Cooperativa Mutual, Comercio e Integración<sup>17</sup>: brinda información sobre las líneas de acción del ministerio en formato texto, y ponen a disposición algún informe para descargar en pdf.
- Secretaría de Estado de Agricultura Familiar<sup>18</sup>: muestra algunos anuarios y documentos informativos en pdf sobre lo realizado por el organismo, manual de normas, etc. El resto de la información se muestra en texto sobre el sitio.
- Instituto de Macroeconomía Circular<sup>19</sup>: básicamente se publica noticias acerca de mercados concentradores y ferias francas en la provincia, en forma de texto e imágenes.
- Ministerio de Deportes<sup>20</sup>: como los organismos anteriores, se expone las líneas de acción que ejecuta el organismos, algunas noticias, manuales de competencia, normativas, todo en formato de texto e imágenes sobre el sitio.
- Ministerio de Cambio Climático<sup>21</sup>: muestra mediante textos, videos e imágenes los diversos programas que se llevan adelante, noticias del sector, conceptos claves para el entendimiento del cambio climático, recomendaciones, etc. Algo interesante, es que muestran un mapa de la localización de Compradores de Residuos en la provincia.
- Secretaria de Estado de Energía<sup>22</sup>: en su sección de documentos, información energética, publica información sobre licitaciones en formato pdf, balances energéticos (en pdf y formato de archivo de hoja de cálculo), consumo energético de electrodomésticos (en texto e imágenes), etc.

---

<sup>14</sup> <https://salud.misiones.gob.ar/>

<sup>15</sup> <https://agro.misiones.gob.ar/>

<sup>16</sup> <https://desarrollosocial.misiones.gob.ar/>

<sup>17</sup> <https://acmci.misiones.gob.ar/>

<sup>18</sup> <https://agrifam.misiones.gob.ar/>

<sup>19</sup> <https://imac.misiones.gob.ar/>

<sup>20</sup> <https://deportes.misiones.gob.ar/>

<sup>21</sup> <https://cambioclimatico.misiones.gob.ar/>

<sup>22</sup> <https://energia.misiones.gob.ar/>

De toda la lista de esos organismos, muy pocos ponen a disposición datos en formato legible por máquinas para que puedan procesarse y analizarse.

## Estrategias para Gobernanza de Datos

Cabello (2023) realiza algunas recomendaciones para desarrollar la Gobernanza de Datos, donde se podrían recurrir a los siguientes ejes para lograr el cometido:

- Diagnóstico: reportar oportunidades y amenazas para la gobernanza de datos en la región (u organización a implementar).
- Sensibilización: realizar actividades que resalten la importancia de la gobernanza en la agenda.
- Intercambio: crear espacios de intercambio entre el sector público y privado.
- Estandarización: establecer la estandarización de la gestión de datos.

Por su parte, la Organización Panamericana de la Salud (2022) que ya tiene experiencia en el tema, sostiene que la implementación de la gobernanza de datos, es una capacidad organizacional que requiere de tiempo y recursos, ya que es una trayectoria de mejora continua. Por lo tanto, esto implica considerar a las personas, los procesos y la tecnología disponible en la organización, es decir que cada uno de esos elementos significa lo siguiente:

**Personas:** se debe establecer una estructura de gobernanza que incluya órganos ejecutivos y órganos técnicos, definir funciones y responsabilidades para la gestión de datos en todo su ciclo de vida, aclarar derechos de toma de decisiones, identificar a los propietarios, administradores y consumidores de datos, capacitar al personal sobre la gestión de datos respecto a funciones, responsabilidades, políticas y procesos, difundir las decisiones sobre datos (políticas, procesos y estándares), monitorearlas.

**Procesos:** se sugiere elaborar un inventario y clasificación del acervo de datos, documentar las normas sobre datos, definir los flujos de datos, principios y reglas para la retención y destrucción de los mismos. También se sugiere definir procesos y procedimientos operativos estándar para la gestión de datos durante su ciclo de vida, esto es: Recolección de datos (fuentes, flujos y métodos), Agregación de datos (conjunto de datos y métodos de agregación), Calidad de datos (aseguramiento y monitorio de la calidad), Almacenamiento (métodos, ubicación, acceso y disponibilidad), Protección (privacidad, seguridad y continuidad), Acceso, uso y divulgación (reglas de acceso, uso ético e intercambio), Retención y destrucción de datos (cronogramas y métodos).

Tecnología: se sugiere identificar y utilizar las herramientas y tecnologías necesarias para una buena gestión de datos, y por consiguiente producir información para la toma de decisiones. Los sistemas de información deben estar adecuadamente diseñados, implementados y mantenidos para asegurar la calidad, disponibilidad y seguridad de los datos. Por último, se debe garantizar el control del desempeño del equipo, infraestructura de las redes, los programas de computación y el almacenamiento.

## **Estrategias para Datos Abiertos**

Open Knowledge Foundation (2022) brinda muchas sugerencias sobre cómo una organización puede iniciar la apertura de datos, es por esto que sostiene que hay 3 reglas para abrirlos:

1. El manejo simple: se debe empezar con algo pequeño, rápido y sencillo, es decir, abriendo un pequeño data set.
2. Compromiso temprano y con frecuencia: se recomienda interactuar con los usuarios actuales y futuros, así como con aquellos que reutilizan los datos, tan temprano y tan frecuentemente como sea posible, ya sean ciudadanos, empresas o desarrolladores.
3. Direccional temores y malentendidos comunes: al iniciar la apertura de los datos, surgirán numerosas interrogantes y preocupaciones, por lo que es crucial detectar las más relevantes y enfrentar estos desafíos en las etapas iniciales del proceso.

Además la fundación, comenta que, los pasos para abrir datos se inician con la elección del conjunto de datos que desea hacer público, se sigue con la utilización de una licencia abierta (se debe definir qué derechos de propiedad existen sobre el data set, y luego se debe aplicar una licencia abierta adecuada como Creative Commons y Open Data Commons). Posteriormente, se pone a disposición del público, la información en un formato útil, y finalmente se lo hace visible mediante su publicación (por ejemplo mediante una aplicación web).

Para la elección del conjunto de datos a “abrirlos”, Open Knowledge Foundation (2022) sugiere tener en cuenta su calidad, con una serie de preguntas a responder: ¿el dato es de existencia real?, ¿está en formato digital?, ¿están disponibles públicamente?, ¿están disponibles de forma gratuita?, ¿están disponibles en línea?, ¿son legibles por máquinas?, ¿están disponibles a granel?, ¿tienen una licencia abierta?, ¿los datos se brindan en una base actualizada y oportuna?, ¿hay una URL o enlace en internet para

acceder a los datos en línea?, ¿desde qué fecha estuvieron disponibles los datos?, ¿cuál es el formato de los datos?.<sup>23</sup>

Por otro lado, según Brys (2015) los data sets alojados en portales abiertos, enfrentan una limitación significativa, pues, carecen de la capacidad de relacionarse con otros elementos en la red, lo que reduce su utilidad. Estos conjuntos de datos son como contenedores mudos, ya que aunque ofrecen datos en bruto, no pueden describir la naturaleza de sus relaciones con otros datos ni conectarse con el mundo real de manera autónoma. Sin embargo, una solución a esta situación existe en la forma de los Datos Vinculados (Linked Data). Al vincular conjuntos de datos a través de hipervínculos simples pero potentes, se establece explícitamente la naturaleza de las relaciones entre ellos, es decir, que es un método para mostrar, intercambiar y conectar datos por medio de Identificadores Uniforme de Recursos –URIs-<sup>24</sup>. Este proceso proporciona contexto y crea conocimiento, transformando los datos en recursos de información valiosos y significativos. En resumen, al enlazar los datos, se les dota de la capacidad de ser comprendidos y contextualizados, convirtiéndolos en verdaderos activos de conocimiento.

Para dar solución a lo anterior, el autor propone la utilización de una estrategia de computación en la nube: Datos Abiertos como Servicio (ODaaS), la cual da accesibilidad a los datos de una manera oportuna, segura y asequible. Pues, la fusión de data sets dispersos en diferentes portales gubernamentales, con el propósito de eliminar la duplicación y disminuir los gastos asociados a infraestructuras complejas requeridas para consultar y extraer información, conducirá inevitablemente al desarrollo de los ODaaS. Así, se facilitará a los usuarios el acceso a datos complejos e integrados de diversas fuentes en un único punto, manteniendo la seguridad y la calidad.

El Consejo Federal de la Función Pública de la República Argentina (CoFeFuP, 2022) difunde en su web, que mediante la Mesa de Apertura de Datos de la Comisión de Gobierno Abierto e Innovación (donde participaron muchas provincias, entre ellas Misiones) y junto con el Instituto Nacional de la Administración Pública, crearon un documento de trabajo que proporciona ciertos lineamientos para que las provincias argentinas puedan mejorar su transparencia, participación ciudadana e innovación

---

<sup>23</sup> Estas preguntas que ayudan a determinar la calidad de los datos, se lo consideran como ponderaciones de variables referidas a datos de interés público, para construir luego, el índice global de datos abiertos de la mencionada fundación, respecto a varios países.

<sup>24</sup> Una URI, o Identificador Uniforme de Recursos, es una cadena de caracteres que sirve para identificar de forma única un recurso en una red, como Internet. Es como una dirección que te permite encontrar un archivo, página web, imagen, video o cualquier otro tipo de información digital. (Gemini AI de Google, 2024)

mediante la apertura de datos. En dicho documento se puede apreciar que se trabajaron 3 ejes:

1. Fortalecimiento Institucional: aquí se tratan tres áreas principales que son la conformación de equipos, la planificación institucional y el fortalecimiento de capacidades. En cuanto a la conformación de equipos, se enfatiza la necesidad de configurar equipos multidisciplinarios que integren roles específicos como el político, (encargado de impulsar la iniciativa dentro del gobierno); el líder del plan (responsable de coordinar operativamente la publicación y priorización de datos); y el perfil técnico (especializado en sistemas y estándares de datos abiertos). Se recomienda también considerar otros roles como analistas de datos, expertos en seguridad y aspectos normativo-jurídicos para asegurar una implementación efectiva y coordinada.

En términos de fortalecimiento institucional, se subraya la importancia de mejorar las capacidades estatales en la planificación, monitoreo y evaluación de políticas de datos abiertos. Esto implica no solo capacitar a los equipos internos en aspectos técnicos y estratégicos, sino también sensibilizar y promover la participación de la ciudadanía en el uso y reutilización de los datos públicos. Se propone desarrollar programas de capacitación que abarquen desde la conceptualización de Gobierno Abierto y Datos Abiertos hasta el manejo práctico de plataformas y estándares de publicación de datos.

Además, se destaca la necesidad de fortalecer las capacidades de la ciudadanía para aprovechar los datos abiertos mediante la creación de herramientas sociales como hackatones, concursos de innovación, entre otros. Estas iniciativas no solo fomentan la participación ciudadana, sino que también ayudan a identificar las necesidades específicas de datos y prioridades de acceso.

Por último, se recomienda establecer redes colaborativas que incluyan a diversos actores del sector público, privado, académico y sociedad civil. Estas redes son fundamentales para mantener un ecosistema dinámico que apoye la apertura de datos, facilitando la cooperación entre entidades gubernamentales, medios de comunicación, investigadores, emprendedores y ciudadanos en general.

2. Normativas y Licencias: aquí se proporciona recomendaciones detalladas sobre normativas y licencias para la implementación efectiva de políticas de apertura de datos. Se sugiere un enfoque metodológico jerárquico para analizar la viabilidad legal de la publicación de datos abiertos: Análisis de aspectos constitucionales (revisión de la Constitución Nacional y las Constituciones

Provinciales y tratados internacionales); Análisis de legislación específica (identificar las leyes nacionales y provinciales que regulan el acceso a la información pública y la protección de datos personales, entre otras normativas); Análisis de marcos legales y normativos locales (se deben considerar ordenanzas, decretos y resoluciones que afecten la publicación de datos abiertos); Análisis de definiciones técnicas-operativas y licencias de uso (verificar la existencia de reglamentaciones técnicas que guíen la publicación de datos abiertos y el uso de licencias específicas); Casos cuando no exista normativa específica a nivel local (aplicar la normativa nacional de manera general).

En cuanto a las licencias para la publicación de datos abiertos, se recomienda el uso de estándares reconocidos a nivel internacional como:

Open Data Commons: Ofrece diversas licencias como la Atribución compartida igual -ODbI-, la Attribution License (Atribución) y la Dedicación de Dominio Público -PDDL-.

Creative Commons: Proporciona opciones como CC BY –Atribución-, CC BY-SA -Atribución Compartir Igual-, CC BY-ND -Atribución Sin Derivadas-, CC BY-NC -Atribución No Comercial-, CC BY-NC-SA -Atribución No Comercial Compartir Igual-, y CC BY-NC-ND -Atribución No Comercial Sin Derivadas-.

Estas licencias permiten especificar claramente las condiciones bajo las cuales los datos pueden ser utilizados, promoviendo la reutilización y garantizando el cumplimiento legal y ético en la divulgación de información pública.

3. Gestión integral de los Datos Abiertos: aquí se dan sugerencias detalladas para la gestión integral de datos abiertos, destacando varios puntos clave como: Identificación de la demanda de datos (para la identificación precisa de qué datos son necesarios para los usuarios, se sugiere llevar adelante mesas de diálogo y encuestas); Estado de la información (identificar los organismos que son fuentes auténticas de datos, involucrando a responsables directos en la generación de los mismos); Priorización de conjuntos de datos (establecer un orden de prioridad basado en la utilidad de los datos y la facilidad técnica para su apertura; pues hay que tener en cuenta la complejidad técnica y las cuestiones de privacidad para determinar qué datos se deben publicar primero); Limpieza de datos y privacidad (preparar los datos para su publicación asegurando que estén limpios, estructurados y documentados adecuadamente, asignar licencias de uso y asegurar que los datos sean comprensibles tanto para la vista como para análisis detallados); Conversión a formatos abiertos (identificar el formato de datos abierto más adecuado según las capacidades del usuario final, considerar

por ejemplo a la Interfaz de Programación de Aplicaciones –API- para datos en tiempo real o CSV para facilidad de uso en programas de hojas de cálculo); Elección de la plataforma (seleccionar una plataforma tecnológica robusta para la publicación de datos abiertos, por ejemplo las de Comprehensive Knowledge Archive Network –CKAN- o las soluciones comerciales como Socrata y Junar); Generación de comunidad de datos (fomentar el uso de datos abiertos promoviendo políticas públicas basadas en datos, lo cual incluye la evangelización entre potenciales usuarios, la colaboración en proyectos y la participación activa de la ciudadanía en la resolución de problemas basada en datos); Modelo introducido por la “Carta Internacional de los Datos Abiertos” (integrar políticas públicas basadas en datos en todas las etapas de producción, compartición y procesamiento de datos, y establecer mecanismos de retroalimentación para mejorar la calidad y relevancia de los mismos); Definición de prioridades para habilitar una agenda de datos abiertos (priorizar conjuntos de datos basados en su valor potencial, considerando criterios como la transparencia, la obligación legal, la función pública y el impacto social). (CoFeFuP et. al., 2022)

## CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO

### Técnicas de recolección de datos utilizados

#### Entrevistas:

Las entrevistas realizadas fueron de tipo semiestructurada, siguiendo una guía de temas/preguntas generales relativas a recolección y uso datos y a la planificación. Las guías no eran exactamente iguales para todos, pues iba cambiando dependiendo de la persona a interactuar en la reunión concretada, porque tenían distintos puestos de trabajos y conocimientos del área.

Fueron hechas 5 entrevistas a través de reuniones virtuales por la plataforma Google Meet, el cual tuvo aproximadamente 1 hora de duración cada una. En el cual, se fueron tomando nota en un procesador de texto, respecto a las respuestas de los informantes claves. Las fechas de las entrevistas fueron hechas entre el 03 de febrero y el 14 de febrero del año 2025.

Para esto, se contactaron a personas por mensajería de texto para establecer las fechas y el horario, informando el interés de tener una reunión para extraer información relevante para la elaboración de la tesis de la Maestría en Gestión Pública. También, se informó acerca del tema de tesis, el anteproyecto aprobado, y que se garantizaba el anonimato de la identidad de los informantes, por lo cual las entrevistas no fueron grabadas.

Los informantes fueron:

1: personal que participó en la creación del Ministerio de Industria y depende de la subsecretaría de planificación industrial

2: personal que participó en la ejecución del REGIMI y ejecutó tareas relacionadas con datos

3: personal que participó del relevamiento de oleros provinciales

4: personal que participó del proyecto Ministerio Digital

5: Personal de Investigación y Estadísticas Industriales

#### Observaciones no estructuradas:

Si bien la tesista cuenta con 6 años de trabajo en el Ministerio de Industria, con muchos documentos del organismo, con contactos del personal vigente y no vigente actualmente en la gestión del 2025, las observaciones se empezaron a plasmar a mediados de mayo

del 2024, cuando se empezó a crear el borrador del proyecto de tesis, que fue aprobado en diciembre del 2024.

Esto comprende una observación no estructurada participante: donde investigadora se involucra directamente en el entorno del grupo o situación que estudia, participando de las actividades cotidianas para comprender las dinámicas desde adentro. Esto, permite una comprensión profunda del contexto y los significados que las personas atribuyen a sus acciones.

#### **Análisis documental de la información relevada por las fuentes de datos:**

Una vez que se había aprobado el anteproyecto de tesis, se observó las páginas webs del REGIMI, MINISTERIO DIGITAL (pidiendo autorización a las actuales autoridades un ingreso sin permiso de edición, mediante correo electrónico informando que era para fines académicos de elaboración de tesis), noticias periodísticas, normativas (decretos, resoluciones y leyes), documentos internos del ministerio en cuestión no publicados (informes sectoriales, presentaciones para la defensa de presupuesto en la legislatura provincial, Registro Provincial de Consultores Ambientales para la Actividad Minera, Planilla Mensual de Producción de Mineral Arena – Canto Rodado y/o Ripio, Rendición Mensual de Guías de Mineral, Planilla Mensual De Producción De Mineral, planilla de Excel del relevamiento olero y su cuestionario guía), formularios de habilitación y radicación industrial, y guía minera, disponibles para su descarga en el sitio web del ministerio. Todos ellos fueron analizados con detalle.

