



Potenciar el desarrollo argentino hacia los próximos 40 años de democracia



GOBERNANZA DE DATOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ESTADO

Programa de Estado y Gobierno

AGOSTO 2023

Elsa Estévez

Mauro Solano



RESUMEN

Los desafíos y las tensiones que el Estado enfrenta son cada vez más complejos y se dan en contextos de una incertidumbre cada vez más marcada. Esto obliga a que la Administración Pública enfrente los escollos y resuelva los problemas de formas diferentes a las que conocía hasta ahora. Los nuevos enfoques requieren de un uso mucho más intensivo y sofisticado de la gran cantidad de datos que se producen en forma creciente, pero que en Argentina están subutilizados para el diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de políticas públicas.

Para comprender exhaustivamente lo que implica ese escenario de transformación, se debe partir de una premisa crucial: contar con una gran cantidad de datos no significa que estos se transformen automáticamente en información –aún menos en conocimiento– aplicada al quehacer estatal. Y en Argentina la trazabilidad, coordinación, el intercambio y gobernanza de datos son asignaturas notoriamente pendientes.

En este aspecto, el Estado argentino se caracteriza primordialmente por la heterogeneidad y diversidad en las formas en que obtiene datos. La mayoría de los organismos públicos (AFIP, ANSES, RENAPER, INDEC, de educación y de salud, entre otros) captura y administra sus propias bases de datos con tecnologías e infraestructuras diferentes, lo que hace prácticamente imposible la comparación, el intercambio o la integración de esos datos en información. Un déficit que, en definitiva, atenta contra la calidad de las políticas públicas y es parte de las falencias que impiden la creación de una cultura del dato. En pocas palabras, en Argentina existen datos, pero faltan soluciones que permitan integrarlos.

Muestra de ello es la desvinculación entre los 1.154 *datasets* de las 36 organizaciones estatales publicados en la plataforma Datos Argentina y la planificación o el seguimiento de políticas. A esto se suman los inconvenientes y restricciones que existen para adquirir equipamiento de última generación, junto a la acelerada dificultad para incorporar y retener al personal técnico especializado. Si a este escenario, además, se le suma la falta de un marco normativo armónico y actualizado que regule la generación y el uso de datos, lo que se distingue es un rezago ostensible que deja a la Administración Pública con rasgos de obsolescencia aún más marcados.

La ausencia de una gobernanza de datos contribuye al desarrollo de una cultura de silos de información, donde cada institución recolecta y administra sus propios datos, lo que resulta en una desmesurada cantidad de duplicaciones de datos y procesos. Producto de ello, la ciudadanía tiene que informar sus datos una y otra vez para cada trámite que realiza y, sumado a eso, las entidades públicas desarrollan un sentido de propiedad de los datos que poseen. Es decir, el no contar con una gobernanza de datos cultiva una visión mercantilista de los datos en posesión de las instituciones públicas, donde los organismos negocian de manera *ad hoc* el acceso a los datos que administran.

Por el contrario, una buena gobernanza de datos fortalece las capacidades estratégicas de los Estados. Permite la entrega de servicios integrados y con interacciones simplificadas con las personas, aumentando la eficiencia y calidad en la toma de decisiones, promoviendo una política pública proactiva, capaz de anticiparse a escenarios futuros en vez de reaccionar ante los hechos. ¿Qué falta entonces para vislumbrar una transformación digital del Estado impulsada por los datos en Argentina? Faltan mecanismos de gobernanza, un marco legal, capacidades técnicas y recursos humanos que afiancen una cultura del dato que lo considere un activo clave para gobernar.



Hoy, al interior de la Administración Pública Nacional (APN), observamos: falta de coordinación centralizada para el uso de datos en todo el gobierno y de puntos de contacto en los ministerios y otras instituciones para la administración interna de sus datos; falta de un marco normativo armónico y actualizado que regule la generación y el uso de los datos y mecanismos ágiles para el intercambio de datos a nivel federal; obstáculos para adquirir equipamiento de última generación que permita disponer de la infraestructura técnica para compartir datos de gobierno; poca utilización de datos existentes y, por último, una dificultad para incorporar y retener personal técnico especialista en datos.

