

EXPERTOS y EXPERTAS EN GESTIÓN PÚBLICA

NTIC y modernización en los municipios de la  
provincia de Buenos Aires:  
resultados de un estudio sobre sus portales web

Autoras:

María Laura Pagani

Valería Pau

Año 2013

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este artículo es presentar los resultados de un relevamiento sobre las páginas web de los municipios de la provincia de Buenos Aires con el fin de identificar la presencia de las políticas de modernización y, entre ellas, el uso de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC)<sup>1</sup>, el nivel de desarrollo de sus portales digitales y de las redes sociales.

Diversos autores coinciden en que la introducción de las TIC produjeron una revolución en el campo de la comunicación generando no sólo transformaciones sociales y económicas, sino también en la política y en el ámbito de la administración pública. Así, aplicadas al campo de la gestión pública, tienen la capacidad de transformar la relación entre el Estado y la ciudadanía (Quintar, Calello y Aprea, 2007).

La Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CIGE) aprobada en Chile en el 2007 marca un hito respecto de las tradicionales políticas de Gobierno Electrónico, en cuanto a que “privilegia el enfoque de las prestaciones desde la perspectiva del ejercicio de derechos de los integrantes de la sociedad civil, a los que el gobierno tiene la obligación de atender. Al focalizar en el empoderamiento de la ciudadanía para relacionarse por vía electrónica con las administraciones públicas, la CIGE aporta una visión superadora.” (Tesoro, 2008: 1). Como menciona Piana, 2007 (retomando a García Pelayo, 1982) la tecnología opera sobre el sistema político de varias formas, por ejemplo adaptando el proceso de decisión a las exigencias y posibilidades tecnológicas, lo que implica un avance de los criterios técnicos. Sin embargo, la difusión y promoción del uso de las TIC representa un motor de cambio para los gobiernos y las administraciones públicas no sólo en la modificación de los elementos técnicos (tecnología, estructuras, procesos, etc.) sino también en el cambio en los valores y comportamientos que configuran la cultura organizativa

existente (Ballart y Ramió, 2000), poniendo en evidencia la necesidad de articular políticas, procedimientos y servicios integrados y transversales que respondan con coherencia a las necesidades de los ciudadanos.

Asimismo, implica una cuestión política ya que el uso de Internet y las TIC pueden ser herramientas para el cambio, siempre que exista una clara voluntad política y directiva para liderar las transformaciones necesarias en las estructuras, procedimientos y cultura organizativa.

Distintos autores consideran a las TIC en función de su constitución como herramientas de gran potencial que dan soporte a la gestión pública para dar respuestas oportunas, eficientes, de calidad y transparentes a los ciudadanos. Estas concepciones sustentan la denominada Nueva Gestión Pública, paradigma de gestión de la segunda mitad de la década de los '90 ligado a las reformas de segunda generación que apuntaban a mejorar la capacidad estatal y a producir transformaciones “hacia adentro” del Estado, con un trasfondo tecnológico y cultural mucho más determinante de lo que habían sido las reformas de primera generación (Oszlak, 1999). En definitiva, los efectos buscados se orientaban a una reestructuración organizativa; la profesionalización de la función pública, el rediseño de plantas, el sistema de carrera basada en el mérito, la capacitación y el desarrollo; la desburocratización de normas o procedimientos; la introducción de nuevas tecnologías de gestión y mejoramiento de sistemas de información. Mucho se ha discutido sobre este nuevo paradigma y no es objeto de este trabajo reproducir estos debates<sup>2</sup>, simplemente tomamos el contexto para enmarcar el plano más general en donde, en función del avance de las TIC, éstas se “capilarizan” en el ámbito de la gestión pública. En función de lo anterior, la implementación de las TIC se fundamenta en la posibilidad de fortalecer la capacidad de gestión, entendida ésta como la capacidad para concretar en la realidad, de manera eficiente y efectiva, las decisiones tomadas a nivel político<sup>3</sup>. Además de los beneficios “técnicos” de la aplicación de TIC en la administración pública, en cuanto a las potencialidades de mejorar la dimensión administrativa del Estado, también podemos mencionar la dimensión “política” del Gobierno, en relación a la mejora de la comunicación con la ciudadanía, la gobernabilidad y la transparencia, conceptos que no deberían concebirse en

1- Las NTIC incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual. Utilizan la interactividad como fuente comunicativa entre individuos, objetos, conocimientos y maneras de procesar la información. El término “Nuevas” es porque en todas ellas se distinguen transformaciones que erradican las deficiencias de sus antecesoras y por su integración como técnicas interconectadas en una nueva configuración física.

2 - Por ejemplo, Abal Medina (2008) explica que en nuestro país, el nuevo paradigma presentó algunas falencias, vinculadas en gran medida con la adopción de un modelo de gestión que había sido concebido para una realidad diferente a la de nuestra región. En efecto, en Estados Unidos y en Europa, la NGP fue una respuesta a las rigideces ocasionadas por la plena vigencia del modelo weberiano (de apego al procedimiento normativo). Sin embargo, este autor señala, al igual que otros especialistas, que en América Latina no se había desarrollado sólidas burocracias y un fuerte apego a las normas.

3 - “Una primera tarea fundamental es establecer la delimitación de qué se entiende por capacidad estatal. Hilderbrand y Grindle (1997), por ejemplo, la definen como la habilidad de desempeñar tareas apropiadas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad. Aunque Weiss (1998) hace énfasis en la capacidad transformativa del Estado, entendiéndola como la habilidad para adaptarse a los shocks y las presiones externas. Asimismo, Migdal (1988) la define como la capacidad que poseen los líderes estatales de utilizar los órganos del Estado con el fin de que se cristalicen sus decisiones en el seno de la sociedad. Entre éstas y otras aproximaciones, en este documento se entiende por “capacidad estatal” la aptitud de las instancias gubernamentales de plasmar a través de políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social” (Repetto, 2004: 8).

forma aislada sino en interrelación. En este punto, es conveniente citar a Prince (2005: 40) que nos advierte que “debemos evitar el pensamiento mágico que sostiene casi que el mero uso de TIC solucionará todos los problemas y defectos de la economía, la política y sociedad”. En el presente trabajo se muestran los resultados de un estudio exploratorio a partir de un relevamiento de los 135 municipios de la provincia de Buenos Aires realizado en el primer semestre de 2013 y una comparación respecto de los resultados obtenidos para el mismo periodo durante el 2012. El objetivo fue identificar las políticas relacionadas con la modernización del Estado y el uso de las TIC que están llevando a cabo estos municipios. La investigación se realizó a partir de la revisión de las páginas web institucionales. Esta aclaración consideramos que es fundamental, ya que esta metodología empírica de relevamiento de los contenidos que aparecen publicados en este medio puede no ser exhaustiva de las políticas que llevan a cabo los gobiernos locales. Sin embargo, coincidimos con la valoración acerca de las páginas web que se realiza en el trabajo de Fernández Arroyo, Pando, Boix y Calamari (2009: 2) “sin pretender limitar el gobierno electrónico a las potencialidades de Internet, las páginas web constituyen el instrumento más evidente del grado en que los gobiernos aprovechan las tecnologías de la información y la comunicación”.

Luego de esta introducción, el trabajo continúa con consideraciones teóricas y conceptuales acerca de las políticas públicas en la sociedad de la información y el desafío de la incorporación de las TIC en la escala local, tomando algunos antecedentes sobre estudios que relevan el uso de las tecnologías en los municipios. En última instancia se presentan los resultados de este estudio y se comparten algunas reflexiones finales.

## Las políticas públicas y las TIC

Iniciamos este apartado con algunas conceptualizaciones acerca del cambio de paradigma que surge en los años setenta por la irrupción de las TIC. Desde ese momento, comienza un esfuerzo por comprender las implicaciones sociales, políticas y económicas del auge de la información como una unidad de cambio económico y de valor social y político. Esta transformación está impulsada principalmente por los nuevos medios disponibles para crear y divulgar información mediante tecnologías digitales. Los flujos de información, las comunicaciones y los mecanismos de coordinación se están digitalizando en muchos sectores de la sociedad, proceso que se traduce en la aparición progresiva de nuevas formas de organización social y productiva (CEPAL, 2003).