#### **Ministerio de Industria**

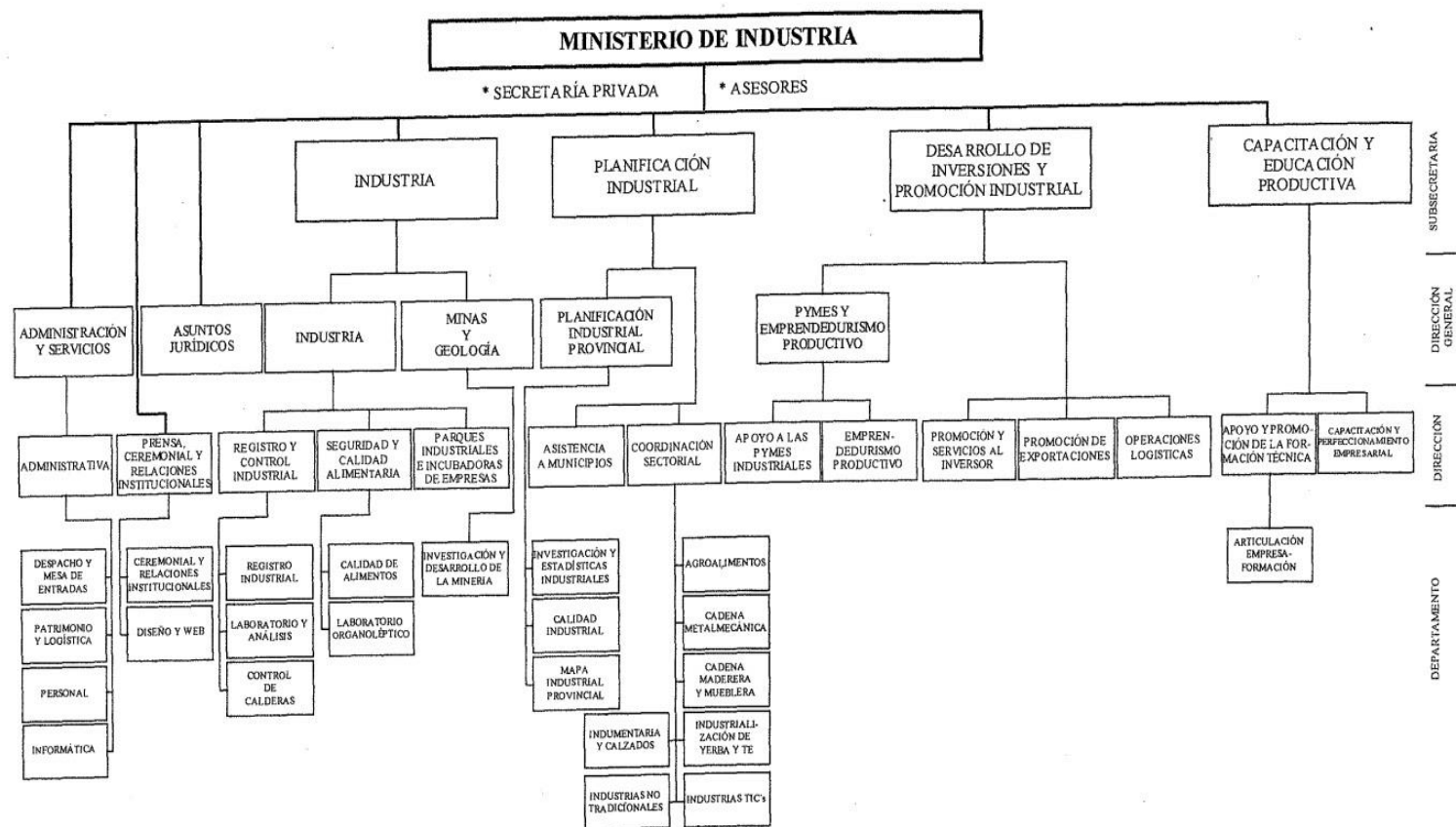
El 10 de diciembre de 2015, mediante al Decreto Provincial N°15 se crea el Ministerio de Industria de la provincia de Misiones y surge de los vistos y considerandos las siguientes justificaciones de su creación: que del proceso de crecimiento sostenido de la provincia han surgido cambios, que dan lugar a ciertas necesidades de su población, por lo que se evidencia el deber de articular los mecanismos para que los sectores industrial, comercial, pymes y científico tecnológico de Misiones cuenten con el pleno respaldo del Estado provincial para que sus actividades productivas alcancen el pleno desarrollo. Por ello, dice el decreto que, se hace necesario elaborar, aplicar y fiscalizar planes y regímenes, promover vínculos provinciales, nacionales e internacionales, incorporar estándares de calidad de los sectores productivos a través de la innovación científica tecnológica, entre otras iniciativas.

De esta manera se establecen en dicha norma, las funciones que debe llevar adelante el ministro secretario de industria: las políticas de radicación industrial, de desarrollo industrial provincial y regional, de minería y geología, de control de contaminación ambiental industrial, la elaboración de información estadística, investigaciones económicas/financieras, asesoría, promoción de la tecnificación, promoción y fiscalización de la producción industrial, la intervención del Parque Industrial Posadas mediante la coordinación de sus funciones, entre otras.

Lo anterior, determina a partir de ese momento, que se contemple año a año erogaciones y recursos en el presupuesto misionero, a fin de darle ejecución a dicho organismo.

En el Decreto 159 del Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones del año 2015, se aprueba el diseño Organizacional con su respectiva Estructura Orgánica, Nomenclador de Cargos, Competencias y las Complejidades de las Funciones con sus Responsabilidades y Autonomías. También se excluye de la Estructura Orgánica del Ministerio del Agro y la Producción, a la Subsecretaria de Industria, Economía, Geología y Minería, ya que se traslada al nuevo Ministerio de Industria. En dicha normativa, se puede apreciar el siguiente organigrama:

Ilustración 2. Organigrama Ministerio de Industria



ANEXO I

Fuente: Decreto N°159/15 del Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones del año 2015; p. 3.

Dentro de la Subsecretaría de Planificación Industrial, se encuentra la Dirección General de Planificación Industrial Provincial, y dentro de ésta, el Departamento de Investigación y Estadísticas Industriales.

Las funciones de cada órgano que se pueden extraer de la norma mencionada anteriormente, se detallan a continuación:

**Subsecretaría de Planificación Industrial:** su rol consiste en apoyar al Ministro Secretario en la formulación de políticas públicas para la industria provincial, con un enfoque estratégico a mediano y largo plazo. Esto implica participar en la planificación, ordenación y política industrial, así como en la logística, diseño, financiamiento y uso de instrumentos para fomentar el desarrollo industrial. Además, se requiere analizar las problemáticas de diversos sectores industriales, dirigir estudios previos a la implementación de políticas públicas industriales y supervisar su realización para asegurar competitividad mediante la agregación de valor, eficiencia productiva, innovación, investigación y desarrollo. Otras responsabilidades incluyen desarrollar programas para diversificar y aumentar la producción industrial, controlar la implementación de planes estratégicos sectoriales, fomentar el asociativismo empresarial, elaborar normativas para el desarrollo industrial equilibrado, proponer herramientas de promoción industrial y participar en acuerdos de cooperación internacional y regional. Además, se busca articular políticas industriales con instancias regionales, nacionales y del Mercosur, definir reglas para decisiones óptimas en cada sector y promover la competitividad mediante innovación y diseño, así como realizar estudios e informes sobre impactos ambientales en la competitividad industrial.

**Dirección General de Planificación Industrial Provincial:** su rol implica proponer objetivos, políticas y planes para obtener recursos destinados al desarrollo industrial, supervisando su implementación. Además, se busca fomentar la cooperación con otras áreas del sector público y privado, manteniendo un conocimiento actualizado de las capacidades industriales provinciales. Se deben realizar estudios y análisis previos a la implementación de políticas públicas industriales, considerando perspectivas regionales, sectoriales y de cadenas de valor, con el objetivo de promover la competitividad industrial mediante la agregación de valor, eficiencia productiva, innovación, investigación, logística, desarrollo y diseño.

**Departamento de Investigación y Estadísticas Industriales:** su rol no ha sido definido por el decreto 159.

En esta subsecretaría ocurre la planificación, por lo que es aquí, donde es clave contar con una estrategia de datos. Para eso hay que coordinar con las demás áreas sobre las posibilidades que hay de producción de datos.

Cabe mencionar que no todos los cargos que aparecen en la estructura organizacional del Ministerio han sido cubiertos en el periodo de análisis, pero lo que implica a la subsecretaría, dirección general y departamento mencionado anteriormente, éstos sí fueron cubiertos.

En primera instancia, resulta necesario conocer el estado de situación del Ministerio, es decir realizar un diagnóstico acerca de los productos que ha generado (en términos de medidas de políticas), y cómo ha llevado adelante su planificación.

## Caracterización de Gestiones del Ministerio de Industria

### Primer Gestión

Periodo 10/12/2015 al 01/02/2021, según decretos N° 15/2015, y 70/2021 del Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones (2015, 2021)

Ministro Secretario de Industria: Ing. Luis Lichowski – Gobernador: Lic. Hugo Passalacqua.

### Set de políticas

En el siguiente cuadro se puede apreciar un resumen de políticas industriales más relevantes del periodo analizado llevadas a cabo por el Ministerio de Industria, según lo relevado por Aliprandini (2021).

Tabla 1. Resumen de políticas emanadas del Ministerio de industria durante la primera gestión

Política	Detalle
Desarrollo del Parque Industrial Posadas y establecimiento de empresas	Se contaba con 10 empresas produciendo, 5 estaban en obras y 9 en proceso de admisión. (Ministerio de Industria, s.f.). Inauguraciones: Voltu Motor Inc., Planta de luminarias Led Lug Light Factory SA., Laboratorio Central de la Provincia de Misiones, Fábrica de viviendas de madera a gran escala, Biomiel S.A. que produce edulcorantes a base de Stevia, Polo Tic Misiones.
Formulación del proyecto: Planta de Carbón Activado (Oberá)	Se estaba proyectando impulsar una planta que agrega valor a desechos de la industria forestal

Comité Ejecutivo de Desarrollo e Innovación Tecnológica (CEDIT) – Ministerio	En 2018, el CEDIT se traspasó a la cartera industrial con el fin de reorientar las investigaciones hacia la realidad productiva local.
Desarrollo del Puerto de Posadas	Se inició el proceso de poner en marcha el nuevo Puerto de Posadas ubicado en cercanías del Parque Industrial Posadas (Nemesio Parma), es decir que se realizaron las gestiones para su habilitación y las inversiones necesarias. Al finalizar la gestión, el mismo, aún no se encontraba funcionando.
Creación de la Administración Portuaria de Posadas y Santa Ana	Este ente público no estatal, se crea con el fin de administrar y operar las instalaciones portuarias situadas en los Puertos de Posadas y de Santa Ana, y su espacio ribereño.
Ejecución de Programas y Planes	Se desarrollaron las siguientes acciones: Plan Integral de Provisión de Luminarias Led para municipios, Plan de control de extracción arenosa, creación del Registro Industrial de Misiones, Censo Minero, Plan de competitividad industrial y productivo de Misiones, Programa de Gobernanza Multinivel, Programa Semillero Servicios Basados en Conocimiento.
Impulso y sanción de la Ley VIII – N.º 73 de fomento a la actividad olera	La Legislatura de la provincia aprobó la ley que busca mejorar la actividad de los Oleros Misioneros, gracias a la elaboración del proyecto por parte del Ministerio
Impulso y sanción de la Ley VIII - N.º 72 de Adhesión al régimen nacional de promoción de la industria del software	Se aprobó esta ley de adhesión de la provincia a la Ley Nacional de Promoción de la Industria del Software N.º 25.922.
Capacitaciones, ferias comerciales, ronda de negocios.	Se llevaron a cabo diversos eventos como ser: ronda de negocios del sector mueblero, capacitaciones en derecho de propiedad intelectual, Programa Misiones Emprende para Emprendedurismo y Formulación de Proyectos Productivos, Cursos de inglés para negocios, participación de empresas misioneras en ferias comerciales en Italia, etc.

Impulso y Formación de Clusters	Se conformó el Clúster de la Cerveza Artesanal Mboyeré que nuclea a 54 miembros de 10 municipios misioneros.
---------------------------------	--

Fuente: elaboración propia en base a información de Aliprandini (2021).

Muchas de dichas políticas, no continuaron su proceso de desarrollo bajo la cartera del Ministerio de Industria, por ejemplo: el Parque Industrial de Posadas, el polo TIC, y el CEDIT (posteriormente se pasó a llamar Agencia Misionera de Innovación dependiente del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología en enero del 2020) fueron tomando independencia y desarrollando acciones sin coordinación e injerencia del Ministerio de Industria. Otras políticas, se ejecutaron hasta cierto punto, y quedaron trucas como el Registro Industrial de Misiones (se decidió dejarlo sin efecto en la gestión posterior), la fábrica de viviendas de madera que en año 2021, se toma el atajo de reducir la jornada laboral para evitar el cierre de la misma en el Parque Industrial Posadas (Misiones Online, 2021).

### *Proceso de formulación*

Partiendo de la política de creación del Ministerio de Industria, no se ha detectado un estudio previo de diagnóstico sobre la situación industrial de aquel entonces, que haya sido publicado, y que de por sentado la necesidad de la creación del organismo, y tampoco hubo una planificación consciente (conforme a lo que aconseja Bustelo y Matus, autores citados en el marco teórico) que derive por ejemplo en un plan estratégico largoplacista, que trascienda cualquier gestión gubernamental vigente, y que por el cual se pueda partir con la creación de este ente. Sólo se puede observar que (en años anteriores al 2015) existía una secretaría de industria, dentro del Ministerio del Agro y la Producción de la provincia de Misiones. En consonancia, un informante clave, ha confirmado, los hechos observados para este estudio que se destacan en este párrafo.

#### **Informante clave 1:**

#### **¿Cómo surge la idea de crear el Ministerio de Industria?**

*“Surge como necesidad de poder abordar temas que hasta el momento no han tenido el enfoque necesario que se merecían, como el Puerto de Posadas, Parque Industriales, Laboratorio de industria, etc.”*

#### **¿Cómo detectaron la necesidad de su creación?**

*“Pues el Puerto de Posadas, por ejemplo, era una deuda pendiente que el Gobierno tenía con el sector productivo Misionero, y se necesitaba tomar las riendas en este tema, como así también el puerto de Santa Ana. Por otro lado, el Parque Industrial de Posadas, ya contaba con cierto desarrollo y había que asentar industrias, y asignar nuevos proyectos para darle crecimiento económico a la zona, que estaría luego conectada con el Puerto de Posadas.”*

*Pues a todo esto, se lo pensó de manera integral, entre producción en el parque más su salida por el Puerto.*

*Por otro lado, ya existía un laboratorio que hacía análisis de agua, de té, de residuos, etc. para fines industriales y este lugar era muy pequeño, contaba con poco equipamiento y ya se necesitaba innovarlo.*

*Las necesidades ya eran conocidas por las futuras autoridades del Ministerio, tenían contacto con los actores interesados en satisfacer estas necesidades, por lo que se pensó en realizar propuestas para darle innovación en cuanto a infraestructura y equipamiento.*

*Esto sin dudas, iba a generar mucho desarrollo y crecimiento en Posadas también, lo cual tiene efectos políticos muy positivos, y además hay que dar respuesta a la población.”*

### **Antes de la creación del Ministerio de Industria, ¿Hubo algún proceso de formulación de política pública o también llamada planificación?**

*“No, simplemente surgió la idea, se lo planteó al Gobernador, el cual estuvo de acuerdo con la iniciativa ya que podría fomentar potencial crecimiento y desarrollo para la provincia, y por consiguiente se puso en ejecución la propuesta, a partir de la asignación de presupuesto público. A partir de allí, se inició el diseño de los proyectos.”*

Por lo tanto, en este punto de arranque, y desde la planificación, se determina que no hubo estudios sobre la necesidad del sector industrial, que al menos estén plasmados en algún documento interno de algún órgano de gobierno; es decir, fue simplemente una decisión tomada en base a alguna conclusión que han llegado las autoridades de turno.

Las otras políticas que se fueron llevando adelante, y que se mencionan en el cuadro anterior, no tuvieron una planificación muy detallada, es decir, un estudio profundo sobre la situación actual de la industria manufacturera, para luego llegar a la conclusión de que dichas medidas son las correctas a fin de promover el desarrollo productivo industrial misionero; no se ha detectado la elaboración de un diseño exhaustivo de las medidas, con selección fundada de la mejor alternativa posible. Tampoco, se las han monitoreado o medido a través de algún indicador.

Sin embargo, algo muy interesante a destacar, es que en el intento de crear un plan estratégico para el sector en el año 2019, se realizó varias mesas de reunión con agentes (empresarios, productores, cámaras empresariales) para detectar las necesidades de los sectores principales de la provincia, como los tealeros, los forestales, etc. y también para validar dichas ideas, que fueron posteriormente procesados y plasmados en un libro que mostraba el Plan Estratégico Industrial para Misiones (el cual era de buena calidad ya que sus

elaboradores eran profesionales bien calificados), pero lastimosamente dicho documento no fue publicado por decisiones de sus autoridades, y tampoco fue tomado en cuenta para proseguir con las posteriores gestiones que han llegado al organismo público en cuestión.

Otro punto interesante, es que para planificar, así como se utilizó información de fuente primaria (proveniente de talleres y reuniones), se utilizó de fuentes secundarias (INDEC, IPEC, etc.). Pero en ningún momento estuvieron sistematizados.

Lo anterior, es sustentado por las declaraciones del **Informante clave 1**:

**Una vez creada y en marcha la organización, ¿cómo era el proceso de creación de las políticas públicas, durante la primera gestión de gobierno?**

*“Se partían de las necesidades que ya se conocían como te comentaba anteriormente, sobre todo en aquellos temas que eran deuda pendiente del gobierno, o aquellas iniciativas que requerían mayor desarrollo o enfoque. Los lineamientos políticos son muy importantes también a la hora de definir la puesta en marcha de ciertos proyectos.*

*Una vez definida la idea de proyecto, se asignaba presupuesto, se buscaba el recurso humano pertinente, se hacían las reuniones con actores claves para ir acordando ciertas cuestiones, o para obtener información, luego se ejecutaba la obra, se hacían los pagos y por último las inauguraciones o firmas de acuerdos, convenios, etc.”*

**¿Han utilizado datos estadísticos para realizar un diagnóstico previo? dichos datos, ¿estaban sistematizados?**

*“Si, hemos usado datos estadísticos pero básicamente de fuentes secundarias, por ejemplo IPEC, INDEC, de investigaciones hechas en Universidades. También hacíamos reuniones o talleres con productores, empresarios, y de allí se iba recabando información.*

*La información no estaba sistematizada, cada uno hacía su trabajo lo guardaba en algún disco duro de alguna computadora y se iban pasando los archivos.”*

**¿Has participado de la aplicación de algún proceso de formulación de política pública, donde se haya hecho diagnóstico, diseño, ejecución y seguimiento, durante el primer gobierno?**

*“Si, en parte. En un momento, el ministro de la primera gestión quería realizar el plan estratégico industrial, y nosotros ya teníamos la experiencia previa de haber hecho el primer plan estratégico para la ciudad de Posadas. Entonces fue un arduo trabajo donde se realizó un excelente diagnóstico, porque habíamos detectado sectores claves productivos en Misiones, se realizó reuniones en el interior con éstos, para hacer talleres con los productores y empresarios, (el taller se llamaba Industria en el Territorio) en donde se les preguntaba qué*

*necesidades tenían, y de allí surgían varias propuestas muy interesantes que luego lo volcamos en un plan estratégico para fomentar la industria Misionera. Llegamos a concluir el plan pero nunca se lo publicó.”*

Por otra parte, se puede apreciar las declaraciones en una entrevista al **Informante clave 2:**

### **¿Cómo fue la planificación de las políticas públicas en la primera gestión de gobierno del Ministerio de Industria?**

*“Un tanto variada, si bien no había planificación súper detallada donde se hiciera buenos diagnósticos (ya que siempre el problema de Misiones fue la falta de datos, un detalle no menor es que en la provincia muchísimos años no se contó con el indicador del producto bruto geográfico por ejemplo, de ahí en adelante), había profesionales capacitados en cuestiones de administración y planificación, es decir conocían la metodología del marco lógico por ejemplo, e intentaron aplicarla al momento de llevar a cabo el plan estratégico industrial. Sobre todo en esa instancia, buscaron recabar datos de mano propia, porque se sabía que no había datos publicados de otros organismos que sirvieran para hacer políticas.*

*Por lo general, lo que se hacía, era llevar adelante las ideas del ministro, que muchas veces venían también del gobernador, y se las ejecutaba sin mucho diagnóstico o diseño. Luego, no se hacía el seguimiento, se inauguraba y después, no se controlaba. Pues, los tiempos de la política a veces son cortos y si cambian de gestión, las directrices cambian entonces ya no se da seguimiento.*

*El equipo de trabajo del Ministerio en la primer etapa, contaba con muchos profesionales (muchas veces docentes universitarios) bien calificados, y había gente más financiamiento para desarrollar muchas cosas.*

*Pero para planificar muchas veces se hacían reuniones con actores claves, se utilizaban datos de fuentes secundarias, de universidades. Una vez, se pidió a la Dirección General de Rentas una lista con las empresas industriales registradas en la provincia, y fue de mucha utilidad porque el REGIMI aún no estaba muy completo.”*

### *Políticas destacadas en relación a datos*

#### **Registro Industrial de Misiones**

El 23 de septiembre del 2016 por decreto N° 1.232 del Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones del año 2016, se crea el Registro Industrial de Misiones (REGIMI), el cual obliga a todas las personas físicas, jurídicas, nacionales, extranjeras, radicadas o en proceso de radicación en la provincia a registrarse. Las personas físicas y jurídicas instruidas son aquellas

que realicen actividades y/o procesos industriales y/o servicios relacionados, servicios de capacitaciones industriales, planes industriales y estratégicos, parques industriales, espacios industriales. De esta forma, el registro se clasificaba en:

REGIMI-E: Registro de plantas o establecimientos en donde se llevan a cabo Actividades Industriales. El Objetivo es conocer la composición industrial de Misiones y con esto, diseñar políticas, optimizar difusión, realizar controles, etc.

REGIMI-S: Registro de Prestadores de Servicios Especializados que tengan como destinatario principal a las plantas, establecimientos o empresas industriales. Este registro apunta a facilitar el relacionamiento de actores claves del sector industrial.

REGIMI-P: Registros de Planes Industriales y Estratégicos de la provincia. El objetivo implica alojar, mantener y recabar información sobre las iniciativas de planificación productiva e industrial, sectorial o territorial. De esta manera, se busca la planificación coordinada del territorio y la facilitación del diseño de políticas públicas.

REGIMI-C: Registro de Servicios de Capacitación para la Producción y la Competitividad Industrial. Aquí se busca registrar todas las ofertas de formación y capacitación para la industria, así se facilita el acceso a la información para demandantes y oferentes de capacitaciones.

REGIMI-Q: Registro de Parques y Espacios Industriales. Este busca registrar información sobre parques, zonas y áreas industriales y tecnológicas, a fin de facilitar el apoyo y difusión, el control, planificación industrial de la provincia, y orientar inversiones.

El decreto invita a los municipios a adherirse a la norma, y establece un certificado de registración que se expide que la persona física o jurídica está registrada, porque dicho certificado será obligatorio ante la gestión de ciertos trámites que se realicen en dependencias administrativas y fiscales de la provincia. Un ejemplo de lo anterior, son los trámites de habilitaciones industriales y habilitaciones de calderas que realiza el Ministerio de Industria; la obtención de préstamos en el Fondo de Crédito Misiones; etc.

Así, esta norma intentaba conocer el número de empresas industriales, la actividad que realizan y su capacidad para generar valor, de manera de lograr una base estadística unificada. Los primeros datos que se fueron recabando, estaban disponibles en su página web<sup>25</sup> (Nombre, Cuit, Número del Clasificador Nacional de Actividades Económicas – IdClanae-) junto con un mapa con la geolocalización de las personas físicas y jurídicas registradas. También hay una sección dentro del sitio donde se pueden consultar información

---

<sup>25</sup> <http://www.regimi.misiones.gov.ar/>

sobre los parques industriales y otra donde cada profesional se podía logear y aportar sus datos.

Ilustración 3. REGIMI-E información abierta

Nombre	Cuit	Id Clanae	Estado	Acciones
VASCKI	27-96078988-7	2610	Borrador	
Victor Hugo Arguello	20-31104632-3	1983	Borrador	
PROSAR S.A	30-71702775-9	681098 (F-883)	Borrador	
NORTE BEBE S.R.L	30-71078849-5	222090	Borrador	
Ariel	20-36460499-9	16.220	Borrador	
Areco Mariano Claudia	27-32735455-3	154199	Borrador	
BENETTI BALDOSAS Y REVESTIMIENTOS	20-35014903-2	FABRICACION DE MOSAICOS	Borrador	
Itaberá S.A.	33-71109859-9	110411	Borrador	
Martinez Pablo Daniel	20-32502836-0	154199 y 552290	Borrador	

Fuente: Sitio Web de REGIMI (2024)

Ilustración 4. REGIMI-Q

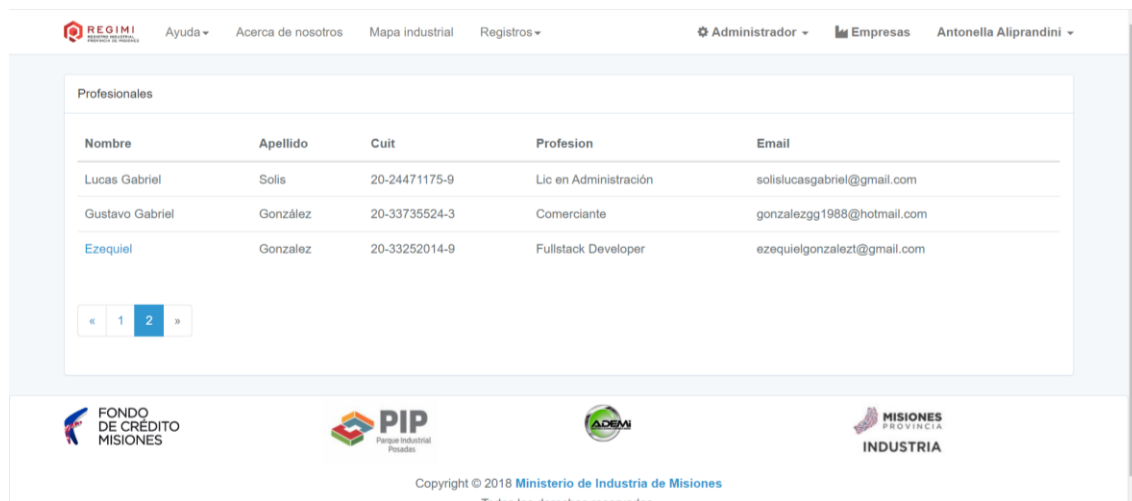
Parques Industriales de la Provincia de Misiones

**CIUDAD DE POSADAS**  
**PARQUE INDUSTRIAL POSADAS SAPEM**  
Fundación: 2011  
Superficie: 112 Ha con RENPI  
www.pip.misiones.gov.ar  
Tel +54 0376- 4484404  
Contacto: Gerente General Ing. Hugo Sciutto  
hugosciutto@gmail.com  
parqueindustrial@posadas.gov.ar

**CIUDAD DE APOSTOLES**  
**PARQUE INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO DE LA CIUDAD DE APÓSTOLES**  
Fundación: 2013  
Superficie: 53 ha con 224 Lotes con RENPI.

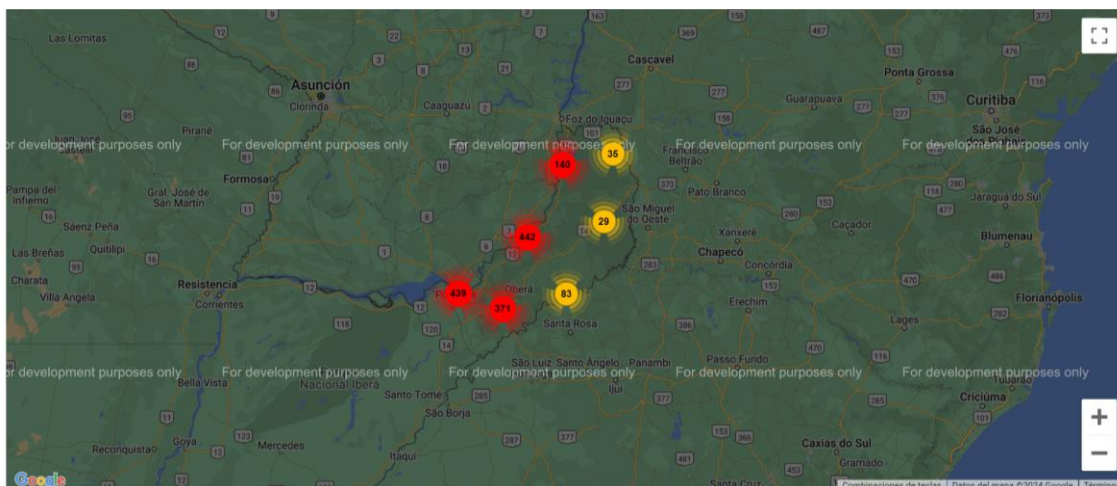
Fuente: Sitio Web de REGIMI (2024)

### Ilustración 5. REGIMI-S



Fuente: Sitio Web de REGIMI (2024)

### Ilustración 6. Mapa Industrial



Fuente: Sitio Web de REGIMI (2024)

Cuando se estaba llevando adelante esta política, el equipo de industria que recorría cada territorio provincial, difundía en sus talleres y encuentros lo que es el REGIMI más su importancia, como así también lo hacía por medios de comunicación locales.

Un aspecto negativo de este registro, era que se debía realizar una sola vez, y al tiempo quedaban algunos datos desactualizados como números de teléfono, actividades que desarrollan las empresas, etc. Otro, es que muchas veces los encargados de la registración, no tenían el cuidado de completar todos los datos, por lo que posteriormente se observaban incoherencias. Además, no se llegó a registrar todas las categorías que planteaban el decreto,

sólo REGIMI-E (hasta el año 2021 se contó con 1463 registros), REGIMI-Q (se registraron 8 parques industriales hasta el 2021) y REGIMI-S (se anotaron sólo 3 profesionales).

Si bien este decreto actualmente está vigente, no se continuó con el registro en la segunda gestión del Ministerio de Industria (a partir del año 2022) por decisiones que tomó el ministro de ese periodo, ya que consideraba que esto podía ser superado por un nuevo proyecto llamado "Ministerio Digital".

### Censo Minero de la Provincia

En 2017, fue la primera vez que se realizó un censo minero provincial a través de la Dirección General de Minas y Geología (del Ministerio de Industria), junto al Instituto Provincial de Estadísticas y Censo y la Secretaría de Minería de la Nación y el Servicio Geológico Minero Argentino. Se realizaron capacitaciones a los censistas en el uso del software para hacer el relevamiento y las variables específicas que se iban a preguntar, y el censo tenía el objetivo de llegar a 100 productores mineros misioneros, los cuales otorgaron información actualizada del área. Esos datos fueron procesados, ordenados y publicados por la Secretaría de Minería de la Nación.

El cuestionario tenía cinco ejes temáticos que abarcaban: Producción (volumen y valor de la producción de los minerales extraídos en cada establecimiento productivo durante el año en curso); personal empleado (personal asalariado, personal no asalariado, monotributistas y prestadores de servicios a las empresas); variables económicas (ingresos y egresos económicos de las compañías, y adquisición y venta de bienes de uso); medioambiente (variables sobre el uso del agua y energía eléctrica, generación y clasificación de residuos) y normas de calidad. (Misiones Online, 2017)

Este censo se realizó una sola vez.

### Relevamiento de oleros provinciales

La dirección de Emprededurismo Productivo del Ministerio de Industria, durante la primera gestión, llevó a cabo un relevamiento sobre los oleros asentados en el territorio provincial. Fueron sondeadas 800 unidades productivas.

Básicamente, se trataba de relevar datos productivos (cantidades producidas, precios, herramientas) y socioeconómicos de los oleros (educación, asistencia social del Estado), y la información estaba almacenada en un documento de hoja de cálculo en la computadora de la dirección y pocas veces era compartido dentro del organismo dichos datos (era tratado como silos de información).

Este relevamiento, llevó tres años y sirvió mucho para llevar adelante políticas como creación de la ley de fomento olero, su reglamentación, formación de cooperativas de oleros,

actualización de maquinarias para la producción. También cabe destacar, que la información era constantemente actualizada, durante el tiempo que duró dicho relevamiento.

Tampoco esto, tuvo continuidad en el gobierno posterior de dicho ministerio.

### Departamento de Investigación y Estadísticas Industriales

Durante la primera administración, en este departamento no se ha percibido una política determinada a la generación, y gestión de datos. Pues el personal se dedicaba a hacer en ciertas ocasiones algunos informes con búsqueda de información de internet, o consultas por teléfono y en otras ocasiones, otro tipo de tareas que no tenían nada que ver con el área.

#### **Entrevista informante clave 5:**

#### **¿Qué tipo acciones se ejecutaban dentro del departamento de Investigación y estadísticas industriales durante la administración del primer ministro?**

*"En mi caso, si bien estoy dentro del departamento, he hecho cosas para varias áreas del ministerio, como secretaria del jefe de gabinete, estuve en administración colaborando con expedientes, por ahí me pedían que elabore algún informe, haga llamadas por teléfono para hacer consultas a empresarios, búsqueda de información por internet."*

#### **¿Y en cuanto a datos, para la planificación de la Dirección General de Planificación Industrial Provincial?**

*"Y básicamente, como te comenté antes es búsqueda de información disponible en internet, para elaborar algún informe o sino llamadas de teléfono, donde tomábamos algunos datos, pero las llamadas y envíos de correo era más que nada para hacer convocatorias a eventos, reuniones y talleres. Pero no había una política específicamente destinada a datos".*

### Segunda Gestión

Periodo 10/12/2015 al 10/12/2023, según decretos N° 73/2021 y 13/2023, del Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones (2021, 2023)

Ministro Secretario de Industria: Lic. Nicolás Trevisan - Gobernador: Dr. Oscar Herrera Ahuad.

#### *Set de políticas*

Del relevamiento del Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos de Misiones (2023), y de algunos documentos internos, se pueden observar las siguientes políticas que emanaban de organismo en cuestión:

Tabla 2. Resumen de políticas emanadas del Ministerio de industria durante la segunda gestión

Política	Detalle
Programa de Parques Industriales	El propósito principal fue fomentar el crecimiento y fortalecimiento de los parques industriales de propiedad pública en la provincia, estimulando la instalación de micro, pequeñas y medianas empresas. Las actividades incluyeron proporcionar apoyo técnico y financiero a estos parques industriales a través de la entrega de subvenciones no reembolsables para la realización de estudios, evaluaciones, consultorías y la ejecución de proyectos de infraestructura dentro de las áreas del parque.
Apoyo a la producción de cerveza artesanal (Polo Cerveceros):	La iniciativa tuvo como meta, fortalecer la estructura productiva de los fabricantes de cerveza artesanal, con el propósito de promover su crecimiento y desarrollo mediante la producción de calidad uniforme. Las actividades incluyeron proporcionar servicios de análisis de laboratorio para cerveceros, la conformación de una guía para la elaboración de cerveza que abarque Buenas Prácticas de Manufactura, una guía para Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento, entre otros. Adicionalmente, se desarrollaron talleres sensoriales y conversatorios con los productores en cada zona sobre el proceso y las mejores prácticas, y capacitaciones en gestión, calidad, marketing y desarrollo comercial.
Programa centro de servicios industriales	El objetivo principal fue establecer Centros de Servicios Industriales, espacios dedicados a proporcionar apoyo técnico, formación y equipamiento de uso compartido a grupos asociativos de pequeñas y medianas empresas industriales. Además, se proporcionó asistencia financiera a través de la asignación de Aportes No Reintegrables para adaptar instalaciones físicas y equiparlas con tecnología especializada.
Programa diseño, competitividad y valor agregado	El fin fue promover la integración estratégica del diseño en la industria local para mejorar la competitividad y la penetración de sus productos en los mercados nacional e internacional. Esto se logró mediante el apoyo en el diseño que abarca la mejora de productos, embalaje, marca y comunicación estratégica en general, con el propósito de incrementar el valor agregado de las micro, pequeñas y medianas empresas industriales.

Programa calidad industrial misionera	El objetivo principal del programa fue fortalecer el reconocimiento, promoción y protección de los productos industriales, agroindustriales y alimenticios originarios de Misiones. Esto se logró mediante la certificación de calidad y trazabilidad de productos elaborados tanto de manera convencional como orgánica, para facilitar su inserción con mayor valor agregado en los mercados nacional e internacional. Las actividades incluyeron convocar a profesionales de asistencia técnica y empresas industriales interesadas, proporcionar asistencia técnica y seguimiento, evaluar resultados, otorgar premios, así como realizar mejoras técnicas para futuras versiones del programa.
Plan Estratégico para el Fortalecimiento del Azúcar Rubio en la Provincia	El plan tuvo como meta fortalecer la cuenca productiva para 60 productores de azúcar rubio mediante la mejora de la producción con la incorporación de tecnología, la mecanización, la optimización de aspectos logísticos y de comercialización, así como la capacitación. Además, buscó mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo y coordinar acciones entre las instituciones involucradas para lograr un desarrollo sustentable.
Mi Primer Secadero	El programa tuvo como objetivo facilitar el acceso a un secadero de madera a pequeños aserraderos y carpinterías que carecían de este recurso. Las actividades incluyeron el diseño de un prototipo de secadero con intercambiador de calor, la disponibilidad de financiamiento para empresas inscritas, seguimiento y monitoreo durante la construcción y uso del secadero, evaluación de resultados y la implementación de mejoras técnicas para versiones futuras del equipamiento.
Programa "Apoyo a la producción de muebles de madera (Polos Muebleros)"	El programa tuvo como fin, mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas muebleras a través de la modernización tecnológica, el fortalecimiento de los sistemas de comercialización, el incremento de la articulación y cooperación entre agentes del sector, y la integración de diseños innovadores. Las actividades incluyeron la provisión de asistencia técnica y capacitaciones a empresas de los polos, apoyo en gestiones comerciales y administrativas del sector, y asesoramiento en la preparación de proyectos de inversión tanto individuales como colectivos, como la creación de centros de servicios.

Programa "Apoyo a la producción de aceites esenciales (Polo Esenciero)"	El programa tuvo como objetivo valorizar la producción de aceites esenciales, garantizando la certificación de calidad y precios justos para los productos derivados. Se enfocó en mejorar la industrialización, administración y comercialización del sector mediante la articulación de todos los agentes involucrados.
Ministerio Digital	La idea de este proyecto fue desarrollar una plataforma digital donde se pudiera realizar de manera virtual, trámites digitales, registraciones, acceso a capacitaciones, fuente de información y vinculación, pedidos de asistencia técnica, gestión interna de tareas.
Servicio de Asistencia a la Pyme Industrial	Era un grupo conformado por profesionales técnicos del Ministerio de Industria a fin de brindar a todos los posibles beneficiarios del sector asesoramiento sobre: gestión empresarial, administración, comercialización, producción, industria 4.0, seguridad e higiene.
Programa provincial de apoyo al sector olero	La idea era desarrollar unidades productivas modelo para la mejora productiva olera, a través de la formulación de proyectos de inversión que se presentaron ante entidades de financiamiento nacional.
Administración Portuaria de Posadas y Santa Ana	Se realizaron varias erogaciones importantes a fin de equipar al puerto de Posadas para ponerlo en funcionamiento (escáner, grúa, infraestructura). Finalmente se logró su operatividad en el año 2023.
Área de Minas y Geologías; Habilitación y Radicación Industrial	Se intensificaron los controles de la explotación de los recursos mineros de la provincia, mediante inspección y fiscalización. Se intentó promover la guía minera digital. Por otra parte, los trámites de habilitación y radicación industrial, se intentó pasar de papel a digitalizarlos, mediante la plataforma desarrollada por el proyecto de Ministerio Digital.
Políticas varias	Lanzamiento paq.ar con Correo Argentino, eventos de Marketing e Industria 4.0, observatorio logístico, informes económicos mensuales (donde se publicaban información sectorial de fuentes secundarias), ventanillas de comercio electrónico, etc.

Fuente: elaboración propia en base a Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos de Misiones (2023) y a documentos internos facilitados por el Ministerio de Industria.

Algunas de las políticas anteriores pudieron llevarse a cabo en su totalidad, otras quedaron con un desarrollo incompleto, y otras no tuvieron el impacto esperado.

### *Proceso de formulación*

El proceso de planificación en esta segunda gestión, se basó básicamente en realizar reuniones con emprendedores, empresarios, otros organismos públicos nacionales, provinciales y municipales. A partir del mismo, se obtenían ideas para impulsar diversos sectores industriales, se daba la orden a algún personal del ministerio o grupo de personas para que lo lleve adelante y luego se pedía información sobre su estado de avance. Esto se ejecutaba con reuniones semanales de gabinete, donde todo el personal técnico se reunía a charlar sobre sus temas en agenda, con el ministro. Muchas veces, se cambiaba el rumbo, las estrategias, se generaban malos entendidos, por lo que el diseño de las acciones políticas no fueron claras.

Una vez ejecutada la medida, se publicaba en una nota de prensa en el sitio web, y el proceso ya no continuaba (a lo que se refiere a control y monitoreo).

Se utilizaban datos para determinar el estado de situación de algunos sectores, sobre todo cuando había que presentar informes a otros organismos públicos para pedir financiamiento. Estos datos se obtenían de lo que estaba disponible en la web, o se comunicaban con las personas que tenían la información para extraerlos (reuniones, llamadas telefónicas).