La actividad digital emergente se convierte poco a poco en un fenómeno global y tiene su origen, fundamentalmente, en las sociedades industrializadas más maduras. De hecho, la adopción de este paradigma basado en la tecnología está íntimamente relacionada con el grado de desarrollo de la sociedad. Sin embargo, la tecnología no es sólo fruto del desarrollo (por ser consecuencia de éste), sino también, y en gran medida, uno de sus motores (por ser una herramienta de desarrollo) (UNESCO, 2003).

En estos últimos años la sociedad de la información se difundió notablemente como consecuencia de la liberalización de las telecomunicaciones alrededor del mundo; la difusión del intercambio tecnológico entre la informática, la microelectrónica y las comunicaciones; y el logro de estándares globales que impulsaron una aceleración de las transformaciones económicas y sociales vinculadas a las TIC (Jordana y Sancho, 2001).

Es así como las nuevas características que adopta el entorno social, con el advenimiento de la sociedad de la información<sup>4</sup>, fueron receptadas por el sistema político en su conjunto, y por el Estado como elemento clave en la formación de políticas. Los gobiernos, gradualmente, empezaron a dar respuestas a nuevos problemas, y también a viejas demandas, a partir de iniciativas públicas que han adoptado las TIC. Asimismo, constituyen un medio para otorgar mayor información sobre las acciones de gobierno y las políticas públicas.

Por otra parte, además de resaltar las potencialidades de las TIC es importante considerar, siguiendo a Castells (2000), que su utilización implica un esfuerzo ins-

titucional en cuanto a procesos de adaptación y la capacidad de los distintos actores para funcionar en red.

Para algunos autores, luego de la etapa más relacionada a las discusiones científicas y académicas, aparece una nueva fase en el desarrollo y vinculación de las TIC con la esfera gubernamental, que está marcada por la interacción entre la transformación tecnológica, los servicios públicos y los procesos políticos y administrativos de las instituciones de gobierno (Castells, 2004). Tal es así que con el aporte de las TIC se crea una nueva red de relaciones entre los gobiernos y la ciudadanía, las organizaciones y las empresas, dando origen al gobierno electrónico (e-government) y más recientemente al “gobierno abierto” (open government).

Existen varias definiciones de lo que es el gobierno electrónico. Para Del Brutto (2003) el gobierno electrónico consiste en derivar por medio de las TIC servicios a una comunidad determinada; actividades que de hecho ya están incorporadas a las competencias de un gobierno, ya fuere nacional, provincial o municipal.

Para Kaufman (2006) se trata de una compleja relación entre tecnologías (TIC), procesos, estructuras y culturas al servicio de ciudadanos. Es la conjugación de TIC con reingeniería de estructuras y cambios de culturas organizacionales, para facilitar el acceso en línea de los ciudadanos a la información, los servicios y los procedimientos de decisión administrativa.

También es la continua optimización en el cumplimiento de los servicios gubernamentales mediante la transformación que las TIC generan en las relaciones internas y externas:

#### En las relaciones internas

- de gobierno a gobierno
- del gobierno a sus empleados

---

5 - Existe también “una noción geográfica, espacial (o de anulación de distancias), aplicada al e-gobierno: en la era pre-Internet, las interacciones entre un ciudadano o una empresa y una institución gubernamental tenían lugar en una oficina pública. Con el creciente uso de las TIC, es posible realizar cada vez más trámites a distancia, desde un telecentro, un cibercafé o desde el propio hogar o trabajo” (Finkleleevich, 2005:7)

6 - <http://gestionpublicave.blogspot.com.ar/2010/09/redes-sociales-y-administracion-publica.html>, acceso 20/04/2012.

- En las relaciones externas

- del gobierno con los ciudadanos
- del gobierno con las empresas como usuario de servicios públicos
- del gobierno con las empresas como proveedor de estos servicios

Estas dos dimensiones de análisis para el estudio del gobierno electrónico también son planteadas por Reilly (citado por Kaufman y Piana, 2007): el uso de TIC, hacia adentro de la administración pública (Back Office) o hacia los otros actores que, de una u otra manera, se relacionan con ella a través de la pantalla (Front Office). Tomando en cuenta estas visiones, pueden identificarse dos grandes líneas sobre la utilización de estas tecnologías: por una parte, como instrumento para mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios actuales de gobierno y reducir la brecha geográfica en los casos de jurisdicciones con amplitud territorial<sup>5</sup>; y por otra parte, para transformar e innovar en la gestión y aumentar la participación de los ciudadanos en la gestión pública (Piana, 2007). Es decir, se vincula el uso de las TIC con el ámbito del desarrollo y fortalecimiento de la democracia, ya que éstas suponen la creación de mecanismos que permitan al ciudadano jugar un papel activo en el accionar gubernamental, abriendo nuevos espacios y formas de participación ciudadana. Son ejemplo de iniciativas en este ámbito la adaptación de medidas para facilitar a la ciudadanía el acceso a información pública; la consideración de las opiniones y sugerencias de la ciudadanía; la creación de instancias de participación ciudadana y de control de la gestión, entendidas como transparencia de la gestión, entre otros. El reconocimiento de estas dos dimensiones precisa de nuevos modelos organizacionales y constituye una oportunidad para orientar la función pública hacia el ciudadano. Esto implica una posibilidad de algún grado de cambio en las estructuras y procesos del Estado en relación a los servicios que implementa. De esta forma, el gobierno electrónico y su avance hacia el gobierno abierto, no se desarrolla únicamente creando páginas web con información institucional o con la oferta de los servicios existentes. En efecto, Piana (2007) remarca que

---

7 - Existe también "una noción geográfica, espacial (o de anulación de distancias), aplicada al e-gobierno: en la era pre-Internet, las interacciones entre un ciudadano o una empresa y una institución gubernamental tenían lugar en una oficina pública. Con el creciente uso de las TIC, es posible realizar cada vez más trámites a distancia, desde un telecentro, un cibercafé o desde el propio hogar o trabajo" (Finquelevich, 2005:7)

8 - <http://gestionpublicave.blogspot.com.ar/2010/09/redes-sociales-y-administracion-publica.html>, acceso 20/04/2012.

es necesario una transformación radical de las instituciones que prestan servicios públicos para que las TIC no formen parte de un mero maquillaje que agote su potencial reproduciendo las mismas deficiencias de las administraciones públicas.

En este mismo sentido, Pagnani (2007) opina que la noción actual de gobierno electrónico es una propuesta mucho más integral que un portal de trámites o información documentada del Estado. El uso de las TIC debe orientarse a la construcción de una nueva forma de organización social en redes, interconectada y horizontal. Calderón y Lorenzo (2010) agregan además, la necesidad de un cambio cultural en las formas de hacer las cosas en la administración pública y en las actitudes de los trabajadores de lo público.

En la actualidad el concepto de “gobierno abierto” se encuentra en plena expansión y en permanente redefinición. La denominación gobierno abierto, representa (a través del avance tecnológico que ha propiciado la web 2.0 o web social y la extensión de internet como red global) una superación del gobierno electrónico. Se basa en el establecimiento de mecanismos para la transparencia, así como para facilitar y mejorar la participación de los ciudadanos en el debate público y la colaboración intra e interorganizacional. Por lo tanto, se encuentra indisolublemente vinculado a la consolidación de la legitimidad del accionar estatal y de la gobernabilidad. La expansión de la web 2.0 en las administraciones públicas ha sido gradual. Tradicionalmente, éstas fueron poco receptivas con las redes sociales (por ejemplo bloqueando o restringiendo frecuentemente su acceso por parte del personal, tanto por motivos de seguridad como de disciplina y ocupación del tiempo laboral). “Sin negar los eventuales riesgos, en muchos gobiernos se percibe hoy la prioridad de aprovechar el potencial de llegada de esas redes para mejorar la comunicación con los habitantes, para desarrollar ofertas de servicio sensibles y novedosas, para comunicarse con los ciudadanos haciendo uso de los medios que ellos usan”<sup>6</sup>.