Al respecto se pueden observar las siguientes declaraciones:

#### **Entrevista a Informante clave 2:**

#### **¿Cómo fue la planificación de las políticas públicas en la segunda gestión de gobierno del Ministerio de Industria?**

*“Bueno con la llegada del segundo ministro, cambiaron mucho las cosas, a partir del año y medio más o menos empezó un éxodo de profesionales por lo que el organismo quedó descapitalizado. Se hacía lo que se podía, no había mucha plata y no se daba la oportunidad a desarrollar una buena planificación. Pues, el tema era el siguiente: el ministro se reunía con empresarios y algunos asesores, obtenía una idea de política pública para hacer, y daba la orden de que se ejecutara. Se llevaban a cabo en un momento, reuniones semanales de gabinete donde se exponían los temas que cada agente llevaba, los problemas que tenía y demás información, pero esto no era muy fructífero en términos de Administración, pues había muchos malos entendidos, interpretaciones erróneas, en fin...”*

*Muchas ideas se ejecutaron, y otras quedaron truncadas. Lo que más se destacó esta segunda gestión, es en el desarrollo de eventos donde habían capacitaciones y charlas respecto al sector industrial misionero.*

*Obviamente que diagnóstico había muy poco, por ahí el ministro pedía algún informe sobre algún sector y bueno se buscaba datos de fuentes secundarias, porque era todo lo que teníamos. Luego, no había seguimiento de las políticas o la construcción de algún indicador que ayude a dar un parámetro de lo que sucedía después con los empresarios.”*

### *Políticas destacadas en relación a datos*

Respecto a las políticas en relación a datos se puede observar lo siguiente:

#### **Entrevista a Informante clave 2:**

##### ***Y en cuanto a datos, ¿qué se pudo ejecutar?***

*“Bueno, como te dije antes, el REGIMI se dejó de impulsar y ejecutar. Una pena la verdad.*

*Se pedían datos a organismos como otros ministerios, pero se manejaban como una especie de trueque: si vos me pedís datos, yo te doy si y solo si vos me das los tuyos. En otras ocasiones, como no se contaba con información de cuántas empresas industriales hay en la provincia se recurría nuevamente a la Dirección General de Rentas, que brindaba una hoja Excel con datos de ubicación, identidad, mail, teléfono, y número de identificación de la actividad que desarrolla.*

*Una vez, me acuerdo, que el ministro pidió relevar la opinión de la gente sobre una política que realizó otro ministerio. Entonces, solicitó que se hiciera una encuesta (no probabilística por supuesto), donde luego se procesaron los datos y se emitió un informe. Fue una sola vez y se realizó con dos personas.*

*Por lo general, se pagaba desde el Ministerio a una Fundación que se encarga de emitir informes económicos para empresarios de la región, para que nos brindaran datos que nos puedan servir para hacer políticas.*

*En un momento, se realizó desde el Ministerio informes sobre el sector industrial, de la construcción y de comercio de Misiones. Se elaboraba con datos de INDEC, Banco Central, entre otros. Luego se subían a la página web. Esto, se pudo hacer un par de meses y luego gracias al éxodo de personal que ocurría en el Ministerio, se discontinuó.*

*El proyecto que se intentó impulsar mucho en esta segunda gestión fue el de Ministerio Digital, que consistía básicamente en que dos trámites que se realizaban con papeles pasaran a ser trámites digitales. Estos eran la guía minera, la habilitación industrial y la radicación industrial.*

*Entonces los empresarios que necesitaban hacer esos procesos, no tenían que venir al ministerio y perder tiempo, pues se buscaba la eficiencia en el tiempo por la adopción de los medios digitales.*

*Llevó mucho tiempo hacer ese proyecto, porque hay que contar con financiamiento y luego dar tiempo a los programadores para que se ponga a punto la plataforma. Al finalizar la gestión, no se logró usar al mismo, desafortunadamente. Pero era una propuesta interesante.”*

De todo lo anterior, se puede decir que se resalta la falta de creación propia de datos primarios, su sistematización, el manejo de datos como silos de información, la creación de informes a partir de datos proporcionados por otros organismos, y la iniciativa de despapelización de trámites que tiende hacia un Gobierno Electrónico.

### Ministerio Digital

El proyecto, como se mencionó antes, pretendía mediante una plataforma digital dar la posibilidad a sus usuarios de realizar trámites digitales, registraciones, acceso a capacitaciones, fuente de información y vinculación, pedidos de asistencia técnica, y facilitar la gestión interna de tareas.

Su iniciativa arrancó al iniciar la gestión, y su producción llevó todos los años que duraron dicha administración. Pues los programadores tienen sus tiempos para ejecutar su labor; se requiere de un estudio profundo de los procesos que yacen en los trámites de habilitación y radicación industrial, más lo de la guía minera; esto es: diagramación, programación en algún lenguaje, pruebas de calidad, ajustes, seguimientos.

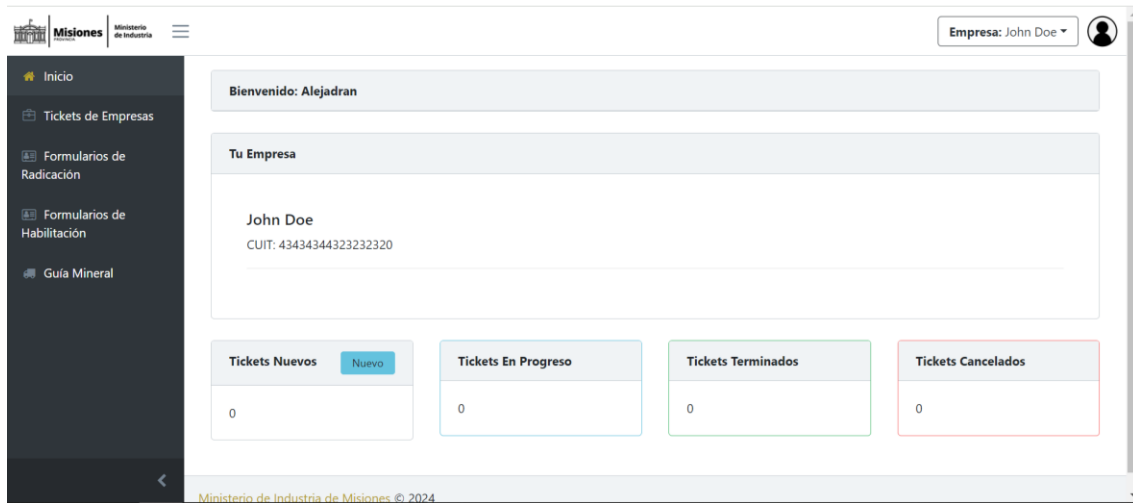
También hubo retardos en los pagos de los programadores, lo cual retrasó su consecución.

La idea principal era que mediante este sistema, todas las empresas y emprendedores de la provincia, se registraran, proveyendo sus datos para luego contar con una base superadora a la del REGIMI.

Como primera instancia, se avanzó con la digitalización de los trámites antes mencionados (la guía minera, la habilitación industrial y la radicación industrial). Y su desarrollo concluyó allí al terminar la gestión, es decir que quedó incompleto. Tampoco, se logró contar con una base de datos, porque no se logró que alguna empresa procediera a la registración. Adicionalmente, las metas de desarrollo de esta plataforma como soporte de capacitaciones, de fuente de información y vinculación, de pedidos de asistencia técnica, de gestión interna de tareas, tampoco pudieron iniciarse.

A continuación se presentan algunas capturas de pantalla del sistema<sup>26</sup>:

Ilustración 7. Pantalla de inicio de un usuario Empresa



Fuente: Sitio Web de Ministerio Digital (2024)

Ilustración 8. Primer Pantalla del Formulario de Radicación y Habilitación Industrial para una empresa



Fuente: Sitio Web de Ministerio Digital (2024)

<sup>26</sup> <https://servicios.industria.misiones.gob.ar/>

Ilustración 9. Segunda Pantalla del Formulario de Radicación y Habilitación Industrial para una empresa

**DATOS PRODUCTIVOS**

Clasificador Provincial de Actividades Según AFIP:

Personal Ocupado:

**Personal Permanente**

Personal Permanente Ocupado Año: 2024

Personal Masculino:

Personal Femenino:

Turno de trabajo / día	Horas trabajadas/día	Días trabajados/año
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Personal Temporario**

Fuente: Sitio Web de Ministerio Digital (2024)

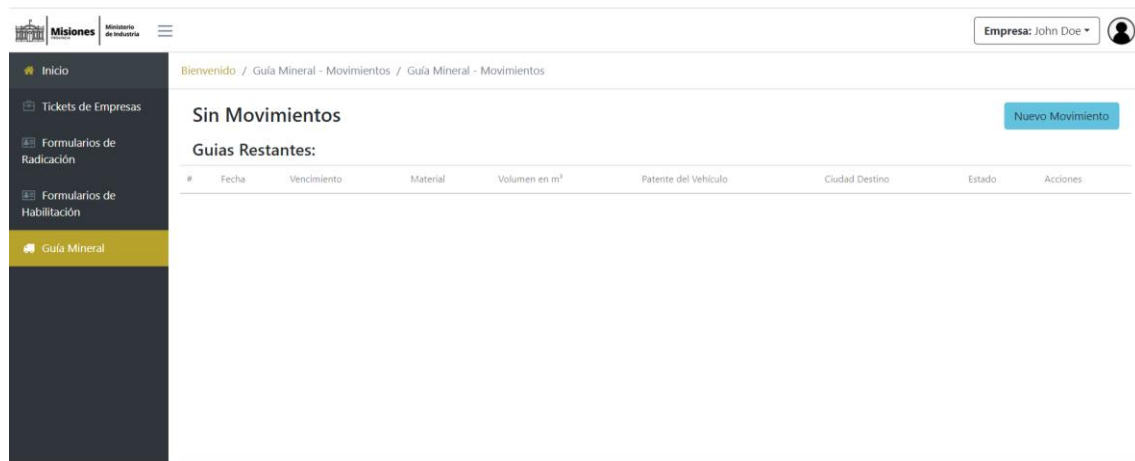
Ilustración 10. Pantalla de Resumen y Estado del Formulario de Radicación y Habilitación Industrial para una empresa

**Formularios de Habilitación Industrial**

Id	Expediente	FIFramte	Nombre de Empresa	FOforgó	FVencimiento	Estado	Estado de Radicación	Acciones
133	232	03/07/2024	John Doe	-	-	En Edición	En Proceso	

Fuente: Sitio Web de Ministerio Digital (2024)

Ilustración 11. Pantalla de Guía Minera para una empresa



Fuente: Sitio Web de Ministerio Digital (2024)

## Departamento de Investigación y Estadísticas Industriales

En esta segunda etapa de la administración del ministerio de industria, tampoco se observó una estrategia de generación, y gestión de datos, es más el personal estaba dedicado a actividades que eran propias de otro sector del organismo, y solían sufrir varios cambios de áreas. Además, se vislumbra que la necesidad de conocer la composición industrial de Misiones, siempre fue muy marcada.

### **Entrevista informante clave 5:**

**¿Qué tipo acciones se ejecutaban dentro del departamento de Investigación y estadísticas industriales durante la administración del segundo ministro?**

*“En esa época me llevaron a trabajar al área de prensa, por lo que hacía algunas tareas allí para hacer notas y publicarlas. Luego, colaboré con convocatoria de emprendedores y empresarios para los eventos que organizaba el ministerio, más la organización del mismo. Otras veces, hacía algunos informes para algún sector en particular a partir de información de internet. Tampoco hubo algo específico para datos desde el departamento, ya que a nosotros nos mueven constantemente de áreas, no es que uno está en un departamento y siempre hace actividades para el mismo.*”

*Lo que pienso al respecto, es que hay mucho por hacer sobre el tema datos, porque hace rato viene pasando que no hay información de nada; salvo ciertos polos que se trabajaban antes, muy específicos donde la poca información que había la manejaban los que estaban trabajando en el tema. Después no había nada.”*

**¿Qué necesidad de datos tenían respecto del sector industrial?**

*“Y partiendo desde el punto de que lo que abunda no daña, siempre con más información es mejor, porque se puede cotejar, ampliar, cruzar datos. Pero siempre se necesitó comprender la composición industrial de la provincia, qué empresas hay, a qué se dedican, dónde están, y también poder dividirlos, en grandes, medianas y pequeñas. Pues, no es lo mismo trabajar con un monotributista A, que una empresa que exporta, porque tiene muchos empleados y demás.”*

## **Conclusiones de las principales características del Ministerio de Industria**

Hasta ahora, se pude destacar los siguientes ítems:

1. Falta de Planificación Detallada y Estudio Profundo: No se realizan estudios exhaustivos ni diagnósticos previos sobre la situación actual de la industria manufacturera antes de implementar políticas o crear organismos. Las medidas implementadas no tienen un diseño detallado ni una evaluación fundada de las alternativas disponibles.
2. Proceso de Consulta y Participación Limitado: Aunque se realizaron mesas de reunión con diversos actores como empresarios y cámaras empresariales para recoger ideas y necesidades, estas no siempre se traducen en políticas concretas y continuas. Los intentos de crear un plan estratégico en 2019 fueron interrumpidos por decisiones de las autoridades, lo que muestra falta de continuidad en la aplicación de las políticas derivadas de consultas previas.
3. Falta de Sistematización y monitoreo: La información obtenida de fuentes primarias y secundarias no está sistematizada. No se realiza un monitoreo adecuado de las políticas después de su implementación, lo cual es crucial para ajustar y mejorar las estrategias en curso.
4. Decisiones Ad Hoc y Cambios de Rumbo Frecuentes: las decisiones y estrategias políticas parecen ser influenciadas por reuniones semanales de gabinete y pueden cambiar frecuentemente, lo que indica una falta de claridad en el diseño y la implementación de las acciones.
5. El Departamento de Investigación y Estadísticas Industriales, no ha contado con un plan de producción y administración de datos.
6. El REGIMI fue una buena iniciativa para recabar datos, era una política transversal a todas las áreas del ministerio, pero tiene cierto centro en la subsecretaría de Industria porque allí se encuentran los sectores que realizan las habilitaciones industriales, radicaciones industriales, y todo lo referido con control minero. Esta iniciativa quedó detenida con el segundo periodo de gobierno.

7. Se lograron hacer interesantes relevamientos: el censo minero, y el relevamiento olero.
8. Lo que se destaca de la segunda administración del ministerio, es la iniciativa de Ministerio Digital, que apela a la despapelización de trámites, recabando información de usuarios registrados y como canal de interacción con los beneficiarios. Desafortunadamente, la plataforma está incompleta y no se logró usarla.
9. La necesidad de datos del Ministerio para hacer política pública, es obtener la composición industrial de la provincia.

## Identificación de unidades productoras de datos y variables

Estos son las unidades que ya han producido datos:

**Departamento de Registro Industrial:** mediante los trámites de habilitación y radicación industrial, a través de REGIMI o Ministerio Digital.

*Tabla 3. Variables del Departamento de Registro Industrial*

Trámite	Variables
Formulario de Radicación y Habilitación Industrial	Datos Generales: Propietario o Razón Social: Nombre del propietario o Razón Social, CUIT/CUIL, Nombre de Persona de Contacto, DNI, Teléfono, Correo-e, Domicilio Oficina Administrativa, Calle, Altura, Localidad, Código Postal, Teléfono, Correo. Domicilio Establecimiento Productivo: Calle, Altura, Lote, Parcela, Manzana, Chacra, Sección, Partida, Coordenadas de geolocalización (GPS), Localidad, Municipio, Departamento, Código Postal, Superficie total del Terreno [m2], Superficie Cubierta [m2]. Datos Productivos: Clasificador Provincial de Actividades, Concepto, Nombre de la Actividad Industrial, Personal Ocupado, Personal Permanente (cantidad, sexo), Turno de trabajo/día, Horas trabajadas/día, Días trabajados/año, Personal Temporal (cantidad, sexo), Turno de trabajo/día, Horas trabajadas/día, Días trabajados/año. Máquinas y Equipos, Herramientas Principales y otros Elementos de Producción (Nº, Denominación, Cantidad, Antigüedad, Capacidad De Producción Del Equipo, Potencia Eléctrica [HP]),

	<p>Producto Terminado (N°, Producto Terminado, Producción Mensual [kg, lts, ml, un, doc]), Materias Primas (Materia Prima, Consumo Mensual [kg, lts, ml, un]), Destino de los Productos (Misiones, Otras Provincias, Exportación), Energía Eléctrica (Energía Eléctrica Comprada en kW / h / año, Energía Eléctrica autogenerada en kW / h / año), Combustible Comprado (Nombre, Unidad en (Lt, M3, Kg), Consumo/Año), Equipos a Presión (Equipo, Fecha Fabricación, Cantidad, Presión De Trabajo [Kg/cm2], Prueba Hidráulica [Kg/cm2 por Fecha]), Agua (Tipo Captación, Consumo m3/día, Observaciones), Efluentes Industriales (Tipo de Efluente, Volumen Generado [kg, lt, m3 / día], Destino [río, arroyo, laguna, campo, otros], Ubicación Del Destino, Tratamiento [SI / NO].</p> <p>Declaración Jurada Complementaria Primer Registro: La Potencia instalada en el establecimiento es mayor a 10 HP [SÍ / NO], Emplea más de cinco (5) personas como dotación total [SÍ / NO], Utiliza materias primas o elaboros productos que se consideren nocivos o peligrosos para la salud de un personal, población aledaña y/o recursos naturales del medio. [SÍ / NO], Produce efluentes gaseosos, desechos sólidos, aguas servidas u otros líquidos de cualquier tipo [SÍ / NO], Elabora o fabrica productos alimenticios y que cuenten con más de 2 personas como dotación total [SÍ / NO].</p> <p>Declaración Jurada Complementaria Renovación De Registro: Amplía la potencia en más de un 30% respecto de la presentación anterior [SÍ / NO], Amplía la superficie cubierta dedicada a la industria, excluidos los depósitos y locales de oficina en más de un 20% sobre la presentación anterior [SÍ / NO], Amplía la superficie de calefacción de calderas en más de un 100% respecto de la presentación anterior [SÍ / NO], Altera la composición de los efluentes o aumenten su volumen de evacuación en más de un 20% de lo habilitado respecto de la presentación anterior.</p>
REGIMI-E	Nombre de la empresa, Cuit, Número telefónico, Email, Insumos, Productos, Parque Industrial donde está ubicado, Categoría, Detalles, Id Clanae, Municipio, Ciudad, Ciudad, Ubicación (Calle, Número), Latitud, Longitud.

Fuente: elaboración propia

**Departamento de Parques Industriales e incubadoras de empresas:** se lleva el registro de todos los parques industriales y zonas industriales mediante REGIMI.

Tabla 4. Variables del Departamento de Parques Industriales e incubadoras de empresas

Acción	Variables
REGIMI-Q	Ciudad, Nombre del parque o área industrial, Fecha de Fundación, Superficie, Lotes con RENPI, Nombre de Contacto, Teléfono, Correo, Municipio.

Fuente: elaboración propia

**Dirección General de Minas y Geologías:** lleva adelante el trámite de guías mineras, fiscalización y control a través de REGIMI o Ministerio Digital. También otros trámites como Registro Provincial de Consultores Ambientales para la Actividad Minera, Planilla Mensual de Producción de Mineral Arena. Estos últimos, no están incluidos en el proyecto de Ministerio Digital.

Tabla 5. Variables de la Dirección General de Minas y Geologías

Trámite	Variables
Registro Provincial de Consultores Ambientales para la Actividad Minera. La lista Actualmente está disponible en formato pdf en <a href="https://drive.google.com/file/d/1PbstKeP7zNDh_8Nz-yUjLe3tIEqF6vAb/view">https://drive.google.com/file/d/1PbstKeP7zNDh_8Nz-yUjLe3tIEqF6vAb/view</a> y <a href="https://drive.google.com/file/d/13JaAeM93yJOi50exK_IYhamYF9-laufE/view">https://drive.google.com/file/d/13JaAeM93yJOi50exK_IYhamYF9-laufE/view</a>	Apellido y Nombre, Documento (tipo y N°), Título Universitario /terciario, Especialidad, Domicilio, Localidad, Provincia, Casilla Postal, Teléfono, N° de CUIT, e-mail.
Planilla Mensual de Producción de Mineral Arena – Canto Rodado y/o Ripio	Kilómetros, Localidad, Volumen de playa al Inicio del mes, Extraído (m3), Vendido (m3), Volumen en playa remanente, fecha. Buques Areneros: Nombre del buque transportado, cantidad de Viajes realizados en el mes, Volumen en el mes transportado, total.

	Liquidación de aforos: Volumen total de mineral extraído en el mes, Aforo vigente, Aforos totales devengados en el mes.
Rendición Mensual de Guías de Mineral	Detalle De Guías Extendidas En El Mes, Cantidad, Volumen (m3), total. Guías Inutilizadas, Cantidad, Guías Extraviadas, Cantidad. Liquidación de Tasas por las Guías Despachadas en el Mes: Volumen total amparado en el mes, tasa vigente, Total Adeudado.
Planilla Mensual De Producción De Mineral Ley 1572 Dto. 2113/83	Productor Minero, Número de Inscripción en el Registro de Productores Mineros, Nombre de la Mina o Cantera, Ubicación, Mineral que se Explota. Producción mineral: Existencia de mineral extraído en yacimiento al inicio del mes en mt <sup>3</sup> , volumen extraído en el mes en mt <sup>3</sup> , subtotal A, Mineral vendido en bruto en el mes en mt <sup>3</sup> , Mineral sometido a tratamiento y/o transformación para su venta en mt <sup>3</sup> , subtotal B, Existencia de mineral remanente en yacimiento al final del mes (Subtotal A - Subtotal B) en mt <sup>3</sup> , Precio promedio por m3 o kg. De mineral en yacimiento en pesos.
Guía Mineral	Día, Mes, Año, Hora, N° De Guía, Producto, cantidad en M3, Tasa, Guía, Monto.

Fuente: elaboración propia

**Departamento de Investigación y Desarrollo de la Minería:** ha llevado a cabo el censo minero.

*Tabla 6. Variables del Departamento de Investigación y Desarrollo de la Minería*

<b>Acción</b>	<b>Variables</b>
Censo Minero	Producción: volumen y valor de la producción de los minerales extraídos en cada establecimiento productivo durante el año en curso;

	<p>Personal empleado: personal asalariado, personal no asalariado, monotributistas y prestadores de servicios a las empresas;</p> <p>Economía: ingresos y egresos económicos de las compañías, y adquisición y venta de bienes de uso;</p> <p>Medioambiente: uso del agua y energía eléctrica, generación y clasificación de residuos)</p> <p>Normas de calidad: aplicación.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia

**Dirección de Emprededurismo Productivo:** ha llevado a cabo el relevamiento olero.

*Tabla 7. Variables de la Dirección de Emprededurismo Productivo*

<b>Acción</b>	<b>Variables</b>
Relevamiento Provincial Olero	<p>Producción: cantidades producidas, precios, herramientas (tipo y cantidad), ubicación, localidad, insumos (precio y cantidad)</p> <p>Situación socioeconómica: educación, asistencia social del Estado, edad, salud, etc.</p>

Fuente: elaboración propia

A pesar de ello, todas las otras áreas del ministerio no quedan exentos de generar registros, como participantes de talleres, convocatorias, reuniones, capacitaciones, beneficiarios de asistencia técnica. Por lo que podrían llevar un relevamiento también a futuro. A continuación se presenta una propuesta de desarrollo y relevamiento de las otras categorías de REGIMI, más su correspondiente área responsable.

*Tabla 8. Propuesta de desarrollo y relevamiento de las otras categorías de REGIMI*

<b>Categoría</b>	<b>Propuesta de variables a relevar</b>	<b>Área Responsable</b>
REGIMI-S	Nombre, Apellido, Cuit, Profesión, Email, Teléfono, Ubicación (ciudad, provincia, país).	Subsecretaría de Capacitación y Educación Productiva, a través de sus direcciones y departamentos.
REGIMI-C	Nombre del servicio de capacitación, Institución que lo dicta, Ubicación (ciudad, dirección), Modalidad (virtual, presencial, híbrido),	Subsecretaría de Capacitación y Educación Productiva, a través de sus

	Modalidad de Pago (crédito, débito, transferencia, gratuito), Duración en meses, Sitio Web, Teléfono, Correo.	direcciones y departamentos.
REGIMI-P	Nombre del plan o iniciativa, Nombre de Autores, Año, Estado (terminado, en proceso), Ciudad o Región a Aplicar, Objetivo General, Objetivos Específicos, Periodo de Aplicación Estimado, Ejes Temáticos, Metodología, Nombre de Contacto, Correo, Teléfono.	Subsecretaría de Planificación Industrial, a través de sus direcciones y departamentos.

Fuente: elaboración propia en base a Registro Industrial de Misiones

## CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE GOBERNANZA DE DATOS RESPECTIVOS AL ÁREA INDUSTRIAL

La siguiente propuesta está enfocada para el departamento de Investigación y Estadísticas Industriales, ya que depende del sector que se dedica a planificar políticas para el Ministerio de Industria.

Según la estrategia de Cabello (2023) para gobernanza de datos, en primer lugar hay que hacer un diagnóstico reportando oportunidades y amenazas, trabajo que ya fue detallado anteriormente. En segunda instancia, se debe sensibilizar para resaltar la importancia de la gobernanza en la agenda: pues es necesario que para planificar mejor (pues los datos que se convierten en información para luego generar inteligencia), el Ministerio de Industria, asuma un rol protagónico y activo en el abordaje de esta cuestión. Luego se debería intercambiar información, pero en este caso dentro del mismo organismo, para luego estandarizar todo en una misma plataforma, que esté al servicio de los planificadores.

Es claro, que esto requiere un arduo proceso de determinación, sensibilización, coordinación, persistencia, seguimiento y control dentro del propio organismo, para que no quede como una política truncada.

**Propuesta: Sistema Integral de Datos Generados por el Ministerio de Industria y Sitio Web para publicar datos a la comunidad en pos del Gobierno Abierto y Gobierno Digital.**

### **Sistema Integral de Datos Generados por el Ministerio de Industria**

Objetivo: crear un sistema que permita la provisión de datos relevados por el ministerio, para utilizarlo en la planificación, y que de esta manera mejore la misma, a través de mejores diagnósticos, diseños de medidas políticas, elecciones entre alternativas, seguimiento y control.

Esta estrategia de gobernanza de datos, estará impulsada por el departamento de Investigación y Estadísticas Industriales. Pero debe en primer lugar contar con la determinación de llevar cabo esta propuesta por parte del ministro y subsecretarios. Además, se deberá dotar de personal capacitado en datos y en informática al departamento, esto es: licenciados en economía, arquitecto de datos, analista de datos, ingenieros informáticos, licenciados en sistemas informáticos, programadores, expertos en seguridad, etc. Adicionalmente, hay que destinar presupuesto para infraestructura de las redes, el control del desempeño del equipo, los programas de computación y el almacenamiento.

La sensibilización de la importancia de la misma dentro del ministerio, estará a cargo del departamento y de los estratos decisorios más altos: dirección general y subsecretaría, porque deberán tomar decisiones respecto a los datos y coordinar con las áreas productoras de datos.

Por otra parte, la plataforma del REGIMI, debería estar integrada con la web del Ministerio Digital, entonces las registraciones (de todas las categorías del Registro Industrial, los diversos trámites que se llevan a cabo y otros relevamientos como censos) ocurren en un solo sistema. Para esto, los programadores deberán hacer un arduo trabajo de desarrollo y estudio de los requerimientos de cada área productora de datos.

Paralelamente, se debe poner en marcha nuevamente al REGIMI, es decir que se produzcan las registraciones, exigiendo su cumplimiento dentro del ministerio como en otros organismos. Para esto, es necesario realizar consensos políticos desde el ministro de industria y con las autoridades de los otros entes.

El departamento de Investigación y Estadísticas Industriales, deberá difundir las decisiones sobre datos, las políticas y estándares respecto a los mismos, y capacitar al personal de las áreas productoras. También deberá definir en coordinación con las áreas productoras de datos, como lo sugiere la Organización Panamericana de la Salud (2022): Recolección de datos (fuentes, flujos y métodos), Agregación de datos (conjunto de datos y métodos de agregación), Calidad de datos (aseguramiento y monitorio de la calidad), Almacenamiento (métodos, ubicación, acceso y disponibilidad), Protección (privacidad, seguridad y continuidad), Acceso, uso y divulgación (reglas de acceso, uso ético e intercambio), Retención y destrucción de datos (cronogramas y métodos).

Entonces cada área productora de datos mencionada anteriormente, tendrá el carácter de administrador de sus propios datos. Algunas áreas deberán iniciar nuevamente los relevamientos de datos como es el caso del censo minero y el olero, para contar a posterior, con información actualizada. Pero con lo que actualmente se cuenta (en formato papel o archivos digitales), ya se puede iniciar el trabajo, y éstos serán los responsables de cargar los datos, controlar la calidad, y cumplir con las políticas definidas previamente.

El acceso y el consumo de los datos de este sistema, podrán verlo las áreas estratégicas del ministerio: departamentos, direcciones, direcciones generales, subsecretarías, y ministro. No así modificarlos. Pues lo únicos administradores de los datos son las propias áreas que las producen, y contarán con la habilitación de edición, carga, eliminación.

Con todo este volumen de información, el ministerio de industria ya podría empezar a planificar mejor, y tomar decisiones más inteligentes.

Resumen de acciones para lograr el Sistema Integral de Datos:

1. Sensibilización de la gobernanza de datos dentro del ministerio
2. Determinación política.
3. Destino presupuestario para personal especializado, infraestructura, etc.
4. Desarrollar e integrar las plataformas de REGIMI con Ministerio Digital.
5. Poner en marcha al REGIMI (registraiones de todas las categorías) y realizar el consenso político necesario para tal fin.
6. El departamento de Investigación y Estadísticas Industriales, deberá difundir las decisiones sobre datos, las políticas y estándares respecto a los mismos a las áreas productoras de datos es decir: Recolección de datos, Agregación de datos, Calidad de datos, Almacenamiento, Protección, Acceso, uso y divulgación, Retención y destrucción de datos.
7. El departamento de Investigación y Estadísticas Industriales deberá capacitar al personal de las áreas productoras.
8. Iniciar la ejecución de la estrategia de datos por parte de cada unidad productora, con los datos que actualmente ya tienen.
9. Iniciar relevamientos nuevos en cada unidad productora, y establecer la frecuencia adecuada, por ejemplo para censos.

## Sitio web para datos abiertos

Objetivo: Utilizar el actual sitio web del ministerio de industria <https://industria.misiones.gob.ar/>, para publicar los datos recabados y que así estén disponibles para la comunidad. Esta sería una iniciativa para Gobierno Abierto mediante Datos Abiertos.

### Acciones para lograr Datos Abiertos<sup>27</sup>:

1. Cada unidad productora deberá recibir una capacitación al respecto.
2. Cada unidad deberá identificar, qué datos son necesarios para los usuarios; un medio para esto es llevar adelante mesas de diálogo y encuestas.
3. Cada unidad productora deberá pensar en data sets para abrirlos, que sean pequeños, rápidos y sencillos. Para esto se sugiere realizar las preguntas de la Open Knowledge Foundation (2022) respecto a la evaluación de la calidad de los datos: ¿el dato es de existencia real?, ¿está en formato digital?, ¿están disponibles públicamente?, ¿están disponibles de forma gratuita?, ¿están disponibles en línea?, ¿son legibles por máquinas?, ¿están disponibles a granel?, ¿tienen una licencia abierta?, ¿los datos se

---

<sup>27</sup> Dichas acciones, siguen las recomendaciones de CoFeFuP et. al., (2022)

brindan en una base actualizada y oportuna?, ¿hay una URL o enlace en internet para acceder a los datos en línea?, ¿desde qué fecha estuvieron disponibles los datos?, ¿cuál es el formato de los datos?

4. Cada área productora, deberá tener en cuenta la complejidad técnica de los datos y las cuestiones de privacidad.
5. Se tendrá que preparar los datos para su publicación asegurando que estén limpios, estructurados y documentados adecuadamente.
6. Se deberá identificar el formato de datos abierto más adecuado según las capacidades del usuario final, se sugiere CSV, TXT, JSON.
7. El departamento de Investigación y Estadísticas Industriales definirá qué derechos de propiedad existen sobre el data set.
8. El departamento de Investigación y Estadísticas Industriales deberá gestionar y aplicar una licencia abierta adecuada como Creative Commons y Open Data Commons, debido a que los datos publicados estarán sujetos a derechos de propiedad intelectual y su propietario será el Ministerio de Industria.
9. Cada unidad deberá pasar al departamento los data sets para ser subidos a la web.
10. Crear el mapa industrial, con la geolocalización de todas las empresas ubicadas en Misiones, que el ministerio tenga registro.
11. Es ideal que se fomente el uso de datos abiertos.

### Requisitos legales

Es menester tener presente los siguientes requisitos legales siguiendo a la Dirección de Modernización de la Gestión y Gobierno Electrónico (2013):

- Decreto Nacional N° 1172/2003 también conocido como Reglamento General de Acceso a la Información Pública,
- Decreto Provincial 929/2000 que crea el Programa "El Estado al Servicio del Ciudadano",
- La Ley Provincial IV – N° 58 de "Acceso a la Información Pública"
- La Resolución 538/2013 de la Jefatura de Gabinete de Ministros del Gobierno Nacional que crea el "Sistema Nacional de Datos Públicos".

### Uso de los Datos

Siguiendo las recomendaciones de la Dirección de Modernización de la Gestión y Gobierno Electrónico (2013), los usuarios cuando quieran descargar los datos, deberán asumir el compromiso de:

- No alterar el contenido de la información,
- No desvirtuar el sentido del mismo
- Citar la fuente
- Mencionar la fecha de última actualización
- Si se vulneran los términos establecidos, o se ocasionan perjuicios en los derechos de propiedad intelectual, esto dará lugar a acciones legales.

Por otra parte, el ejercicio de los derechos de propiedad intelectual de los Datos Abiertos se publicará bajo los términos que permiten:

- Que sean reproducibles, distribuibles y difundibles públicamente.
- Que puedan servir como base para la creación de obras derivadas mediante análisis o estudio.
- Que sean utilizables con propósitos comerciales y no comerciales.
- Que puedan ser modificados, transformados y adaptados, con la publicación de dichas modificaciones.

El ejercicio de los derechos de propiedad intelectual de los Datos Abiertos, sobre las bases de datos alojadas y vinculadas en el sitio web, se publicarán bajo los términos que permiten:

- Compartir: Para copiar, distribuir y utilizar la base de datos.
- Crear: Para generar obras a partir de la base de datos.
- Adaptar: Para modificar, transformar y construir sobre la base de datos. (Dirección de Modernización de la Gestión y Gobierno Electrónico, 2013)

## CONCLUSIONES

El establecimiento del Ministerio de Industria el 15 de diciembre de 2015 marcó un hito significativo en las políticas públicas de la provincia de Misiones, enfocándose específicamente en el desarrollo industrial. Desde entonces, el Ministerio de Industria ha implementado diversas políticas para fomentar el crecimiento económico y el desarrollo industrial en la región. Sin embargo, uno de sus principales desafíos radica en la escasez de información adecuada para realizar diagnósticos precisos y formular políticas efectivas. Esta limitación se ve agravada por la falta histórica de estadísticas cruciales como el producto bruto geográfico y un directorio actualizado de empresas regionales.

En lugar de contar con datos propios, la provincia depende de organismos nacionales y algunas encuestas no probabilísticas para obtener la información necesaria. Esta situación se refleja en un sistema de recopilación, almacenamiento y compartición de datos que carece de un enfoque integral y coordinado. Un ejemplo destacable es el Departamento de Investigación y Estadísticas Industriales, que, a pesar de su importancia estratégica, carece de una estrategia de administración de datos adecuada.

La investigación realizada para el Ministerio de Industria de la provincia de Misiones durante las primeras dos gestiones de gobierno, revela varios problemas fundamentales:

- Falta de cultura de datos: se evidencia una carencia significativa de datos precisos y actualizados, limitando la capacidad del Ministerio para formular políticas públicas efectivas y medir adecuadamente sus resultados.
- Ausencia de estrategia de gobernanza de datos: El departamento de Investigación y Estadísticas Industriales no cuenta con un sistema integral o plan de gobernanza para recopilar, integrar, analizar y utilizar datos relevantes del sector industrial. Esto impide la toma de decisiones inteligentes.
- Impacto en las políticas públicas: Las políticas implementadas hasta ahora han carecido de un diagnóstico exhaustivo y de un seguimiento sistemático, lo que ha llevado a decisiones ad hoc y cambios frecuentes de rumbo.

Para abordar estos desafíos, se propone una iniciativa integral para el Departamento de Investigación y Estadísticas Industriales que incluye:

- Capacitación y sensibilización: Es crucial formar al personal en el manejo de datos y promover la importancia de la gestión de datos dentro del Ministerio. También es importante que las autoridades destinen presupuesto al mismo.

- Implementación de un Sistema Integral de Datos: Esto implicaría modernizar el sistema de recopilación de datos a través de plataformas como REGIMI y Ministerio Digital, asegurando la estandarización, calidad y seguridad de la información.
- Publicación de Datos Abiertos: A través del sitio web del Ministerio, se propone ofrecer acceso público a los datos recopilados, promoviendo así un enfoque de Gobierno Abierto que aumente la transparencia y la participación ciudadana.

Estas acciones no solo podrían mejorar significativamente la eficacia de las políticas industriales en Misiones, sino también fortalecer la confianza pública y la credibilidad del Ministerio. La implementación exitosa de esta estrategia no solo mejoraría la planificación y ejecución de políticas públicas, sino que también sentaría las bases para un gobierno más inteligente y orientado a datos.

Para finalizar, respecto a las hipótesis, se pudo afirmar las mismas de que el ministerio de Industria, no cuenta actualmente con alguna estrategia de gobernanza de datos, del sector industrial misionero, y que contar con dicha estrategia, servirá para generar políticas públicas eficientes y eficaces.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Tributaria Misiones. (s.f.). Documentación y estadísticas. Provincia de Misiones. Recuperado de <https://atmisiones.gob.ar/documentacion-y-estadisticas/> [Consultado el 20/12/2024].
- Aliprandini, A. (2021). Aportes al estudio del ámbito industrial de la Provincia de Misiones desde un enfoque anatómico. En *V Seminario Internacional de los Espacios de Frontera (V Geofronteras): Territorialidades y sujetos transfronterizos* (pp. 614–626). Ediciones FHyCS – Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Misiones. Recuperado de <https://edicionesfhycs.fhycs.unam.edu.ar/index.php/vsidledf/issue/viewIssue/32/57>
- Aliprandini, A. (2022). El carácter político de las decisiones financieras del Gobierno Misionero hacia el sector industrial. En *Libro de resúmenes: 2da Jornada de Investigación y Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones* (p. 57). Universidad Nacional de Misiones. Recuperado de <https://cyt.fce.unam.edu.ar/libro-de-resumenes-2da-jornada-de-investigacion-y-extension-de-la-fce-unam/>
- Amazon Web Services. (s.f.). ¿Qué es la gobernanza de datos? Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/what-is/data-governance/> [Consultado el 23/12/2024].
- Badía, G. (2019). Estado y democracia: empezando a ordenar las fotografías. En D. García Delgado & C. Ruiz del Ferrier (Eds.), *En torno al rumbo. Pensamiento estratégico en un tiempo de oportunidad* (en proceso de edición). Recuperado de <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-de-moreno/organizacion-estatal-y-politicas-publicas/unidad-1-gustavo-badia/68823537>
- Base de Información Turística Provincia de Misiones. (s.f.). Ministerio de Turismo, Provincia de Misiones. Recuperado de <https://pyenda.com/> [Consultado el 21/12/2024].
- Blutman, G., & Cao, H. (2017). De dogmas vigentes, caminos sinuosos y regresos al futuro: Escenarios estatales, con un soslayo a América Latina y la Argentina. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 5(2). Recuperado de <https://revistaepe.utem.cl/ediciones/volumen-5-no2-2017/>
- Brys, C. (2005). *Plan estratégico para el Gobierno Electrónico de la Provincia de Misiones*. Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones. Recuperado de

[https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/445/Brys%20C\\_2005\\_Plan.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/445/Brys%20C_2005_Plan.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Brys, C. (2015). *El gobierno electrónico en la era de la sociedad de la información: Hacia los datos abiertos como servicio (ODaaS)* [Conferencia, V ETHICOMP Latinoamérica – CACIC 2015, Congreso Argentino de Ciencias de la Computación, Junín, Buenos Aires]. Universidad Nacional de Misiones. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/282613784\\_El\\_Gobierno\\_Electronico\\_en\\_la\\_Era\\_de\\_la\\_Sociedad\\_de\\_la\\_Informacion\\_Hacia\\_los\\_Datos\\_Abiertos\\_como\\_Servicio\\_ODaaS?channel=doi&linkId=56143f5208ae983c1b406682&showFulltext=true](https://www.researchgate.net/publication/282613784_El_Gobierno_Electronico_en_la_Era_de_la_Sociedad_de_la_Informacion_Hacia_los_Datos_Abiertos_como_Servicio_ODaaS?channel=doi&linkId=56143f5208ae983c1b406682&showFulltext=true)

Bustelo. (1996). *Planificación social: del rompecabezas al abrecabezas*. En *Cuadernos de Ciencias Sociales*, (92). FLACSO-Costa Rica. Recuperado de <https://politicayplanificacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/190/2012/04/Bustelo-E.-Del-rompecabezas-al-abrecabezas.pdf>