Por su parte, Osimo y Punie (2008) demuestran optimismo en el uso de redes sociales en la administración y señalan que pueden tener gran impacto en distintos aspectos de la provisión de los bienes públicos como la educación, la salud y la administración en su conjunto.

Sin embargo, identifican algunas condiciones para que puedan desarrollarse: entornos intensivos en conocimiento, colaborativos y seguros; la existencia de una fuerte motivación estratégica; la transparencia y la disponibilidad de datos públicos.



## El desafío en la escala local: la incorporación de las TIC

La transformación del Estado nacional de los '90 implicó un proceso de descentralización, y el consecuente traspaso de programas sociales, educativos y de salud a la jurisdicción provincial y de ésta a los municipios, ocasionando nuevas competencias y demandas al Estado local.

Estos cambios significaron un problemática para la instancia municipal que, en general, no contó con los recursos económicos y técnicos suficientes para hacer frente a la nueva situación. “Por un lado, se produce una suerte de revitalización de la esfera local y, por otro, el municipio aparece también como punto de condensación de la fragmentación social, de la crisis de mediaciones y de la falta de recursos” (García Delgado, 1998: 74). En efecto, los municipios debieron incorporar en sus agendas de gobierno políticas referidas al bienestar de la población mediante programas sociales, de empleo, de salud, buscar oportunidades de inversión y promoción económica, ocuparse del mejoramiento de la calidad ambiental, etc. (Tecco, 1997).

Asimismo, algunos municipios comienzan a incorporar cambios en los modelos de gestión, por ejemplo generando nuevos canales de relación con la sociedad a través de la promoción de espacios de participación ciudadana y de la incorporación de las TIC. De esta manera, las páginas web municipales y la aplicación de estas tecnologías, incorporan a las ciudades en el proceso de virtualización global y contribuirían al “buen gobierno local”. Esto es así en la medida en que posibilitan mayor acceso a la información pública, a la simplificación de trámites, a la reducción de tiempos de espera y costos, fomentan la transparencia e incentivan la participación ciudadana en el debate público y el control ciudadano de la gestión (Mariño, Godoy, Vanderland y Verón; 2011). En esta misma línea, para Prince (2005: 52) “a priori, resulta sensato pensar que es en el ámbito de las ciudades (municipios) donde la implementación de la e-democracia puede hacerse con menos restricciones y más alcances.”

Como hemos visto hasta el momento, el uso de las TIC en la gestión pública tiene diversas potencialidades, específicamente en la escala municipal. En este trabajo nos proponemos realizar un primer acercamiento a la temática y relevar qué comunican las páginas web institucionales respecto a la modernización de la gestión

10 - Realizado por CIPPEC y Universidad de San Andrés. Este índice se realiza desde 2007 y evalúa en perspectiva comparada el nivel de desarrollo de las páginas web de todos los municipios de la Argentina con más de 50 mil habitantes y de las capitales provinciales (115 municipios).

y qué políticas y herramientas muestran, así como detectar la presencia del uso de las nuevas TIC, como las redes sociales (Facebook y Twitter).

Como antecedente de nuestro trabajo podemos citar un reciente estudio de Mariño, Godoy, Vanderland y Verón (2011) donde se relevaron datos de los departamentos de las provincias del NEA con sitios web disponibles y se obtuvo la siguiente información:

- En la provincia del Chaco se relevaron 27 municipios de los cuales un 62,96% cuentan con una página web.
- En la provincia de Corrientes se relevaron 28 municipios de los cuales el 60,71% tiene presencia en la web.
- El 100 % de los 38 departamentos que conforman la provincia de Formosa, cuentan con páginas web.
- La provincia de Misiones cuenta con 19 municipios, de los cuales el 89,47% tiene sitio web aunque el 31,6% no se encuentra actualmente disponible.

Por otra parte, el Índice Nacional de Páginas Web Municipales (2011)<sup>10</sup> señala que el 96,5% de los municipios que forman el universo de estudio poseen páginas web, es decir una cifra superior al que muestra el estudio de los municipios del NEA. Esta cifra significó un aumento respecto del año 2010, cuando el 90,4% de los municipios contaban con sitios web. Esta diferencia podría explicarse en función de las distintas posibilidades de acceso a la tecnología entre municipios que cuentan con diferentes características productivas y socio económicas.

A nivel cualitativo, el estudio anteriormente mencionado, en su edición 2008 concluye que los municipios que sí cuentan con portales, muestran un desarrollo muy dispar. “En general, se trata de páginas básicamente unidireccionales, con pocos o nulos canales efectivos de interacción con los ciudadanos, y con una incipiente, aunque escasa, introducción de herramientas de web 2.0. Del estudio se desprende que la mayoría de estas páginas tiende a reproducir las pautas de actuación preexistentes, ligadas con la organización institucional, en lugar de orientarse a responder a las demandas ciudadanas, lo que también se refleja en las pocas opciones disponibles para la realización de trámites y/o consultas a través de la web.”

(Fernández Arroyo, Pando, Boix y Calamari; 2009: 1).

El antecedente más cercano en la provincia de Buenos Aires es un trabajo realizado en el año 2010 por la Dirección de Nuevas Tecnologías de la Dirección Provincial de Informática, acerca del nivel de desarrollo de los sitios web de los 135 municipios que conforman la Provincia, en los cuales participó una de las autoras de este trabajo. Para analizar la madurez de los sitios web se tomaron cinco fases:

- **Fase 0 – No Presencia:** corresponde a aquellos municipios que no cuentan con un sitio web institucional (gov.ar; gob.ar; gba.gov.ar) disponible o, de tenerlo, no es accesible.

- **Fase 1 – Informativa:** implica tener presencia en Internet, pero con predominancia en la información (autoridades, normas, agenda, noticias, fotos, entre otros) y se caracteriza como “servicios unidireccionales”. Se identifican distintos niveles:

- 1) Información institucional

- 2) Información de utilidad para la comunidad

- 3) Servicios básicos para la comunidad. Comprende información detallada de trámites y servicios disponibles.

- **Fase 2 – Interacción:** los sitios que se encuentran en esta fase además de difundir información ofrecen “servicios bidireccionales”, es decir que existe la capacidad de intercambio de información, de forma asincrónica, entre el usuario y el prestador del servicio. Esta fase se subdivide en dos niveles:

- 1) Disposición de cuentas de correo electrónico oficiales para interactuar con la comunidad.

- 2) Habilitación de procesos para interactuar con la comunidad, en los cuales se produzca un nivel de interacción por medios electrónicos, pero que requieran para su producto final la presencia del interesado.

- **Fase 3 – Transacción:** esta fase implica el intercambio de información inmediato, por lo tanto, involucra los denominados “servicios interactivos” que implican un intercambio de información con la base de datos de los municipios en tiempo real. Este fase tiene 2 niveles:

- 1) Transacción electrónica de procesos cuyos productos finales permita algún tipo de consulta que pueda resolverse completamente por este medio.

- 2) Procesos que implican resolución de trámites, pago electrónico u algún tipo de transacción mediante internet móvil, que se resuelva completamente en línea, no

requiriendo la presencia del interesado en ningún punto del proceso.

• **Fase 4 – Transformación:** esta fase incluye información vinculada a la transparencia y la participación ciudadana. Asimismo, implica que toda la organización municipal se encuentre interoperando en todos sus niveles, brindando a la comunidad la visión de un todo y no de estructuras administrativas estancas. Es en este nivel donde toman vigencia, entre otras cosas, las ventanillas únicas.