Cabello, S. (2023). *Análisis de los modelos de gobernanza de datos en el sector público: Una mirada desde Bogotá, Buenos Aires, Ciudad de México y São Paulo* [Documento de proyecto (LC/TS.2023/71)]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/9e5b987c-9168-4f88-9503-ca05c6d353ce/content>

Carrión, J. (2017). *Diferencia entre dato, información y conocimiento*. Recuperado de <http://iibi.unam.mx/voutssasmt/documentos/dato%20informacion%20conocimiento.pdf>

Cartín Quesada, J. (s.f.). *La diferenciación entre dato, información y conocimiento: Una precisión más necesaria que nunca*. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30734969/La\\_diferenciacion\\_entre\\_Dato\\_FINAL-libre.pdf?1391837136=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDato\\_informacion\\_y\\_conocimiento.pdf&Expires=1716564892&Signature=CWdl7WbQocDT0pIDHAI~LAjEsx4aZaARTC~O-UqCwLkDRAYfzEcgaEazOSR8k4PZlVbHLK~NmSeAuDzZI08SDU6rVTp8FU6FzOALnbjVf8c6wa1sRqcffes6N9c0G3yMRQYHKqEda7X6cLK7i9GW8qXrdxB4FXLucyRhmoKAwnMY3UeTH6A4DW5VNIJbU2hGLwPvWcPCo2NTwanzzVQf0GeQgYoUhr0jRYVctyFMRhUVonCV~ggKf2bGUUrv3jzE~kaJQSKietNLqtaM0LIW6rvw2E0KQTLLeLNjPD4K69OZVuuODvOpbjzUUeWrnV1eSVZXLWfWRnDGKOsoljdnVg\\_\\_](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30734969/La_diferenciacion_entre_Dato_FINAL-libre.pdf?1391837136=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDato_informacion_y_conocimiento.pdf&Expires=1716564892&Signature=CWdl7WbQocDT0pIDHAI~LAjEsx4aZaARTC~O-UqCwLkDRAYfzEcgaEazOSR8k4PZlVbHLK~NmSeAuDzZI08SDU6rVTp8FU6FzOALnbjVf8c6wa1sRqcffes6N9c0G3yMRQYHKqEda7X6cLK7i9GW8qXrdxB4FXLucyRhmoKAwnMY3UeTH6A4DW5VNIJbU2hGLwPvWcPCo2NTwanzzVQf0GeQgYoUhr0jRYVctyFMRhUVonCV~ggKf2bGUUrv3jzE~kaJQSKietNLqtaM0LIW6rvw2E0KQTLLeLNjPD4K69OZVuuODvOpbjzUUeWrnV1eSVZXLWfWRnDGKOsoljdnVg__)

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill. Recuperado de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)

Consejo Federal de la Función Pública y el Instituto Nacional de la Administración Pública. (2022). *Documentos de trabajo: Principios y recomendaciones para el desarrollo de planes estratégicos de apertura de datos*. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofefup-apertura\\_de\\_datos.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofefup-apertura_de_datos.pdf)

Departamento de Informática de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones. (s.f.). *Proyecto Prioritario. Departamento de Informática, Cuatrienio 2016–2019 “Universidad Abierta”* [Documento no publicado].

Dirección de Gestión de Asuntos Docentes. (2009). *Documento N° 10/09. Burocracia* [Documento]. Dirección General de Cultura y Educación, Provincia de Buenos Aires. Recuperado de [http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/direcciongestionasuntosdocentes/documentos/2009/documento10\\_burocracia.pdf](http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/direcciongestionasuntosdocentes/documentos/2009/documento10_burocracia.pdf)

Dirección de Modernización de la Gestión y Gobierno Electrónico. (2010). *Disposición N° 01/10* [Documento]. Subsecretaría de Coordinación y Relaciones Institucionales y Dirección General de Coordinación, Provincia de Misiones. Recuperado de [https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Disposicion\\_01\\_10OSL.pdf](https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Disposicion_01_10OSL.pdf)

Dirección de Modernización de la Gestión y Gobierno Electrónico. (2013). *Proyecto “Datos Abiertos del Gobierno de Misiones”* [Documento no publicado]. Subsecretaría de Coordinación y Relaciones Institucionales, Ministerio de Coordinación General de Gabinete.

Estévez, E., & Solano, M. (2023). *Gobernanza de datos para la transformación digital del Estado*. Programa de Estado y Gobierno, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). Recuperado de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2023/09/Documento-3.0-Gobernanza-de-datos-para-la-transformacion-digita-del-Estado.pdf>

- Fundar. (2023). *Hacia un Estado inteligente: Una estrategia de datos para la Administración Pública Nacional* (1ª ed.). Recuperado de [https://fund.ar/wp-content/uploads/2023/10/Fundar\\_Estrategia-Nacional-Datos\\_CC-BY-NC-ND4.0-1.pdf](https://fund.ar/wp-content/uploads/2023/10/Fundar_Estrategia-Nacional-Datos_CC-BY-NC-ND4.0-1.pdf)
- Gascó Hernández, M. (2004). *El gobierno de un mundo global: Hacia un nuevo orden internacional*. Intermón Oxfam. Recuperado de [https://books.google.com.ar/books?id=IjL3eMPwom4C&pg=PA7&source=gbs\\_select\\_ed\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=IjL3eMPwom4C&pg=PA7&source=gbs_select_ed_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false)
- Gemini, Aplicación de Inteligencia Artificial de Google. (2024). *Consulta sobre concepto de archivos ofimáticos, URI*. Recuperado de <https://gemini.google.com/app> [Consultado el 10/12/2024; 17/12/2024].
- Google Cloud. (s.f.). *¿Qué es el gobierno de datos?* Recuperado de <https://cloud.google.com/learn/what-is-data-governance?hl=es> [Consultado el 23/12/2024].
- Graciarena, J. (1998). *El Estado latinoamericano en perspectiva. Figuras, crisis, prospectiva* [En "Entramados y perspectivas"]. *Revista de la Carrera de Sociología*, 3(3), 248, 24–251.
- Infraestructura de Datos Espaciales de Misiones. (s.f.). Subsecretaría de Ordenamiento Territorial, Ministerio de Ecología y Recursos Naturales Renovables, Provincia de Misiones. Recuperado de <https://ide.ordenamientoterritorial.misiones.gob.ar/#/> [Consultado el 2/01/2025].
- Instituto de Macroeconomía Circular. (s.f.). Provincia de Misiones. Recuperado de <https://imac.misiones.gob.ar/> [Consultado el 25/12/2024].
- Instituto Provincial de Estadísticas y Censos. (s.f.). Provincia de Misiones. Recuperado de <https://www.ipec.misiones.gov.ar/> [Consultado el 20/12/2024].
- Jaime, F., & Vaca Ávila, P. (2017). *Las políticas basadas en evidencia como plataformas para la innovación de políticas públicas*. Estado Abierto. Recuperado de <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/44/44>
- Jefatura de Gabinete de Ministros Innovación, Ciencia y Tecnología, Tecnologías de la Información, Oficina Nacional de Tecnologías de Información. (s.f.). *Portales de datos*

- abiertos. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/onti/software-publico/catalogo/datos> [Consultado el 29/01/2025].
- Jefatura de Gabinete de Ministros. (2008). *Resolución 99/2008*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-99-2008-149270/texto>
- Jefatura de Gabinete de Ministros. (2013). *Resolución 538/2013*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-538-2013-218131/texto>
- Jefatura de Gabinete de Ministros. (s.f.). *El COFEFUP publica principios y recomendaciones para el desarrollo de planes estratégicos*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-cofefup-publica-principios-y-recomendaciones-para-el-desarrollo-de-planes-estrategicos> [Consultado el 29/01/2025].
- Jiménez Gómez, C. (2013). *Smart governance: Una aproximación al concepto de gobernanza inteligente* [Documento de trabajo, Perspectiva Dossier, Ed. 1, pp. 44–48]. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/259849920\\_Smart\\_Governance\\_una\\_aproximacion\\_al\\_concepto\\_de\\_gobernanza\\_inteligente](https://www.researchgate.net/publication/259849920_Smart_Governance_una_aproximacion_al_concepto_de_gobernanza_inteligente)
- Jimenez Gomez, C., & Gascó, M. (2012). *Y ahora... gobierno abierto: Nuevos términos en la constante búsqueda por la transparencia y la rendición de cuentas* [Trabajo presentado en el XVII Congreso Internacional del CLAD, Cartagena, Colombia, 30 oct.–2 nov. 2012]. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2312342>
- Laudon, K., & Laudon, J. (2014). *Management information systems: Managing the digital firm* (13ª ed., Global ed.). Pearson. Recuperado de [https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/Kenneth\\_C.Laudon,Jane\\_P\\_.Laudon\\_-\\_Management\\_Information\\_Sysrem\\_13th\\_Edition\\_.pdf](https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/Kenneth_C.Laudon,Jane_P_.Laudon_-_Management_Information_Sysrem_13th_Edition_.pdf)
- Luis, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo* (Gestión Pública Series, Vol. 59). Naciones Unidas, CEPAL, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/03c6838e-9c8f-4088-98de-f9038254bdec/content>

- Martelli, E., Clusellas, P., & Martelo, M. (2019). *Un gobierno inteligente: El cambio de la Administración Pública de la Nación Argentina 2016–2019* (1ª ed.). Recuperado de [https://www.boletinoficial.gob.ar/pdfs/gobierno\\_inteligente.pdf](https://www.boletinoficial.gob.ar/pdfs/gobierno_inteligente.pdf)
- Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Fundación Altadir.
- Matus, C. (1995). *Planificación y gobierno*. *Cuadernos de Economía*, 14(23), 232–259. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/13826>
- Merlo Rodríguez, I. (2015). *El gobierno abierto como herramienta para superar la buropatología en las administraciones públicas de América Latina* [Trabajo presentado en el XX Congreso Internacional del CLAD, Lima, Perú]. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/285F16D2B09F79A105257F5C00720775/\\$FILE/merloiva.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/285F16D2B09F79A105257F5C00720775/$FILE/merloiva.pdf)
- Microsoft Azure. (s.f.). *¿Qué es la gobernanza de datos?* Recuperado de <https://azure.microsoft.com/es-es/resources/cloud-computing-dictionary/what-is-a-data-governance> [Consultado el 3/01/2025].
- Ministerio de Acción Cooperativa Mutual, Comercio e Integración. (s.f.). Provincia de Misiones. Recuperado de <https://acmci.misiones.gob.ar/> [Consultado el 4/01/2025].
- Ministerio de Cambio Climático. (s.f.). Provincia de Misiones. Recuperado de <https://cambioclimatico.misiones.gob.ar/> [Consultado el 4/01/2025].
- Ministerio de Coordinación General de Gabinete. (2018). *Gobierno abierto de la Provincia de Misiones: Estado de situación y propuestas para debatir el modelo de gobierno abierto de la Provincia de Misiones*. Dirección de Modernización de la Gestión y Gobierno Electrónico. Recuperado de [https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Gobierno\\_Abierto\\_en\\_Misiones-1.pdf](https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Gobierno_Abierto_en_Misiones-1.pdf)
- Ministerio de Deportes. (s.f.). Provincia de Misiones. Recuperado de <https://deportes.misiones.gob.ar/> [Consultado el 4/01/2025].
- Ministerio de Desarrollo Social. (s.f.). Provincia de Misiones. Recuperado de <https://desarrollosocial.misiones.gob.ar/> [Consultado el 5/01/2025].
- Ministerio de Educación. (s.f.). Provincia de Misiones. Recuperado de <https://edu.misiones.gob.ar/> [Consultado el 5/01/2025].

Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos de Misiones. (2023). *Estrategia provincial para el sector agroalimentario de la Provincia de Misiones*. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/misiones\\_2023.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/misiones_2023.pdf)

Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos. (s.f.). Provincia de Misiones. Recuperado de <https://hacienda.gob.ar/> [Consultado el 5/01/2025].

Ministerio de Industria. (s.f.). *Ministerio Digital*. Recuperado de <https://servicios.industria.misiones.gob.ar/> [Consultado el 5/01/2025].

Ministerio de Salud Pública. (s.f.). Provincia de Misiones. Recuperado de <https://salud.misiones.gob.ar/> [Consultado el 5/01/2025].

Ministerio de Turismo. (s.f.). Provincia de Misiones. Recuperado de <https://misiones.tur.ar/> [Consultado el 5/01/2025].

Ministerio del Agro y la Producción. (s.f.). Provincia de Misiones. Recuperado de <https://agro.misiones.gob.ar/> [Consultado el 5/01/2025].

Misiones Online. (2017, 7 de agosto). *Ministerio de industria realiza censo minero en Misiones*. Recuperado de <https://misionesonline.net/2017/08/07/ministerio-industria-realiza-censo-minero-misiones/> [Consultado el 3/01/2025].

Misiones Online. (2021, 1 de septiembre). *Fábrica de casas de madera*. Recuperado de <https://misionesonline.net/2021/09/01/fabrica-de-casas-de-madera/> [Consultado el 27/12/2024].

OCDE. (s.f.). *Data governance: Why data governance matters*. Recuperado de <https://www.oecd.org/digital/data-governance/#:~:text=Data%20governance%20refers%20to%20diverse,and%20organizational%20and%20national%20borders> [Consultado el 25/12/2024].

Oficina de Gestión de Datos. (s.f.). Municipalidad de Posadas, Provincia de Misiones. Recuperado de <https://datos.posadas.gob.ar/> [Consultado el 20/12/2024].

Olsen, J. (2005). *Quizás sea el momento de redescubrir la burocracia*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (31), 1–24. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533663002>

Open Knowledge Foundation. (2022). *Manual de los datos abiertos. Un proyecto de la Fundación para el Conocimiento Abierto*. Recuperado de <https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Manual de Datos Abiertos.pdf>

Oracle Argentina. (s.f.). *¿Qué es la gestión de datos?* Recuperado de <https://www.oracle.com/ar/database/what-is-data-management/#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20datos&text=El%20objetivo%20de%20la%20gesti%C3%B3n,el%20beneficio%20para%20la%20empresa> [Consultado el 3/01/2025].

Organización Panamericana de la Salud. (2022a). *Gobernanza de datos en salud pública* [Caja de herramientas: Transformación digital]. Recuperado de [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/57023/OPSEIHISdttkt23220027\\_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/57023/OPSEIHISdttkt23220027_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Organización Panamericana de la Salud. (2022b). *Marco nacional de gobernanza de datos: Sistemas de información para la salud*. Recuperado de <https://iris.paho.org/handle/10665.2/55877>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *The path to becoming a data-driven public sector* (OECD Digital Government Studies). OECD. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>

Oszlak, O. (2007). *Formación histórica del estado en América Latina: Elementos teórico-metodológicos para su estudio*. Recuperado de [https://aulavirtual4.unl.edu.ar/pluginfile.php/7078/mod\\_resource/content/1/Oszlak%20-%20Formaci%C3%B3n%20hist%C3%B3rica%20del%20Estado%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf](https://aulavirtual4.unl.edu.ar/pluginfile.php/7078/mod_resource/content/1/Oszlak%20-%20Formaci%C3%B3n%20hist%C3%B3rica%20del%20Estado%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf)

Oszlak, O. (2013). *Estado abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública* [Trabajo presentado en el panel “Gobierno abierto en Iberoamérica: Promesas y realizaciones”, XVIII Congreso Internacional del CLAD, Montevideo]. Recuperado de [https://www.academia.edu/9525833/ESTADO\\_ABIERTO\\_HACIA\\_UN\\_NUEVO\\_PARADIGMA\\_DE\\_GESTI%C3%93N\\_P%C3%9ABLICA](https://www.academia.edu/9525833/ESTADO_ABIERTO_HACIA_UN_NUEVO_PARADIGMA_DE_GESTI%C3%93N_P%C3%9ABLICA)

- Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones. (2000). *Decreto N°929/00*. Recuperado de [https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Decreto\\_929-2000.pdf](https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Decreto_929-2000.pdf)
- Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones. (2003). *Decreto N°173/03*. Recuperado de [https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Decreto\\_173-03\\_e-gov.pdf](https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Decreto_173-03_e-gov.pdf)
- Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones. (2006). *Decreto N°1894/06*.
- Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones. (2007). *Decreto N°1800/07*. Recuperado de <https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Decreto-1800-07.pdf>
- Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones. (2010). *Decreto N°2291/10*. Recuperado de [https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Decreto\\_2291-10.pdf](https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Decreto_2291-10.pdf)
- Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones. (2012a). *Decreto 132/2012*. Recuperado de [https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Decreto\\_132-12\\_Ratificacion\\_Acuerdo\\_Federal\\_Funcion\\_Publica.pdf](https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Decreto_132-12_Ratificacion_Acuerdo_Federal_Funcion_Publica.pdf)
- Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones. (2012b). *Decreto 846/2012*. Recuperado de <https://www.boletindigital.misiones.gov.ar/boletines/bo13268.pdf>
- Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones. (2012c). *Decreto N°367/12*. Recuperado de [https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Decreto\\_367-12\\_Ratifica\\_Convenio\\_Marco\\_JGM.pdf](https://www.modernizacion.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/11/Decreto_367-12_Ratifica_Convenio_Marco_JGM.pdf)
- Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones. (2015a). *Decreto N°15/15* [Boletín Oficial de la Provincia de Misiones N°14.103, 23/12/2015]. Recuperado de <https://www.boletindigital.misiones.gov.ar/boletines/14103.pdf>
- Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones. (2015b). *Decreto N°159/15* [Boletín Oficial de la Provincia de Misiones N°14.141, 24/02/2016]. Recuperado de <https://www.boletindigital.misiones.gov.ar/boletines/14141pdf.pdf>

Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones. (2016). *Decreto N°1232/16*. Recuperado de <http://www.regimi.misiones.gov.ar/doc/DTO1232-23-16%20reaccionREGIMI.pdf>

Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones. (2021). *Decreto N°70 y 73* [Boletín Oficial de la Provincia de Misiones N°15.322, 01/02/2021]. Recuperado de <https://www.boletindigital.misiones.gov.ar/boletines/15322.pdf>

Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones. (2023). *Decreto N°13* [Boletín Oficial de la Provincia de Misiones N°16.011, 10/02/2023]. Recuperado de <https://www.boletindigital.misiones.gov.ar/boletines/16011.pdf>

Poder Ejecutivo Nacional (2016b), *Decreto 1273/2016*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1273-2016-269242/texto>

Poder Ejecutivo Nacional (2016c), *Decreto 434/2016*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-434-2016-259082/texto>

Poder Ejecutivo Nacional (2016d), *Decreto 561/2016*. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/260000-264999/260145/norma.htm>

Poder Ejecutivo Nacional (2018), *Decreto 733/2018*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-733-2018-313243/texto>

Poder Ejecutivo Nacional. (2003). *Decreto 1172/2003*. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/90763/norma.htm>

Poder Ejecutivo Nacional. (2009). *Decreto 512/2009*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-512-2009-153245/texto>

Poder Ejecutivo Nacional. (2016a). *Decreto 117/2016*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-117-2016-257755/texto>

Poder Legislativo de la Provincia de Misiones (2001). *Ley XII - N° 10 de Procedimiento de la acción de habeas data*. Recuperado de [https://digestomisiones.gob.ar/archivospdf/1688594558\\_LEY%20XII%20-%20N%2010.pdf](https://digestomisiones.gob.ar/archivospdf/1688594558_LEY%20XII%20-%20N%2010.pdf)

Poder Legislativo de la Provincia de Misiones (2012). *Ley IV – n° 58 de Libre Acceso A La Información Pública*. Recuperado de

[https://digestomisiones.gob.ar/archivospdf/1688580140\\_LEY%20IV%20%E2%80%933%20N%C2%B0%2058.pdf](https://digestomisiones.gob.ar/archivospdf/1688580140_LEY%20IV%20%E2%80%933%20N%C2%B0%2058.pdf)

Poder Legislativo Nacional. (1968). *Ley Nacional de Estadística y censos N° 17.622*. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/ftp/documentos/Ley\\_17622.htm](https://www.indec.gob.ar/ftp/documentos/Ley_17622.htm)

Poder Legislativo Nacional. (1998). *Ley N° 11.683 de procedimientos fiscales*. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18771/texact.htm>

Poder Legislativo Nacional. (2000). *Ley N° 25.326 de protección de datos personales*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790/actualizacion>

Poder Legislativo Nacional. (2016). *Ley N° 27.275 de acceso a la información pública*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27275-265949>

Prats i Català, J. (1998). *Reinventar la burocracia y construir la nueva gerencia pública*. Instituto Internacional de Gobernabilidad. Barcelona. Recuperado de <https://licenciaturaap.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/03/39514892-05-reinventar-la-burocracia-joan-prats.pdf>

Provincia de Misiones (s.f.). Portal de Datos Abiertos. Recuperado de <http://www.datos.misiones.gov.ar/> [Consultado el 3/01/2025]

Ramió Matas, C. (2021). *La innovación de la gestión pública en Iberoamérica: presente y tendencias de futuro. Una agenda para el 2030*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Venezuela. Recuperado de <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/11/Innovacion-publica-en-iberoamerica-Carles-Ramio.pdf>

Registro Industrial de la Provincia de Misiones (s.f.). Ministerio de Industria, Provincia de Misiones. Recuperado de <http://www.regimi.misiones.gov.ar/> [Consultado el 15/01/2025]

Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill. España.