El estudio concluye que “el 66% de los Municipios se encuentran en una fase de información, en la cual la oferta de trámites y servicios a la comunidad, se encuentra bastante pareja. Sin embargo, este dato no es menor ya que lo que se evalúa en esta fase es la información básica que debe considerarse al momento de generar un portal del Municipio, sin pretender de los mismos mayores implementaciones respecto a desarrollos de servicios en línea. De esta manera, y respecto a la fase de interacción, se ha detectado una muy baja utilización (4%) de los portales evaluados para brindar servicios de interacción con la comunidad, los cuáles se satisfacen con pequeñas implementaciones. Respecto a la fase de transacción, aun cuando esta presenta un mayor grado de tecnología y procesos a implementar, se presenta en un 14%.

Por último, se detectó que no tienen presencia en la red un 16% de los Municipios evaluados.

Si bien la mayoría de éstos tienen dominios institucionales, no ha sido posible navegar en estos sitios ya que son inaccesibles” (Dirección Provincial de informática, 2010: 56 y 57). Es destacable que ningún municipio se encontraba en la fase 4, transformación, en la cual se medía transparencia, participación ciudadana, interoperabilidad, etc.

Continuando con los antecedentes provinciales, en cuanto a los procesos de modernización, un reciente informe de la Dirección de Innovación en la Gestión de la provincia de Buenos Aires (2012), señala que el 27% de los municipios de la provincia (36 municipios) disponen de áreas institucionalizadas cuya nominación coincide con conceptos relacionadas con la gestión pública, modernización del Estado, Reforma del Estado o Calidad-, o poseen funciones con títulos asociados a herramientas de gestión pública tales como: planificación, control de gestión, fortalecimiento, etc. Del resto de los municipios, el 50% (49 casos), demostraron interés en implementar iniciativas y/o un área especializada de modernización o bien reforzar políticas públicas que ya están en funcionamiento.

## Resultados del estudio: las TIC y los municipios de la provincia de Buenos Aires

La metodología de trabajo utilizada fue cuali y cuantitativa a partir del análisis de contenido de las páginas web respecto de:

- Presencia en la web y utilización de dominios
- Grado de desarrollo de las páginas web municipales. Para identificarlo se relevaron los

siguientes indicadores:

- **Fase 1** – Información: Autoridades; Organigrama (áreas); Teléfono y dirección; Datos generales del Municipio (superficie, población, etc.); Teléfonos útiles; Digesto municipal (acceso a normas); Agenda municipal y campañas; Servicios (información básica); Transporte y accesos; Buscador; Noticias; Servicios (información detallada); Fotos /Galería de fotos ciudad; Mapa/plano (imagen); Formularios p/ descargar (PDF/Word)

- **Fase 2** – Interacción: GIS/enlaces dinámicos; Solicitud de turnos; Trámites y servicios (instancia presencial)

- **Fase 3** – Transacción : Seguimiento de expedientes; Consulta de deuda en línea; Pago electrónico; Trámites en línea; Gestión de reclamos; Acceso mediante celulares

- **Fase 4** – Transparencia y Participación Ciudadana: Informes de gestión; Publicación del Presupuesto y/o ejecución del gasto; Información de licitaciones; Listado de empleados; Declaraciones juradas; Encuestas para conocer opinión; Políticas de participación para la toma de decisiones.

• Políticas y herramientas de modernización referidas a la gestión pública: Guía de trámites, Gobierno digital/electrónico, Transparencia, Planes (de Gobierno, estratégico, etc.), Presupuesto Participativo, Organigramas, Boletín de comunicación, Calidad, Concursos de personal y otros.

• La búsqueda de información sobre la apropiación de la web 2.0, como por ejemplo la utilización de las redes sociales (Facebook y Twitter) que constituyen canales bidireccionales de comunicación con el ciudadano. En el caso de estas redes sociales, es necesario hacer una aclaración: no se tomaron bajo análisis las cuentas que identificaban al Intendente en vez del municipio (por ejemplo, Gestión “xx”). Aún entendiendo que esto se debe a concepciones relacionadas con el auge de la Política 2.0 y a la difusión de la gestión de gobierno en función de estilos de liderazgo político más personalizados, consideramos que debe preservarse a las instituciones de los cambios en las gestiones, pudiendo coexistir cuentas específicas para cada perfil (es decir una institucional y otra personal).

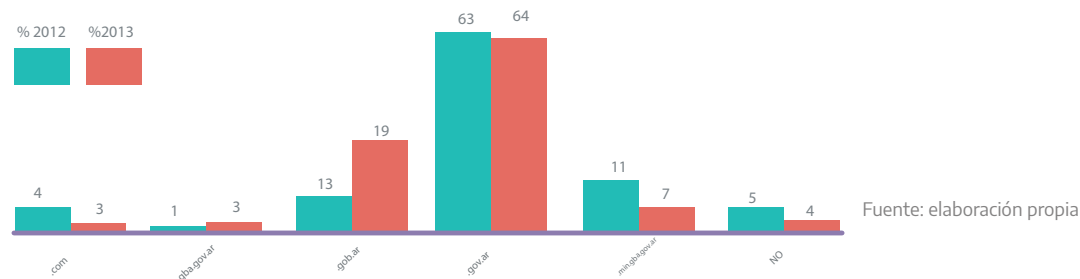
## - Páginas web

Del relevamiento realizado sobre los 135 municipios<sup>11</sup>, los resultados más significativos fueron los siguientes:

● Del total de municipios se pudieron relevar 124 páginas (91,8%). De los 11 casos restantes, 5 municipios tenían sus portales de servicios digitales en construcción y 6 no contaban con página oficial o institucional. Si se compara esta última cifra con datos anteriores, se observa que la cantidad de municipios sin páginas web va disminuyendo: en el año 2010 los municipios en fase 0 (no presencia en la web) representaban el 16%, en el año 2012 desciende a 12% y en el 2013 a 4,4%.

● Del 91,8% de municipios que tenían página web, se relevó diferencias en cuanto a los dominios utilizados, que evidencia la heterogeneidad en el origen de las páginas (gestión nación, provincia o privado): se destaca como predominante en un 64% los gov.ar, en un 19% los gob.ar; 7% mun.gba.gov.ar; y 3% .com y el dominio gba.gov.ar. A grandes rasgos continúan la misma tendencia que en el año 2012. Es decir, en su mayoría se destacan las gov.ar y han aumentado levemente las gob.ar y las gba.gov.ar, dato que podría surgir de la disminución en el uso del dominio mun.gba.gov.ar

Gráfico N°1: utilización de nombres de dominios (en %) comparativo años 20



● A nivel cualitativo se evidenció una diversidad de situaciones en cuanto a la cantidad de información que brindan las páginas web, el nivel de interacción con el ciudadano que posibilitan, el nivel tecnológico, el diseño, etc.

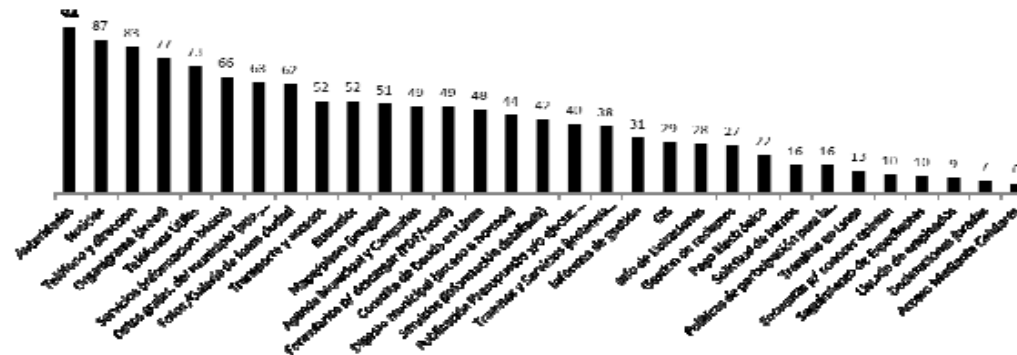
● En función de los indicadores relevados se obtuvieron los siguientes resultados (Gráfico N° 2), de los cuales se destaca:

- los porcentajes de mayor utilización corresponden a indicadores de la fase 1.

- En segunda instancia, si bien continúa mayor la incidencia de indicadores de la fase 1, se observa la utilización de tres indicadores de la fase 4 “Transparencia y participación ciudadana”, específicamente los inherentes a transparencia: Publicación de presupuesto y/o ejecución del gasto, Informe de gestión e Información de Licitaciones (40%, 31% y 28% respectivamente).

Por último, surge de lo relevado que los valores más bajos en los indicadores medidos se centran en las fase 3 y 4, especialmente los relacionados a la publicación de Listado de empleados (9%) y de Declaraciones juradas (7%), y el indicador de uso de la tecnología móvil “e-móvil” (6%).

Gráfico N°2: total valores de indicadores en Municipios (en %)

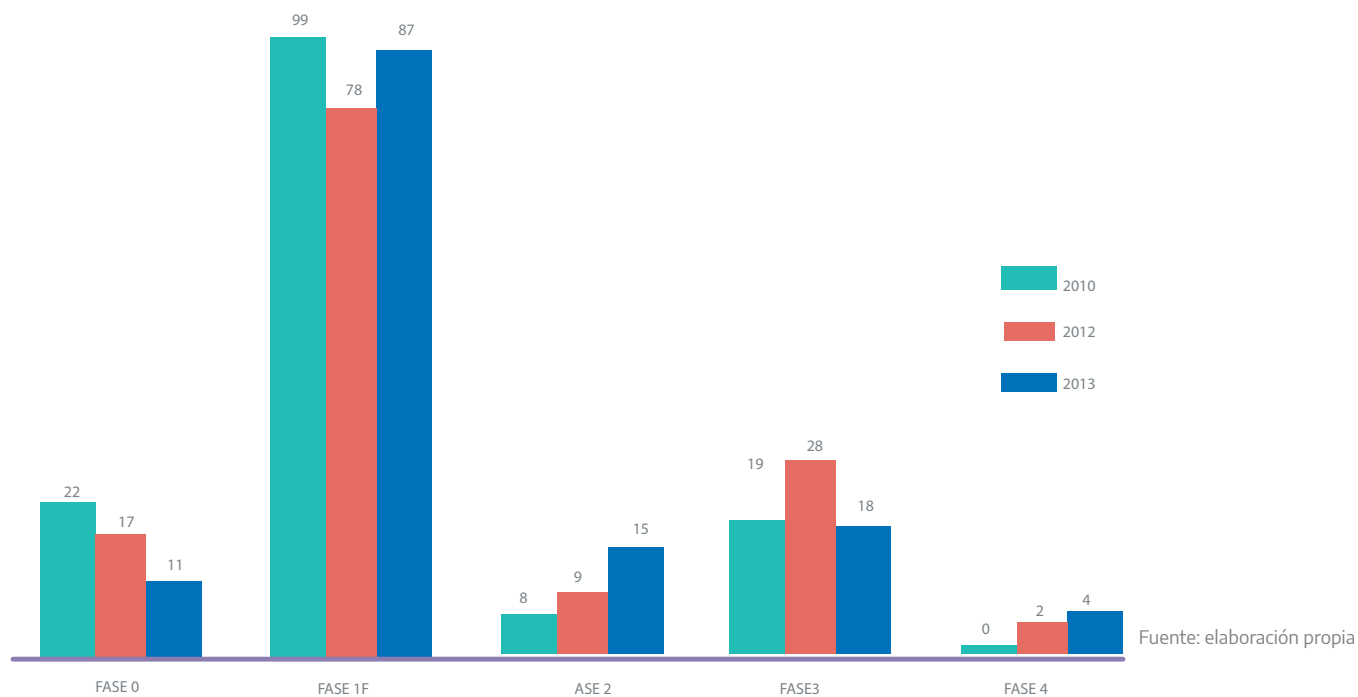


Fuente: elaboración propia

Respecto a las fases analizadas se observa principalmente una migración de casos de las fases 0 y 1 a la fase 2, y un descenso de la fase 3, principalmente explicada por la disminución en los indicadores Seguimiento de expedientes y Trámites en línea. Respecto a las fases 1 y 2, no se observaron cambios sustanciales en los indicadores entre el año 2012 y 2013.

Por último es significativo el poco ascenso de la fase 4, dado que se produce una disminución en algunos de los indicadores de transparencia, como Listado de empleados y Declaraciones juradas, y con mayor incidencia los de políticas de Participación Ciudadana.

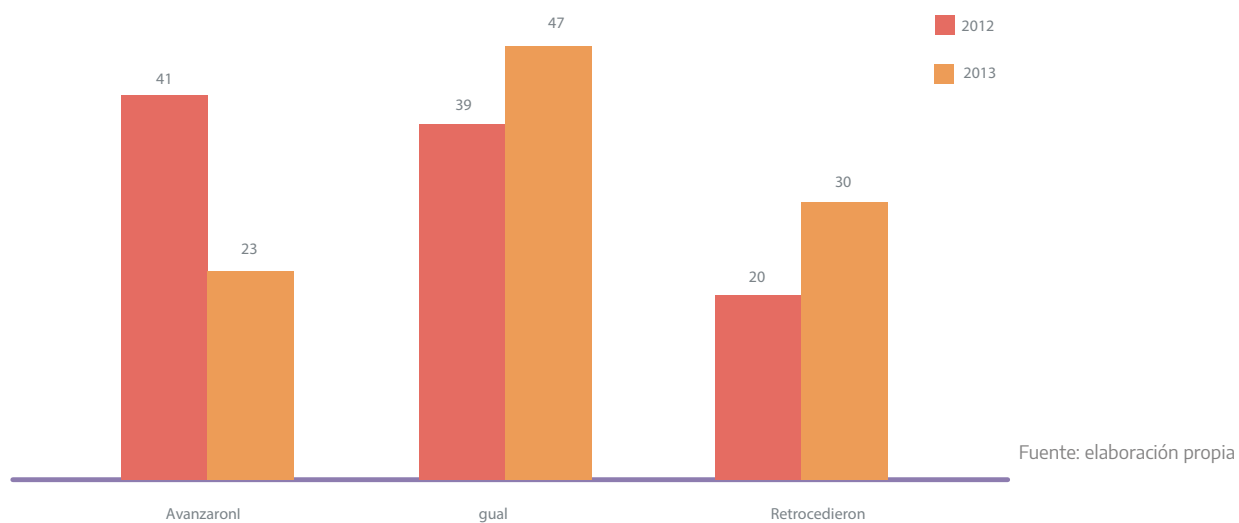
Gráfico N° 3: fase en el desarrollo de las páginas web municipales (en cantidad de casos) comparativo años 2010, 2012 y 2013





Sintetizando la información anterior, corresponde indicar que en forma agregada, tomando como punto de partida el análisis realizado en el 2010, los portales de servicios digitales municipales tuvieron el siguiente comportamiento durante los años 2012 y 2013, teniendo en cuenta que lo medido en 2012 es la variación respecto del 2010 (que es nuestra línea de base) y el 2013 se compara en relación al 2012.

Gráfico N°4: comportamiento web municipales (en %) años 2012 y 2013



Se desprende del gráfico que en el 2013 hubo una desaceleración en cuanto al avance que se había detectado en el 2012, que incide en el aumento de la categoría retroceso. Asimismo, se observa un pequeño aumento en los municipios que continuaron en el mismo nivel de desarrollo de las páginas web.

A partir de la información del estudio realizado por la Dirección Provincial de Informática (2010) se cruzó el nivel de desarrollo de las web según el tamaño de los municipios y en el estudio que realizamos durante el año 2012 se observó que los más avanzados (fase 3 transacción) son los municipios más grandes en cantidad de habitantes<sup>12</sup>. En contraposición los municipios que no tenían presencia en la web son los municipios de menor cantidad de habitantes. Estas tendencias continúan en el 2013. El dato más novedoso es que del total de municipios en fase 4, todos pertenecen a municipios denominados “grandes”.