Secretaría de Estado de Agricultura Familiar (s.f.). Provincia de Misiones. Recuperado de <https://agrifam.misiones.gob.ar/> [Consultado el 15/01/2025]

Secretaría de Estado de Energía (s.f.). Provincia de Misiones. Recuperado de <https://energia.misiones.gob.ar/> [Consultado el 15/01/2025]

Suárez, F. (1989). *Problemas sociales y problemas de programas sociales masivos* (pp. 1-3). OEA-ILPES. Costa Rica.

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones (s.f.). Provincia de Misiones. Recuperado de <https://www.htcmisiones.gob.ar/transparencia/> [Consultado el 15/01/2025]

Ubaldi, B. (2020). La transformación digital de los gobiernos: lecciones de distintas partes del mundo. En M. Orellana (Coord.), *Desafíos de la administración pública en el contexto de la revolución 4.0* (1.ª ed.). Konrad Adenauer Stiftung. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de [https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/4571/1/desafios\\_revolucion\\_4\\_0.pdf](https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/4571/1/desafios_revolucion_4_0.pdf)

Weber, M. (1993). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. S.L. Fondo de Cultura Económica de España. Madrid. Recuperado de <https://zoonpolitikonmx.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**Formulario de autorización para la publicación de Tesis**

1. Identificación del material bibliográfico [ ] Tesis Doctoral [ X ] Tesis Magíster

2. Identificación del documento / autor

<b>Programa de posgrado</b>	Maestría en Gestión Pública
-----------------------------	-----------------------------

<b>Área de conocimiento</b>	Administración Pública
-----------------------------	------------------------

3. Identificación Institucional

<b>Título</b>	La Gobernanza de datos como estrategia para la formulación de políticas públicas en el Ministerio de Industria de la provincia de Misiones
---------------	--

<b>Autor</b>	Paula Antonella Aliprandini
--------------	-----------------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI: 34.367.643
-------------------------------	-----------------

<b>Director</b>	Florencia Almúa
-----------------	-----------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI: 33.523.228
-------------------------------	-----------------

<b>N° de páginas</b>	140
----------------------	-----

**Fecha de defensa: \_04/07/2025      Fecha de entrega del archivo: 04/07/2025**

4. Información de acceso al documento

**Autorizo Publicación** [X] SI [ ] NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas,

impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-



---

Firma del Autor

**Posadas, Misiones, Argentina**

---

Lugar

**04 de Julio de 2025**

---

Fecha

## ANEXOS

### **Entrevista informante clave 1: personal que participó en la creación del Ministerio de Industria y depende de la subsecretaría de planificación industrial**

#### **¿Cómo surge la idea de crear el Ministerio de Industria?**

*“Surge como necesidad de poder abordar temas que hasta el momento no han tenido el enfoque necesario que se merecían, como el Puerto de Posadas, Parque Industriales, Laboratorio de industria, etc.”*

#### **¿Cómo detectaron la necesidad de su creación?**

*“Pues el Puerto de Posadas, por ejemplo, era una deuda pendiente que el Gobierno tenía con el sector productivo Misionero, y se necesitaba tomar las riendas en este tema, como así también el puerto de Santa Ana. Por otro lado, el Parque Industrial de Posadas, ya contaba con cierto desarrollo y había que asentar industrias, y asignar nuevos proyectos para darle crecimiento económico a la zona, que estaría luego conectada con el Puerto de Posadas. Pues a todo esto, se lo pensó de manera integral, entre producción en el parque más su salida por el Puerto.*

*Por otro lado, ya existía un laboratorio que hacía análisis de agua, de té, de residuos, etc. para fines industriales y este lugar era muy pequeño, contaba con poco equipamiento y ya se necesitaba innovarlo.*

*Las necesidades ya eran conocidas por las futuras autoridades del Ministerio, tenían contacto con los actores interesados en satisfacer estas necesidades, por lo que se pensó en realizar propuestas para darle innovación en cuanto a infraestructura y equipamiento.*

*Esto sin dudas, iba a generar mucho desarrollo y crecimiento en Posadas también, lo cual tiene efectos políticos muy positivos, y además hay que dar respuesta a la población.”*

#### **Antes de la creación del Ministerio de Industria, ¿Hubo algún proceso de formulación de política pública o también llamada planificación?**

*“No, simplemente surgió la idea, se lo planteó al Gobernador, el cual estuvo de acuerdo con la iniciativa ya que podría fomentar potencial crecimiento y desarrollo para la provincia, y por consiguiente se puso en ejecución la propuesta, a partir de la asignación de presupuesto público. A partir de allí, se inició el diseño de los proyectos.”*

#### **Una vez creada y en marcha la organización, ¿cómo era el proceso de creación de las políticas públicas, durante la primera gestión de gobierno?**

*“Se partían de las necesidades que ya se conocían como te comentaba anteriormente, sobre todo en aquellos temas que eran deuda pendiente del gobierno, o aquellas iniciativas que requerían mayor desarrollo o enfoque. Los lineamientos políticos son muy importantes también a la hora de definir la puesta en marcha de ciertos proyectos.*

*Una vez definida la idea de proyecto, se asignaba presupuesto, se buscaba el recurso humano pertinente, se hacían las reuniones con actores claves para ir acordando ciertas cuestiones, o para obtener información, luego se ejecutaba la obra, se hacían los pagos y por último las inauguraciones o firmas de acuerdos, convenios, etc.”*

**¿Han utilizado datos estadísticos para realizar un diagnóstico previo? dichos datos, ¿estaban sistematizados?**

*“Si, hemos usado datos estadísticos pero básicamente de fuentes secundarias, por ejemplo IPEC, INDEC, de investigaciones hechas en Universidades. También hacíamos reuniones o talleres con productores, empresarios, y de allí se iba recabando información.*

*La información no estaba sistematizada, cada uno hacía su trabajo lo guardaba en algún disco duro de alguna computadora y se iban pasando los archivos.”*

**¿Has participado de la aplicación de algún proceso de formulación de política pública, donde se haya hecho diagnóstico, diseño, ejecución y seguimiento, durante el primer gobierno?**

*“Si, en parte. En un momento, el ministro de la primer gestión quería realizar el plan estratégico industrial, y nosotros ya teníamos la experiencia previa de haber hecho el primer plan estratégico para la ciudad de Posadas. Entonces fue un arduo trabajo donde se realizó un excelente diagnóstico, porque habíamos detectado sectores claves productivos en Misiones, se realizó reuniones en el interior con éstos, para hacer talleres con los productores y empresarios, (el taller se llamaba Industria en el Territorio) en donde se les preguntaba qué necesidades tenían, y de allí surgían varias propuestas muy interesantes que luego lo volcamos en un plan estratégico para fomentar la industria Misionera. Llegamos a concluir el plan pero nunca se lo publicó.”*

**¿Te resultaría útil contar con un sistema de gestión de datos, donde puedas ingresar y obtener información para realizar diagnósticos previos al diseño de alguna medida de política industrial?**

*“Sí, por supuesto! Sería grandioso, ahorraría muchísimo tiempo. Agilizaría muchos los procesos y sabríamos actualmente lo que hace falta mejorar. Muchas veces, hay que hacer*

*viajes, reuniones, convocar gente, y todo esto conlleva tiempo y dinero. Por lo que un sistema, sería muy positivo.”*

## **Entrevista a Informante clave 2: personal que participó en la ejecución del REGIMI y ejecutó tareas relacionadas con datos**

### **¿Cómo fue la planificación de las políticas públicas en la primera gestión de gobierno del Ministerio de Industria?**

*“Un tanto variada, si bien no había planificación súper detallada donde se hiciera buenos diagnósticos (ya que siempre el problema de Misiones fue la falta de datos, un detalle no menor es que en la provincia muchísimos años no se contó con el indicador del producto bruto geográfico por ejemplo, de ahí en adelante), había profesionales capacitados en cuestiones de administración y planificación, es decir conocían la metodología del marco lógico por ejemplo, e intentaron aplicarla al momento de llevar a cabo el plan estratégico industrial. Sobre todo en esa instancia, buscaron recabar datos de mano propia, porque se sabía que no había datos publicados de otros organismos que sirvieran para hacer políticas.*

*Por lo general, lo que se hacía, era llevar adelante las ideas del ministro, que muchas veces venían también del gobernador, y se las ejecutaba sin mucho diagnóstico o diseño. Luego, no se hacía el seguimiento, se inauguraba y después, no se controlaba. Pues, los tiempos de la política a veces son cortos y si cambian de gestión, las directrices cambian entonces ya no se da seguimiento.*

*El equipo de trabajo del Ministerio en la primer etapa, contaba con muchos profesionales (muchas veces docentes universitarios) bien calificados, y había gente más financiamiento para desarrollar muchas cosas.*

*Pero para planificar muchas veces se hacían reuniones con actores claves, se utilizaban datos de fuentes secundarias, de universidades. Una vez, se pidió a la Dirección General de Rentas una lista con las empresas industriales registradas en la provincia, y fue de mucha utilidad porque el REGIMI aún no estaba muy completo.”*

### **Y en cuanto a datos, qué políticas se ejecutaron?**

*“Bueno, el ministerio siempre supo que faltaban datos... entonces llegó la creación del REGIMI que fue una excelente idea, porque estaba pensado para obtener datos de primera mano y luego usarlo en la planificación. Se dio mucha difusión y promoción al mismo, se llegaron a hacer varios registros.*

*Tuvo aspectos negativos como todo: por ejemplo, los datos no se actualizaban luego de cierto tiempo, pues era un registro único y ya. Otra desventaja, es que los que estaban a cargo de la registración a veces no cuidaban que los datos se completen todos y de manera correcta, por lo cual había ciertas incoherencias... Pero en sí, el proyecto estaba muy bueno, no se*

*llegó a registrar todas las categorías que planteaba el decreto y lastimosamente cuando llega el segundo ministro, no quiso darle continuidad porque consideraba que con la idea de un proyecto nuevo “Ministerio Digital” el problema de provisión de datos se iba a solucionar.*

*Otras iniciativas interesantes que se tuvo, fue en el 2017 el censo minero que lo realizó la Dirección General de Minas y Geología junto con otros organismos. Se capacitó inclusive, pero quedó ahí. Sólo ese año se llevó adelante el censo, después ya no.*

*También te puedo mencionar el relevamiento olero que lo hizo la Dirección de Enprededurismo Productivo, donde recorrían a cada olero ubicado en la provincia y les consultaban datos socioeconómicos. El personal de la dirección iba registrando con papel y birrome todo esto, para luego pasarlo a una hoja de Excel. Esos datos eran como oro, porque me acuerdo que una vez los solicité personalmente a la dirección pero no me dejaron acceder a ellos, por lo tanto tuve que hablar con personal de mayor jerarquía para que me brinde la información y así hacer un informe.*

*Por otro lado, en la etapa del covid, nos solicitaron hacer una encuesta no probabilística, a empresarios misioneros sobre la repercusión del parate de las actividades. Lo hicimos con ayuda de la Confederación Económica de Misiones, obtuvimos los resultados, lo procesamos e hicimos finalmente el informe que por cierto nunca se publicó. Fue sólo interno. La encuesta, por supuesto, se realizó una sola vez.”*

### **¿Cómo fue la planificación de las políticas públicas en la segunda gestión de gobierno del Ministerio de Industria?**

*“Bueno con la llegada del segundo ministro, cambiaron mucho las cosas, a partir del año y medio más o menos empezó un éxodo de profesionales por lo que el organismo quedó descapitalizado. Se hacía lo que se podía, no había mucha plata y no se daba la oportunidad a desarrollar una buena planificación. Pues, el tema era el siguiente: el ministro se reunía con empresarios y algunos asesores, obtenía una idea de política pública para hacer, y daba la orden de que se ejecutara. Se llevaban a cabo en un momento, reuniones semanales de gabinete donde se exponían los temas que cada agente llevaba, los problemas que tenía y demás información, pero esto no era muy fructífero en términos de Administración, pues había muchos malos entendidos, interpretaciones erróneas, en fin...*

*Muchas ideas se ejecutaron, y otras quedaron truncadas. Lo que más se destacó esta segunda gestión, es en el desarrollo de eventos donde habían capacitaciones y charlas respecto al sector industrial misionero.*

*Obviamente que diagnóstico había muy poco, por ahí el ministro pedía algún informe sobre algún sector y bueno se buscaba datos de fuentes secundarias, porque era todo lo que*

*teníamos. Luego, no había seguimiento de las políticas o la construcción de algún indicador que ayude a dar un parámetro de lo que sucedía después con los empresarios.”*

### **Y en cuanto a datos, qué se pudo ejecutar?**

*“Bueno, como te dije antes, el REGIMI se dejó de impulsar y ejecutar. Una pena la verdad.*

*Se pedían datos a organismos como otros ministerios, pero se manejaban como una especie de trueque: si vos me pedís datos, yo te doy si y solo si vos me das los tuyos. En otras ocasiones, como no se contaba con información de cuántas empresas industriales hay en la provincia se recurría nuevamente a la Dirección General de Rentas, que brindaba una hoja Excel con datos de ubicación, identidad, mail, teléfono, y número de identificación de la actividad que desarrolla.*

*Una vez, me acuerdo, que el ministro pidió relevar la opinión de la gente sobre una política que realizó otro ministerio. Entonces, solicitó que se hiciera una encuesta (no probabilística por supuesto), donde luego se procesaron los datos y se emitió un informe. Fue una sola vez y se realizó con dos personas.*

*Por lo general, se pagaba desde el Ministerio a una Fundación que se encarga de emitir informes económicos para empresarios de la región, para que nos brindaran datos que nos puedan servir para hacer políticas.*

*En un momento, se realizó desde el Ministerio informes sobre el sector industrial, de la construcción y de comercio de Misiones. Se elaboraba con datos de INDEC, Banco Central, entre otros. Luego se subían a la página web. Esto, se pudo hacer un par de meses y luego gracias al éxodo de personal que ocurría en el Ministerio, se discontinuó.*

*El proyecto que se intentó impulsar mucho en esta segunda gestión fue el de Ministerio Digital, que consistía básicamente en que dos trámites que se realizaban con papeles pasaran a ser trámites digitales. Estos eran la guía minera, la habilitación industrial y la radicación industrial. Entonces los empresarios que necesitaban hacer esos procesos, no tenían que venir al ministerio y perder tiempo, pues se buscaba la eficiente en el tiempo por la adopción de los medios digitales.*

*Llevó mucho tiempo hacer ese proyecto, porque hay que contar con financiamiento y luego dar tiempo a los programadores para que se ponga a punto la plataforma. Al finalizar la gestión, no se logró usar al mismo, desafortunadamente. Pero era una propuesta interesante.”*

### **Informante clave 3: personal que participó del relevamiento de oleros provinciales**

#### **¿Cuántos oleros han podido relevar?**

*“En la provincia habíamos relevado más de 800 unidades productivas.”*

#### **¿Cuánto tiempo aproximadamente les llevó?**

*“Llevo como 3 años hacer el relevamiento.”*

#### **¿Se fueron actualizando los datos?**

*“Sí, sí; se dio de baja a algunos a medida que cambiaban el rubro se iba dando la baja con la observación correspondiente.”*

#### **¿Cuáles eran las preguntas que le hacían a los oleros?**

*“Las preguntas son varias, algunas cerradas otras abiertas.”*

*Se les preguntaba por ejemplo:*

*Si la tierra donde ellos estaban eran propias o alquiladas, si las tierras eran alquiladas que porcentaje producción le debían dar al dueño, qué equipamiento tenían (si malacate a caballo o mecánico), qué tipo de Horno tenían (fijo o móvil), qué cantidad de producción hacían por mes, a cuanto vendían la producción, cuánto pagan la carga de leña o aserrín, cuanta mano de obra tomaban de afuera y cuántos eran de la familia.*

*Luego se preguntaba por la situación personal: cantidad de hijos escolarizados o no, si esa es la única actividad que realizaban, si cobraban algún tipo de asignación.”*

#### **¿Les sirvieron esos datos?**

*“Sí, a partir de esos datos pudimos empezar a trabajar en el proyecto de ley de fomento a la actividad olera, y mediante eso se aprobó la ley. Luego se trabajó con los municipios y sus oleros la reglamentación, para saber qué querían que se contemple.”*

*También, se usaron los datos para formar cooperativas de oleros que hoy por ejemplo están en el parque industrial de Posadas, que se trató de semi-industrializarlos. A los demás, se trató de reemplazar los malacates que son a caballo por máquinas mezcladoras.*

*Luego este relevamiento se cortó, y en la siguiente gestión ya no se llevó a cabo.”*

#### **Informante clave 4: personal que participó del proyecto Ministerio Digital**

##### **¿Con qué idea arrancó el proyecto Ministerio Digital, y de quién fue la idea?**

*“La idea fue del ministro entrante, al notar que había procesos que implicaban la presentación de papeles. Los trámites eran presenciales, por lo que cada empresario debía venir hasta el edificio y presentarlos. Por supuesto, esto implicaba mucho tiempo. Entonces, Nicolás, propuso este proyecto ya que tenía programadores conocidos en los cuales confiaba.*

*Al ministro no le parecía bien el REGIMI, pues era un proyecto de una gestión anterior, y él debía diferenciarse con algo innovador.*

*Por eso la idea se amplió, con la posibilidad de acceder a información, capacitaciones, solicitudes de asesoramiento.*

*El proyecto estaba bueno, y era muy amplio. Pero no sé, si llegaba a superar al REGIMI, porque éste estaba enfocado a recabar datos, y había una categorización particular, más la obligación de hacerlo por un decreto. Por ahí, hubiera sido mejor combinar estas dos cosas, pero bueno, siempre un gestor político se quiere diferenciar de los anteriores.”*

##### **¿Cómo se fue desarrollando el proyecto?**

*“En principio se tuvo que diagramar los procesos del trámite de radicación y habilitación más el de guía minera. Se hizo un estudio profundo la verdad, porque implicó varias reuniones con el personal. Todo esto se pasaba a los programadores, con los cuales teníamos reuniones semanales para ver los avances.*

*Posteriormente, uno de nosotros hacía el testeó de lo que se avanzaba, se informaba los errores o también llamados bugs, y luego volvía la plataforma a producción.*

*La verdad que llevó un tiempo considerable.*

*Finalmente, cuando se obtuvo un producto que se podía usar más o menos, se le presentaba al personal que trabajaban en las habilitaciones y la guía minera para que aprendieran a usarlo”.*

##### **¿Qué obstáculos tuvo?**

*Bueno, básicamente, los retrasos debido a la falta de pagos a los programadores; ya que en ese entonces teníamos problemas de financiamiento, es decir, muy poco presupuesto se habilitaba para su uso, pero era una decisión del Ministerio de Hacienda.*

*Otro problema fue el tiempo de los programadores, ya que éstos no podían dedicarse al 100% al proyecto, y éste demandaba mucho tiempo.*

*Programar no es fácil, ni rápido.”*

**¿Hasta dónde se concretó?**

*“Se llegó a dejar listo el sistema para usarlos en la habilitación y radicación industrial, más el de guía minera. Pero las otras prestaciones no se llegaron a desarrollar, me refiero a capacitaciones, etc.*

*Al finalizar la gestión, ésta no se llegó a usar plenamente, pues hubo muchísimos cambios de personal, y había cierta resistencia al cambio ya que los métodos anteriores estaban bien aceptados. No es que sólo se manejaban en papel, también se lo hacía por correo electrónico gracias a la posibilidad de hoy en día de escanear documentación y enviarlo por mail”.*

## **Entrevista informante clave 5: Personal de Investigación y Estadísticas Industriales**

**¿Qué tipo acciones se ejecutaban dentro del departamento de Investigación y estadísticas industriales durante la administración del primer ministro?**