Cuadro 1: tamaño de las ciudades según fase en el desarrollo de las páginas web municipales

Fase	Pequeña	Intermedia	Grande
0	29	8	0
1	71	76	34
2	0	7	26
3	0	8	31
4	0	1	9
	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

<sup>12</sup> Para identificar a los municipios por cantidad de habitantes se tomó la categorización de Cao y Vaca (1998): “Pueblos”: más de 1.000 y menos de 10.000 habitantes (que constituyen sectores semi – urbanos y que en este trabajo denominaremos “Ciudades pequeñas”); “Ciudades Intermedias”: desde 10.000 y hasta 100.000 (ciudades que son nodos importantes en la red regional) y “Grandes Ciudades”: desde 100.000 habitantes que comprende las grandes ciudades.

## - Utilización de herramientas y políticas referidas a la modernización de la gestión local

● El 61,4% de los municipios comunican en sus páginas web las políticas y herramientas referidas a modernización del Estado que están llevando a cabo (superior al dato del 2012 que reunía al 38,6% de los municipios).

La herramienta más generalizada, al igual que el año anterior, es la Guía de Trámites(58 casos), seguida de Transparencia y Gobierno digital/electrónico (31 y 26 casos respectivamente).

En la categoría gobierno digital/electrónico es conveniente hacer una aclaración ya que bajo esta denominación se identificaron municipios en distintas situaciones. Algunos manifestaban en la web que se trataba de un Gobierno o Ciudad Digital o Electrónico y no presentaban herramientas características del mismo (trámites en línea, digesto municipal, sistema de reclamos, etc.); y otros que, aunque no se reconocían en esa denominación, sí presentaban estas herramientas. Como se mencionó anteriormente, uno de los fundamentos del Gobierno Digital y Electrónico es propiciar la reducción de la brecha geográfica en los casos de jurisdicciones con amplitud territorial y mejorar la accesibilidad de los ciudadanos a los servicios públicos. En este sentido, de los 24 municipios identificados con este modelo de gestión se observa que, considerando la densidad poblacional, la mayoría de ellos (62,5 %) se encuentra en áreas de menos de 1000 hab/km<sup>2</sup>, el 25 % en áreas de entre 1000 y 7000 hab/km<sup>2</sup> y sólo un 12,5% corresponde a una densidad poblacional mayor a los 7000 hab/km<sup>2</sup>. Asimismo, a partir de la superficie del territorio municipal, observamos que el 83% de estos municipios se corresponde con áreas menores a 2000 km<sup>2</sup>, un 13% entre los 2000 y 3000 km<sup>2</sup> y, el resto (4%), corresponde a superficies mayores a los 3000 km<sup>2</sup>.

● Por otra parte se observa el aumento de los municipios que incorporan información en las páginas sobre gastos, presupuestos, informes de gestión, salarios de funcionarios, que denominamos bajo la “categoría” transparencia. En efecto algunos municipios identifican con un botón “Transparencia” el enlace a información inherente a este tipo de iniciativa. A continuación se presenta en el Cuadro N° 2 la cantidad de Municipios en cada herramienta de Gestión pública/modernización relevada

Cuadro N° 2: implementación de Herramientas de gestión pública, comparativo 2012 - 2013

Herramientas de gestión pública/modernización	Cantidad 2012	Cantidad 2013
Presencia de trámites en web/Guía de trámites	53	58
Gobierno digital/electrónico	29	26
Transparencia	24	31
Planes (gobierno, estratégico, etc)	11	12
Presupuesto Participativo	9	13
Organigramas	7	7
Boletín de comunicación	7	8
Calidad	4	5
Personal (concursos y capacitación)	2	5
Otros <sup>13</sup>	11	22

En cuanto a la comparación respecto del año anterior la cantidad de las políticas públicas ha mejorado levemente. Especialmente se percibe una evolución en los municipios que implementan al menos una política y en los que tienen 6 políticas.

<sup>13</sup> -En esta categoría se reunieron experiencias sobre Participación ciudadana, informes de gestión, estacionamiento medido como ejemplo de aplicación e-móvil, aplicación de sistemas GIS para ubicación de servicios públicos o con información de calles.

Cuadro N° 3: Cantidad de implementación de Herramientas de gestión pública,comparativo 2012-2013

Cantidad de políticas	2012	2013
1	21,5	25
2	15,5	16,3
3	10,4	9
4	3	3,7
5	3	3,7
6	1,4	3,7
Sin políticas	45,2	38,6
	100%	100%

Fuente: elaboración propia

## - Áreas de gestión pública

De los 32 municipios que contaban con áreas específicas de gestión, el 90% implementan alguna/s políticas y herramientas de modernización<sup>14</sup>, el 75 % cuentan con Twitter y el 72% con Facebook institucionales. Como puede comprobarse en los Cuadros N° 4 y 5, la implementación de políticas y herramientas de modernización y el uso de redes sociales, es mayor entre los municipios que tienen áreas institucionalizadas relacionadas a la temática de la gestión pública. En el primer cuadro, además se evidencia que si bien han avanzado en la implementación de políticas de gestión/modernización tanto los municipios que cuentan con área de gestión pública como los que no lo tienen, la diferencia porcentual es mayor entre los que sí la tienen.

En el segundo cuadro la tendencia es inversa.

Cuadro N° 4: Políticas y herramientas de modernización según existencia de área de gestión pública, comparación 2012-2013

El municipio aplica políticas y herramientas de modernización	Áreas de Gestión Pública			
	Sí		No	
	2012	2013	2012	2013
Sí	30,5	10	63,2	47,6
No	69,5	90	36,8	52,4
	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 5: Difusión de twitter y facebook modernización según existencia de área de gestión pública, comparación 2012-2013

Contacto en web Twitter y Facebook	Áreas de Gestión Pública			
	Sí		No	
	2012	2013	2012	2013
Sí	19,4	16	54,5	46,6
No	80,6	84	45,5	53,5
	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

En el Cuadro N° 6 se observa que en los casos de “Guía de trámites”, “Calidad”, tienen más preponderancia en los municipios que cuentan con área de gestión; en “Presupuesto Participativo” y “Gobierno Digital” la proporción es más pareja; y en “Planes” y “Transparencia”, la tendencia es mayor en los municipios que no cuentan con área de gestión.

Cuadro N° 6: Herramientas de gestión pública versus Áreas de Gestión

Herramientas de gestión pública	Municipios		
	Con áreas de gestión	Sin áreas de gestión	
Guía de trámites	88%	12%	100%
Calidad	88%	20%	100%
Presupuesto Participativo	53,8%	46,2%	100%
Gobierno digital / electrónico	53,8%	46,2%	100%
Planes (gobierno, estratégico, etc)	41,6%	58,4%	100%
Transparencia	35,5%	64,5%	100%

Fuente: elaboración propia

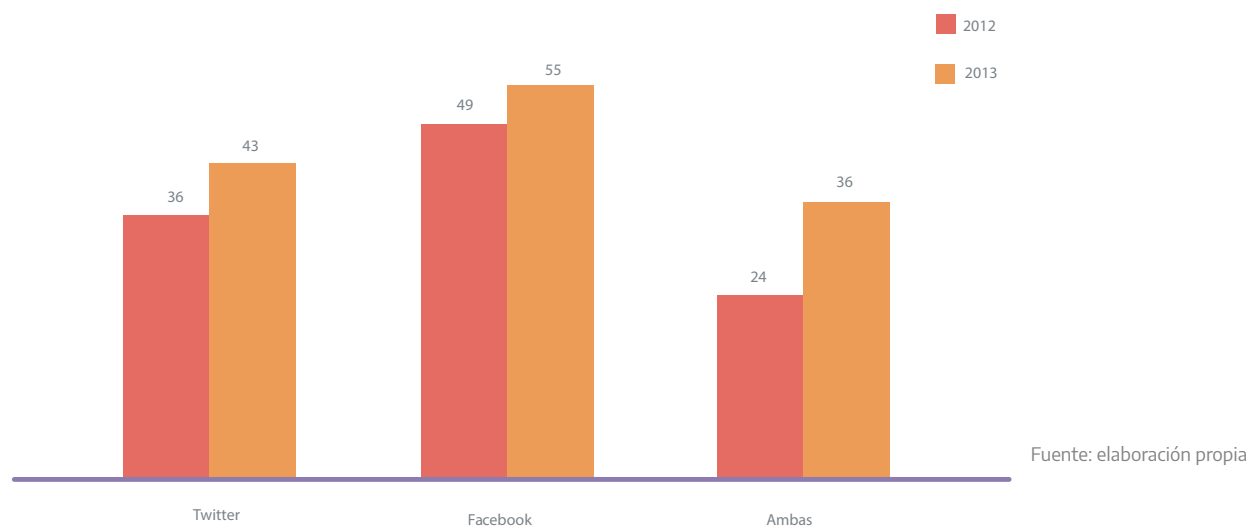
## Redes Sociales

El 55% de los municipios (74 casos) tienen cuentas de Facebook y el 43% (58 casos) de Twitter.

Sólo 60 municipios difunden sus cuentas en la web institucional, de los cuales 43 utilizan ambas cuentas (Facebook y Twitter), 53 sólo tienen Facebook y 46 sólo Twitter).

Respecto a la difusión de las cuentas en la web institucional, se observó una leve variación respecto al año 2012, correspondiendo un 46% ese año y 48% en 2013.

Gráfico N°5: uso de redes sociales (en %) años 2012 y 2013 respecto al total de municipios (135)



Se desprende del gráfico anterior que el aumento en el uso de Facebook y Twitter es proporcional respecto al 2012, sólo se produce una incidencia mayor en la categoría Ambos (33 casos 2012, 48 casos en 2013).



## Conclusiones

En el presente estudio los resultados obtenidos dan cuenta de un dispar avance en relación a la presencia de las NTIC en las páginas web municipales respecto del año 2012, especialmente en su nivel de desarrollo.

Surge de las observaciones realizadas, y la comparación con los resultados del 2012, que es baja la apropiación de las NTIC en pos de mejorar la información y los servicios que se brinda a la comunidad. En este sentido, se observa que el nivel más básico de presentación de la información, el cual no requiere sustento tecnológico sino que surge de la decisión política y puesta en valor de información disponible, no se alcanza en los portales analizados.

En menor medida se identificaron cambios en el uso de herramientas de modernización, en especial un pequeño aumento en la presencia de trámites en la web/guía de trámites y sobre transparencia.

Al igual que algunos autores citados en la introducción consideramos que contar con un sitio web y difundir información sobre los servicios que brinda el municipio facilita el acceso y uso por parte de los ciudadanos en la medida en que posibilitan la mejora de la gestión pública y la relación con la ciudadanía (por ejemplo brindando información pública actualizada, simplificando trámites, reduciendo tiempos de espera, fomentando la transparencia y promoviendo espacios de participación y control por parte de la ciudadanía). Sin embargo, en función del relevamiento realizado, observamos que aún no es mayoritaria la presencia de información detallada sobre los servicios y trámites en las web (42% de los municipios), la gestión de reclamos (27%) y el seguimiento de trámites y de expedientes en línea (que no superan el 15%). Además, podemos señalar que la aplicación de las TIC y las redes sociales podría explotarse aún más potenciando los beneficios que las mismas suponen. En este sentido, recordamos que no basta únicamente con la adquisición de innovación tecnológica sino que, además, para que estos sean efectivos y sostenibles, se requiere de equipos especializados que en la práctica concreten estas decisiones y las mantengan en el tiempo.

Hemos observado una heterogeneidad de situaciones y de grados de desarrollo en las páginas web municipales, que contienen diversos niveles y formatos de información. Por otra parte, coincidimos con Nacke, Calamari, Fernández Arroyo y Pando (2011) en que no se puede perder de vista que poner a disposición del ciudadano mucha información sin un ordenamiento o facilitando el acceso, puede redundar en un ciudadano desinformado, tornando disfuncional la funcionalidad de un portal web municipal.

En cuanto a las acciones de modernización de la gestión pública, es baja su visibilidad en los portales y, además, resultan dispares las herramientas que implementan los municipios, siendo la práctica más habitual la guía de trámites. Otra política que hemos analizado es la del Gobierno digital/electrónico, que se basa fundamentalmente en posibilitar tanto la desconcentración y descentralización de trámites y servicios, como la reducción de la brecha geográfica y digital mediante la aplicación de las NTIC. Por ello, se cruzó información respectiva a la densidad poblacional y la dimensión geográfica. Los datos obtenidos demuestran que la lógica de implementación no se aplica en el sentido esperado<sup>15</sup>, tanto para la variable densidad poblacional como para la superficie del territorio municipal.

Un dato particular es que las páginas web brindan poca información sobre políticas de profesionalización del empleo público municipal, como la capacitación o la posibilidad de concursos. En algunos casos detectamos listado de empleados, sus categorías y, en casos mínimos, los sueldos. Todas estas, además, son prácticas vinculadas a la transparencia. Este dato evidencia que los portales están más orientados a las relaciones externas que a las internas. Es decir, no se evidencia en las páginas web contenidos que den cuenta del empleado público como destinatario de las acciones de gobierno y un uso hacia adentro de la administración pública (Back Office, en términos de Kaufman y Piana, 2007) cuando el recurso humano es altamente valorado en el nuevo paradigma de gestión pública.

Una de las tendencias observadas fue que los municipios que contaban con áreas de gestión pública, en su mayoría difunden en su página web políticas de modernización. Sin embargo, en muchas de éstas no queda claro si es implementada por estas áreas específicas o por otras.

Respecto al uso de las redes sociales, se percibió un leve aumento respecto del año anterior, pero continúa la misma tendencia en cuanto a la diversidad en la denominación y difusión de las cuentas de Facebook y Twitter. En este sentido, y debido a la característica del nombre de cuentas que utiliza esta última red social, detectarlas cuando no eran difundidas por el municipio implicó al equipo de investigación realizar múltiples búsquedas con distintas claves sobre la plataforma. Esta situación podría representar una dificultad para su uso por parte de la ciudadanía, dado que muchas veces las denominaciones (identificación de usuarios) escapan al sentido común que se utilizaría para encontrar el canal que los informe (@...).

Respecto a la plataforma Facebook, se evidenció mayor precisión del nombre de la localidad y su entidad estatal en la denominación de la cuenta (Municipio o Municipalidad de...), facilitando su detección y acceso.

La diversidad de criterios y situaciones que hemos expuesto anteriormente evidencian la necesidad de generar y promover planes institucionales que establezcan políticas coordinadas e integrales de modernización, que consideren los recursos con los que cuenta la gestión municipal, asignando una estructura y recursos

<sup>15</sup> A mayor densidad poblacional y amplitud territorial, más aplicaciones de gobierno electrónico son necesarias para facilitar el acceso a los trámites y servicios provistos.

humanos específicos que viabilicen la concreción de las acciones que se proponen. Asimismo, es central su difusión para otorgar visibilidad a las políticas de modernización y al uso de las herramientas que las TIC posibilitan a fin de que la ciudadanía pueda apropiarse y hacer uso de las mismas.

Para finalizar queremos reconocer el camino que han iniciado algunos municipios y el esfuerzo que implica para los gobiernos locales implementar este tipo de estrategias a mediano plazo cuando en sus agendas diarias deben resolver urgencias cotidianas que impactan directamente sobre su gestión.

Anteriormente hemos expuesto que el uso de las tecnologías permite simplificar el acceso a la información, controlar más adecuadamente el desempeño de los gobiernos y participar cotidianamente de las cuestiones que conciernen a los miembros de la sociedad (Abal Medina, 2010). Sin embargo, con el relevamiento realizado, si bien observamos avances en la apropiación social del uso de las TIC, aún queda un camino por recorrer, no sólo en cuanto a las posibilidades de los municipios en ofrecer más y mejores servicios e información por estos medios digitales, sino también en cuanto a su impacto en la sociedad. Por ejemplo, es incipiente el uso del Gobierno Móvil o m-Gobierno (como extensión del E-Gobierno a plataformas móviles), que como explica Finquelievich (2012), se basa en el uso de los dispositivos móviles para la relación digital en las administraciones, entre sí, y de las administraciones hacia la ciudadanía. Esta modalidad de aplicación tecnológica puede facilitar el acceso a la información y los servicios gubernamentales desde cualquier lugar y en cualquier momento. En este relevamiento, se detectó que la mayor parte de las aplicaciones de Gobierno Móvil corresponden a la utilización del servicio de mensajes de texto (sms: “Short Message Service”) para el pago del estacionamiento medido. Pero esta tecnología tiene otras potencialidades que aún no están siendo aprovechadas.