*"En mi caso, si bien estoy dentro del departamento, he hecho cosas para varias áreas del ministerio, como secretaria del jefe de gabinete, estuve en administración colaborando con expedientes, por ahí me pedían que elabore algún informe, haga llamadas por teléfono para hacer consultas a empresarios, búsqueda de información por internet."*

**¿Y en cuanto a datos, para la planificación de la Dirección General de Planificación Industrial Provincial?**

*"Y básicamente, como te comenté antes es búsqueda de información disponible en internet, para elaborar algún informe o sino llamadas de teléfono, donde tomábamos algunos datos, pero las llamadas y envíos de correo era más que nada para hacer convocatorias a eventos, reuniones y talleres. Pero no había una política específicamente destinada a datos".*

**¿Qué tipo acciones se ejecutaban dentro del departamento de Investigación y estadísticas industriales durante la administración del segundo ministro?**

*"En esa época me llevaron a trabajar al área de prensa, por lo que hacía algunas tareas allí para hacer notas y publicarlas. Luego, colaboré con convocatoria de emprendedores y empresarios para los eventos que organizaba el ministerio, más la organización del mismo. Otras veces, hacía algunos informes para algún sector en particular a partir de información de internet. Tampoco hubo algo específico para datos desde el departamento, ya que a nosotros nos mueven constantemente de áreas, no es que uno está en un departamento y siempre hace actividades para el mismo.*

*Lo que pienso al respecto, es que hay mucho por hacer sobre el tema datos, porque hace rato viene pasando que no hay información de nada; salvo ciertos polos que se trabajaban antes, muy específicos donde la poca información que había la manejaban los que estaban trabajando en el tema. Después no había nada."*

**¿Qué necesidad de datos tenían respecto del sector industrial?**

*"Y partiendo desde el punto de que lo que abunda no daña, siempre con más información es mejor, porque se puede cotejar, ampliar, cruzar datos. Pero siempre se necesitó comprender la composición industrial de la provincia, qué empresas hay, a qué se dedican, dónde están, y también poder dividir las, en grandes, medianas y pequeñas. Pues, no es lo mismo trabajar con un monotributista A, que una empresa que exporta, porque tiene muchos empleados y demás."*

# **FORMULARIO DE RADICACIÓN Y HABILITACIÓN**

## **INDUSTRIAL**

**LEY PROVINCIAL VIII N° 11 (Antes Ley 2267)**

**“Régimen de Radicación y Habilitación Industrial”**

**Decreto 966/1987**

Reglamentación General de la Ley VIII N° 11 "Régimen de Radicación y Habilitación Industrial"

DATOS GENERALES ARTÍCULO 3º Y 4º:

### Propietario o Razón Social

Nombre del propietario o Razón Social: \_\_\_\_\_

CUIT/CUIL: \_\_\_\_\_

Nombre de Persona de Contacto: \_\_\_\_\_

DNI: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo-e: \_\_\_\_\_

### Domicilio Oficina Administrativa

Calle: \_\_\_\_\_

Altura: \_\_\_\_\_

Localidad: \_\_\_\_\_

Código Postal: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo-e: \_\_\_\_\_

### Domicilio Establecimiento Productivo

Calle: \_\_\_\_\_ Altura: \_\_\_\_\_

Lote: \_\_\_\_\_ Parcela: \_\_\_\_\_

Manzana: \_\_\_\_\_ Chacra: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_ Partida: \_\_\_\_\_

Coordenadas de geolocalización (GPS): \_\_\_\_\_

Localidad: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Código Postal: \_\_\_\_\_

Superficie total del Terreno [m2]: \_\_\_\_\_

Superficie Cubierta [m2]: \_\_\_\_\_

DATOS PRODUCTIVOS:

Clasificador Provincial de Actividades: \_\_\_\_\_

Concepto: \_\_\_\_\_

Nombre de la Actividad Industrial: \_\_\_\_\_

Personal Ocupado: \_\_\_\_\_

Personal Permanente:

	Personal Ocupado año 20....		
	≤ 5	5 ≤ 25	> 25
Masculino			
Femenino			

Turno de trabajo/día		Horas trabajadas/día		Días trabajados/año	

Personal Temporario:

	Personal Ocupado año 20....		
	≤ 5	5 ≤ 25	> 25
Masculino			
Femenino			

Turno de trabajo/día		Horas trabajadas/día		Días trabajados/año	

Máquinas y Equipos, Herramientas Principales y otros Elementos de Producción:

Nº	Denominacion	Cantidad	Antigüedad	Capacidad De Producción Del Equipo	Potencia Eléctrica [Hp]


Producto Terminado

N°	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCCIÓN MENSUAL [kg, lts, ml, un, doc]
1		
2		
3		
4		
5		

Materias Primas

MATERIA PRIMA	CONSUMO MENSUAL [kg, lts, ml, un]

Destino de los Productos (marcar con una X):

Misiones: \_\_\_\_\_ Otras Provincias: \_\_\_\_\_ Exportación: \_\_\_\_\_

Energía Eléctrica:

Energía Eléctrica Comprada: \_\_\_\_\_ kW / h / año.

Energía Eléctrica autogenerada: \_\_\_\_\_ kW / h / año.

Combustible Comprado:

NOMBRE	UNIDAD	CONSUMO
--------	--------	---------

	(lt, m <sup>3</sup> , kg)	/AÑO

Equipos a Presión (vapor, autoclave, aire comprimido, paila):

EQUIPO	FECHA FABRICACIÓN	CANTIDAD	PRESIÓN DE TRABAJO [Kg/cm <sup>2</sup> ]	PRUEBA HIDRÁULICA	
				Kg/cm <sup>2</sup>	Fecha

Agua:

TIPO CAPTACION	CONSUMO m <sup>3</sup> /día	OBSERVACIONES
PERFORACIÓN		
RED PÚBLICA		
CURSO NATURAL		

Efluentes Industriales:

TIPO DE EFLUENTE	VOLUMEN GENERADO [kg, lt, m <sup>3</sup> / día]	DESTINO (río, arroyo, laguna, campo, otros)	UBICACIÓN DEL DESTINO	TRATAMIENTO [SI / NO]
LÍQUIDO				
SÓLIDO				
GASEOSO				

NOTA: En caso de realizar tratamiento de efluentes, se deberá presentar Memoria descriptiva del proceso firmado por profesional competente.

Sistema Contra Incendio [SÍ / NO]: \_\_\_\_\_.

NOTA: En caso de poseer sistema contra incendio, presentar memoria descriptiva del mismo firmada por profesional competente.

A los fines de determinar el tamaño de la empresa el establecimiento industrial a radicar debe completar el siguiente diagnóstico:

#### DECLARACIÓN JURADA COMPLEMENTARIA PRIMER REGISTRO

- a) La Potencia instalada en el establecimiento es mayor a 10 HP. [SÍ / NO]: \_\_\_\_\_
- b) Emplea más de cinco (5) personas como dotación total, entendiéndose por tal el personal de todas las categorías, incluido los propietarios que se desempeñen como operarios o actúen en cooperación. [SÍ / NO]: \_\_\_\_\_
- c) Utiliza materias primas o elaboros productos que se consideren nocivos o peligrosos para la salud de un personal, población aledaña y/o recursos naturales del medio. [SÍ / NO]: \_\_\_\_\_
- d) Produce efluentes gaseosos, desechos sólidos, aguas servidas u otros líquidos de cualquier tipo. [SÍ / NO]: \_\_\_\_\_
- e) Elabora o fabrica productos alimenticios y que cuenten con más de 2 (dos) personas como dotación total, considerando como se detalla en el inciso b). [SÍ / NO]: \_\_\_\_\_

#### DECLARACIÓN JURADA COMPLEMENTARIA RENOVACIÓN DE REGISTRO

- a) Amplía la potencia en más de un treinta por ciento (30%), respecto de la presentación anterior. [SÍ / NO]: \_\_\_\_\_
- b) Amplía la superficie cubierta dedicada a la industria, excluidos los depósitos y locales de oficina en más de un veinte por ciento (20%), sobre la presentación anterior. [SÍ / NO]: \_\_\_\_\_
- c) Amplía la superficie de calefacción de calderas en más de un cien por ciento (100%), respecto de la presentación anterior. [SÍ / NO]: \_\_\_\_\_
- d) Altera la composición de los efluentes o aumenten su volumen de evacuación en más de un veinte por ciento (20%) de lo habilitado, respecto de la presentación anterior. [SÍ / NO]: \_\_\_\_\_

### **MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS**

Si el establecimiento industrial reúne, conjunta o separadamente, los requisitos de los puntos 3 y 4, según el Decreto 966/1987 Artículo 4º, deberá presentar las siguientes documentaciones:

Nota de Solicitud de Radicación Industrial dirigida a la Dirección General de Industria del Ministerio de Industria, según modelo.

Constancia de uso conforme del suelo emitido por el municipio de radicación.

Tasa Sellado (T-IND- Tasa: T00003851).

Tasa Radicación (T-IND- Tasa: T00003853).

Constancia de Inscripción en Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Debe constar la inscripción en la actividad económica para la cual solicita Radicación y Habilitación Industrial.

Constancia de Inscripción en Agencia Tributaria Misiones (ATM). Debe constar la inscripción en la actividad económica para la cual solicita Radicación y Habilitación Industrial.

Croquis de ubicación de la fracción, parcela o lote aprobado por la Municipalidad local y/o la Dirección Gral. de Catastro y Geodesia de la Provincia.

Planos en escala de 1:100 con características edilicias de la planta industrial. En función de la actividad, la Autoridad de Aplicación podrá solicitar planos de detalles.

Croquis en plano tamaño A3 de la planta industrial con distribución de máquinas y equipos, servicios auxiliares (vapor, aire comprimido, gases, otros).

Plano de instalación eléctrica, indicando circuitos, tableros, bocas de iluminación, etc.

Copia del Plan de Contingencia firmado por autoridad competente.

Memoria descriptiva del proceso de elaboración, incluyendo la etapa de tratamiento de efluentes.

Documentos societarios y propiedad:

Para Personas Físicas: fotocopia simple de documento.

Para Personas Jurídicas: fotocopia simple del contrato social.

Propietario: fotocopia simple del título de propiedad donde se instala la planta industrial.

No Propietario: fotocopia simple del contrato de locación, comodato, otro.

Notas:

Equipos sometidos a presión. Los aparatos como generadores de vapor y compresores de aire requieren una habilitación especial por parte del Departamento de Control de Calderas del Ministerio de Industria.

Panaderías: adjuntar información del horno utilizado (marca, modelo, tipo combustible, capacidad, otros).

## **PEQUEÑAS EMPRESAS**

Si el establecimiento industrial no reúne ninguno de los requisitos del diagnóstico anterior, según el Decreto 966/1987 Artículo 5º, deberá presentar las siguientes documentaciones:

Nota de Solicitud de Radicación Industrial dirigida a la Dirección General de Industria del Ministerio de Industria, según modelo.

Constancia de uso conforme del suelo emitido por el municipio de radicación.

Tasa Sellado (T-IND- Tasa: T00003851).

Tasa Radicación (T-IND- Tasa: T00003853).

Constancia de Inscripción en Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Debe constar la inscripción en la actividad económica para la cual solicita Radicación y Habilitación Industrial.

Constancia de Inscripción en Agencia Tributaria Misiones (ATM). Debe constar la inscripción en la actividad económica para la cual solicita Radicación y Habilitación Industrial.

Planos en escala de 1:100 con características edilicias de la planta industrial. En función de la actividad, la Autoridad de Aplicación podrá solicitar planos de detalles.

Croquis en plano tamaño A3 de la planta industrial con distribución de máquinas y equipos, servicios auxiliares (vapor, aire comprimido, gases, otros).

Copia del Plan de Contingencia firmado por autoridad competente.

Memoria descriptiva del proceso de elaboración, incluyendo la etapa de tratamiento de efluentes.

Documentos societarios y propiedad:

Para Personas Físicas: fotocopia simple de documento.

Para Personas Jurídicas: fotocopia simple del contrato social.

Propietario: fotocopia simple del título de propiedad donde se instala la planta industrial.

No Propietario: fotocopia simple del contrato de locación, comodato, otro.

Notas:

Equipos sometidos a presión. Los aparatos como generadores de vapor y compresores de aire requieren una habilitación especial por parte del Departamento de Control de Calderas del Ministerio de Industria.

Panaderías: adjuntar información del horno utilizado (marca, modelo, tipo combustible, capacidad, otros).

**DECLARO BAJO JURAMENTO QUE TODO LO CONSIGNADO EN ESTE FORMULARIO ES REAL Y FEHACIENTE.**

Lugar \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_.

Firma Propietario: \_\_\_\_\_ Firma Profesional \_\_\_\_\_

Aclaración: \_\_\_\_\_ Aclaración: \_\_\_\_\_

DNI: \_\_\_\_\_

DNI: \_\_\_\_\_

**PLANILLA MENSUAL DE PRODUCCIÓN DE MINERAL**

**ARENA – CANTO RODADO Y/O RIPIO**

**DECRETO 235/75**

**A LA AUTORIDAD MINERA EN PRIMERA INSTANCIA:**

(1).....(2) en representación de la firma “.....”, con domicilio constituido Calle ....., ..... Provincia de Misiones, en los autos “EXPTE. N°..... - AM., ante la Autoridad Minera en Primera Instancia se presenta y dice:

QUE conforme a lo determinado por las normas legales y reglamentarias vigentes en la materia, viene por este acto a presentar la Planilla de Producción Mensual de Mineral, correspondiente al Mes de..... del año 2.0....- Cuyo detalle es el siguiente:

Kilómetros	Localidad	Volumen de playa. Inicio del mes	Extraído (m <sup>3</sup> )	Vendido (m <sup>3</sup> )	Volumen en playa remanente
Precio promedio del mes por m <sup>3</sup> de mineral en playa					\$

**OBSERVACIONES:**

(1) CONSIGNAR NOMBRE Y APELLIDO DEL FIRMANTE.-

(2) CONSIGNAR SI ES POR PROPIO DERECHO O EN REPRESENTACIÓN DEL TITULAR.-

BUQUES ARENEROS		
Nombre del buque transportado	Viajes realizados en el mes	Volumen en el mes

Total		

Liquidación de aforos		
Volumen total de mineral extraído en el mes	Aforo vigente	Aforos totales devengados en el mes
	\$	

Que con relación a los datos consignados en la presente planilla, formula las siguientes OBSERVACIONES:

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Que los datos consignados en la presente Planilla revisten el carácter de Declaración jurada.-

Que solicita se tenga expresamente PRESENTE.-

SERÁ JUSTICIA.-

\_\_\_\_\_  
 (FIRMA)

**PLANILLA MENSUAL DE PRODUCCIÓN DE MINERAL**

**LEY 1572 Dto. 2113/83**

**A LA AUTORIDAD MINERA EN PRIMERA INSTANCIA:**

(1).....(2).....

.....con domicilio constituido en..... N°  
..... en los autos "Expte. N° ..... /.....

AM, ante la Autoridad Minera se presenta y dice:

**QUE**, conforme a lo determinado por las normas legales y reglamentarias vigentes en la materia, viene por este acto a presentar la planilla de Producción Mensual de Mineral, correspondiente al mes de ...../.....2018....., cuyo detalle es el siguiente:

**PRODUCTOR**

**MINERO:**..... **NÚMERO DE INSCRIPCIÓN EN EL REG. DE PROD. MINEROS:**.....

**NOMBRE DE LA MINA O**

**CANTERA:**.....

**UBICACIÓN:**.....

..

**MINERAL QUE SE EXPLOTA:** .....

<b>Detalle</b>		<b>Cantidad</b>
<b>PRODUCCIÓN DE MINERAL</b>	Existencia de mineral extraído en Yacimiento al inicio del mes.	mt <sup>3</sup>
	volumen extraído en el mes	mt <sup>3</sup>
	subtotal A	mt <sup>3</sup>
<b>VENTA DE MINERAL</b>	Mineral vendido en bruto en el mes	
	Mineral sometido a tratamiento y/o Transformación para su venta.	mt <sup>3</sup>
	subtotal B	mt <sup>3</sup>
Existencia de mineral remanente en yacimiento al final		

del mes (Subtotal A - Subtotal B)	mt <sup>3</sup>
Precio promedio por m3 o kg. De mineral en yacimiento	\$ ,00

**QUE** con relación a los datos consignados en la presente planilla, formula las siguientes

**OBSERVACIONES:** .....

.....

.....

.-

**QUE** los datos consignados en la presente planilla revisten el carácter de Declaración Jurada.

**QUE** solicita se tenga expresamente presente.

SERÁ JUSTICIA.-

.....

**(Firma)**

**OBSERVACIONES:**

- (1) Consignar nombre y apellido del firmante.
- (2) Consignar si es por propio derecho o en representación del titular.

**FORMULARIO DGGM - 40**

**RENDICIÓN MENSUAL DE GUIAS DE MINERAL**

MES:

AÑO:

A LA AUTORIDAD MINERA DE PRIMERA INSTANCIA:

(1) .....

(2) ....., con domicilio constituido en  
 .....en los autos  
 “EXPTE...../..... AM., ante la Autoridad Minera de Primera Instancia  
 se presenta y dice:

QUE viene por este acto a presentar, como lo prescribe la  
 legislación vigente en la materia, la Rendición de Guías de Mineral por el mes arriba  
 referido, cuyo detalle es el siguiente

Productor Minero: ..... Reg. Prod. Minero N°:  
 .....

Nombre del Yacimiento: ..... Mineral:  
 .....

Ubicación ..... del ..... Yacimiento:  
 .....

DETALLE DE GUIAS EXTENDIDAS EN EL MES	Cantidad	Volumen (m3)
Para series correlativas de números: Del N° ..... al N° .....		
Para series correlativas de números: Del N° ..... al N° .....		
Para series correlativas de números: Del N° ..... al N° .....		

Para series correlativas de números: Del N° ..... al N° .....		
4)Para Guías con números no correlativos:		
TOTALES		

**Instrucciones:** (1) consignar nombre(s) y apellido. (2) Tachar lo que no corresponde. (3) Se consigna el primero y el último número de guía de toda la serie correlativa, no importa cuantas guías incluya, donde dice “cantidad” va la cantidad de guías comprendida en la serie y en “volumen” el total de metros cúbicos de la serie.-

GUÍAS INUTILIZADAS	CANTIDAD	GUÍAS EXTRAVIADAS	CANTIDAD
TOTAL		TOTAL	

<p><b>RESUMEN</b>  Cantidad de Guías disponibles durante el mes  .....  Cantidad de Guías retiradas durante el mes  .....  Sub- total (A)  .....  Cantidad de Guías extendidas durante el mes.....  Cantidad de Guías inutilizadas y/o extraviadas  .....  Sub- total (B)  .....  <b>CANTIDAD REMANENTE DE GUIAS DISPONIBLES</b> al final del mes Sub-total (A) y B).....</p>
---

LIQUIDACIÓN DE TASAS POR LAS GUIAS DEPACHADAS EN EL MES		
Volumen total amparado en el mes	tasa vigente	TOTAL ADEUDADO

--	--	--

QUE acompaño los originales respectivos de cada una de las guías extendidas, con excepción de los Números

.....  
.....

..... que acompaño porque

.....  
.....

QUE acompaño la exposición policial respectiva y pedidos publicaciones por el diario local de las guías extraviadas sin extender.

QUE declaro bajo juramento de Ley que los datos consignados en la presente rendición se ajustan a la verdad.

QUE solicito se tenga expresamente presente.

**PROVEER DE CONFORMIDAD**

**SERÁ JUSTICIA.-**

**FIRMA**

Registro Provincial de Consultores Ambientales  
para la Actividad Minera  
(RePCAAM)

**FORMULARIO DE SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN**

**Nº DE ORDEN.....**

Apellido y Nombre:

Documento (tipo y Nº):

Título Universitario /terciario:

Especialidad:

Domicilio:

Localidad:

Provincia:

CP:

Teléfono:

Nº de CUIT:

e-mail:

Declaro bajo juramente que:

1. La documentación que acompaño es fidedigna
2. La información y los datos manifestados son veraces, a la fecha
3. No existen inhabilidades o impedimentos para contratar con el Estado

Solicito inscripción en el Registro Provincial de Consultores Ambientales para la Actividad Minera (Re.P.C.A.A.M.), conforme lo establecido en Resolución N°204-19 del Ministerio de Industria.

Posadas, .....

Firma