Mucho se ha hablado de los beneficios de la aplicación de las nuevas TIC y de la llamada “brecha digital” y “estratificación digital”. En este sentido, desde el CLAD (2007) se reconoce un derecho al ciudadano, al abrirse múltiples posibilidades de acceder más fácilmente a las administraciones públicas, promover la inclusión y la igualdad de oportunidades de forma que todos los ciudadanos puedan acceder, cualquiera que sea su situación territorial o social a los beneficios que procura la sociedad del conocimiento y participar activamente en el seguimiento de toma de decisiones, así como sobre el tipo de servicios que el Estado provee y el modo de suministrarlo.

Por último, compartimos la concepción de que la tecnología no debe presentarse como una finalidad en si misma sino como un medio para mejorar la gestión y los servicios que brinda el Estado.

## Bibliografía

- Abal Medina, Juan Manuel (2008), entrevista en Revista Nuevo Espacio Público, Revista de Gobierno y Políticas Públicas; N° 1, IPAP, Río Negro.
- Ballart, Xavier y Ramio, C. (2000). “Ciencia de la Administración”, Valencia, Tirant lo Blanch
- Calderón, Cesar y Lorenzo, Sebastián (2010), Open Government, Capital Intelectual, Buenos Aires.
- Cao Horacio y Vaca Josefina (1998). “Información sobre municipios. Ubicación, Población, Partidos Políticos a cargo del Ejecutivo”. Instituto Nacional de la Administración Pública en <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/otros/Cepas9.pdf> (Acceso 24/04/2012)
- Castells, Manuel (2000). La era de la información. Alianza Editorial. Madrid.
- Castells, Manuel (2004). El Modelo Barcelona II: El Ayuntamiento De Barcelona En La Sociedad Red. Informe de investigación (documento de síntesis) Universidad Oberta de Catalunya - Generalitat de Catalunya. Disponible en [http://www.uoc.edu/in3/pic/esp/pdf/PIC\\_Ajuntament\\_esp.pdf](http://www.uoc.edu/in3/pic/esp/pdf/PIC_Ajuntament_esp.pdf).(Acceso: 14/07/09)
- CEPAL (2003). “Los caminos hacia una Sociedad de la Información en América Latina y el Caribe”. Documento preparado para la Conferencia Ministerial Regional Preparatoria de América Latina y el Caribe para la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, que se realizará en Bávaro, Punta Cana, República Dominicana, 29 al 31 de enero de 2003
- CLAD (2007). Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Aprobada por la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Pucón, Chile, 31 de mayo y 1° de junio de 2007. Adoptada por la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Santiago de Chile, 10 de noviembre de 2007. (Resolución No. 18 de la Declaración de Santiago).
- Del Brutto, Bibiana (2003). “Gobiernos electrónicos en América Latina, en especial, Argentina. ¿Nuevas formas de recrear los espacios públicos o nuevos escenarios de poder?”. Disponible en el ARCHIVO del Observatorio para la CiberSociedad en <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=154>. (Acceso: 27/07/11)
- Dirección de Nuevas Tecnologías (2010), Análisis cualitativo de los sitios web oficiales de los municipios de la provincia de Buenos Aires. Dirección Provincial De Informática, La Plata.

- Fernández Arroyo, Nicolás; Pando, Diego; Boix, María Victoria y Calamari, Marina(2009). “El gobierno electrónico, aún lejos de los ciudadanos. Análisis del Índice nacional de páginas web municipales 2008”, Documento de Políticas Públicas | Análisis N° 70, CIPPEC, Buenos Aires.
- Finkelievich Susana (2012). “Un facilitador para gobierno y ciudadanía” nota del 25 de abril, <http://www.puntogov.com/nota.asp?nrc=2735&nprt=1>, (Acceso: 27/04/2012).
- Finkelievich Susana (2005). “E-gobierno y E-política: hacia la aclaración de conceptos borrosos” en Susana Finkelievich (Coord.) E-Política y E-Gobierno en América Latina, <http://www.links.org.ar/infoteca/E-Gobierno-y-E-Politica-en-LATAM.pdf>, (Acceso: 02/05/12)
- García Delgado, Daniel (1998), Estado-nación y globalización. Fortalezas y debilidades en el umbral del tercer milenio, Buenos Aires, Ariel.
- Jordana, Jacint y Sancho, David (2001). “Las políticas de difusión de la sociedad de la información en Cataluña: ¿De qué manera puede estimularse la demanda?”. Nota de Economía. núm. 69/70, Departamento de Economía, Generalitat de Catalunya.
- Kaufman, Ester y Piana, Sebastián (2007). “Algunas consideraciones sobre Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y el Conocimiento”. En Políticas públicas y tecnologías. Líneas de Acción para América Latina. Ed. La Crujía. Buenos Aires
- Mariño, Sonia; Godoy, María Viviana; Vanderland, María de los Ángeles y Verón, Silvana (2011). Los sitios web municipales como entornos de comunicación digital. Revisión tecnológica del estado del arte Vol 1, No 30 (2011). OTOÑO 2011 <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/948/1035> (4/5/2011).
- Nacke, Melina; Calamari, Marina; Fernández Arroyo, Nicolás y Pando, Diego (2011). “Índice Nacional de Páginas Web Municipales 2011” Documento de Trabajo N°80, CIPPEC, Buenos Aires
- Osimo, David y Punie Yves (2008). “Las Redes Sociales y la Administración Pública: oportunidades y retos”, Revista Bit, N°. 171, págs. 73-77.
- Oszlak, Oscar (1999) Quemar las Naves (o como lograr reformas estatales irreversibles). Trabajo presentado al IV Congreso Internacional del CLAD, México.

- Pagnani, Luis (2007) “Gobierno electrónico y tecnologías de la información en el nuevo Estado” en La nueva política, del pensamiento a la acción, Guillermo Chaves (comp.) EDULP y Ministerio de Gobierno de la provincia de Buenos Aires, La Plata.
- Piana, Sebastián (2004). Gobierno Electrónico, organización en red y gobernabilidad democrática. Disponible en el sitio de la Biblioteca Nacional de Chile: [http://www.bcn.cl/carpeta\\_temas/temas\\_portada.2005-10-20.2791530909/documentos\\_pdf.2005-10-20.4933061201/archivos\\_pdf.2005-10-20.8233413138](http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-10-20.2791530909/documentos_pdf.2005-10-20.4933061201/archivos_pdf.2005-10-20.8233413138). (Acceso: 27/07/11)
- Piana Sebastián (2007), Gobierno electrónico, EDULP, La Plata.
- Prince, Alejandro (2005). “Límites politológicos a la e-democracia” en Finkelievich Susana (coord), Desarrollo local en la Sociedad de la Información, Buenos Aires, Editorial La Crujía Ediciones.
- Quintar, Aída; Calello, Tomás y Aprea Gustavo (comps.) (2007). Los usos de las TICs. Una mirada multidimensional, Buenos Aires, Prometeo Editorial.
- Repetto, Fabián (2004). “Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina”. Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. Banco Interamericano de Desarrollo. Serie de Documentos de Trabajo I-52.
- Tecco, Claudio (1997), “El gobierno municipal como promotor del desarrollo local regional” en García Delgado Daniel, (comp.), Hacia un nuevo modelo de gestión local, Buenos Aires, FLACSO.
- Tesoro, José Luis (2008), “La Carta Iberoamericana y la confrontación entre paradigmas de gobierno electrónico”, en XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
- UNESCO (2003). Hacia las sociedades del conocimiento. Ediciones UNESCO. Publicado en 2005 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.