De cara a esta problemática, desde CIPPEC buscamos impulsar la transformación digital del Estado a través de la digitalización e incluso la automatización progresiva de los procesos administrativos –con foco en la gobernanza de datos– para que la definición, implementación y evaluación de políticas públicas se haga en base a evidencias. Para eso es necesario consolidar la integración y la interoperabilidad de los datos vinculados a la gestión con los que cuentan los diferentes organismos estatales, fortaleciendo el papel rector de la Jefatura de Gabinete de Ministros, a través de una estrategia nacional para la gobernanza de datos que abarque el desarrollo y armonización del marco normativo.

En paralelo, se deben fortalecer los recursos humanos y tecnológicos disponibles y necesarios a futuro, además de crear un diseño institucional que se enmarque en una política federal de datos y permita una coordinación horizontal y vertical eficiente en materia de generación e intercambio de información para la toma de decisiones. Comprender al dato como un insumo ineludible para el diseño y evaluación de políticas públicas permitirá proveer bienes y servicios mucho más orientados hacia la atención de demandas ciudadanas, cada vez más complejas y urgentes. Para lograrlo, se debe establecer una estrategia que considere: 1) institucionalización de la función de gobernanza; 2) actualización del marco normativo; 3) fortalecimiento de infraestructura técnica; 4) desarrollo de capacidades de datos; 5) desarrollo de talento humano.

¿CUÁL ES LA PROBLEMÁTICA?

El Estado se enfrenta a tensiones y problemas cada vez más complejos y en contextos de incertidumbre, lo que obliga a la Administración Pública a resolverlos de formas diferentes a las conocidas hasta el momento. Ello requiere de un uso mucho más intensivo y sofisticado de la gran cantidad de datos que se producen en forma creciente, pero que están subutilizados para el diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de políticas.

El hecho de contar con una gran cantidad de datos no significa que puedan transformarse automáticamente en información, y mucho menos en conocimiento, aplicados al quehacer estatal. Argentina padece problemas graves de trazabilidad, coordinación, intercambio y gobernanza de datos. La mayoría de los organismos públicos captura datos y administra sus propias bases, con tecnologías e infraestructuras diferentes (AFIP, ANSES, RENAPER, INDEC, de educación y de salud, por mencionar algunas de las más importantes) lo que arroja un panorama de gran heterogeneidad que hace prácticamente imposible la comparación, el intercambio o la integración de esos datos en información. Un déficit que, en definitiva, atenta contra la calidad de las políticas públicas y es parte de las falencias que impiden la creación de una cultura del dato.



La desvinculación entre los 1.154 *datasets* de las 36 organizaciones estatales publicados en la plataforma Datos Argentina y la planificación o el seguimiento de políticas es muestra de este déficit. Testimonio de ello es, por ejemplo, el caso del Mapa de la Acción Estatal de la Jefatura de Gabinete de Ministros. El mismo escenario lo ilustran los casi 526 millones de documentos y 46 millones de expedientes tramitados por el sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE).

A esto se suman los inconvenientes y restricciones que existen para adquirir equipamiento de última generación, junto a la acelerada dificultad para la incorporación y retención de personal técnico especializado. Si a este marco se le añade la falta de un marco normativo armónico y actualizado que regule la generación y el uso de datos, se puede vislumbrar un rezago manifiesto que deja a la Administración Pública con rasgos de obsolescencia aún más marcados.

Una buena gobernanza de datos fortalece las capacidades estratégicas de los Estados. Permite la entrega de servicios integrados y con interacciones simplificadas con las personas, aumentando la eficiencia y calidad en la toma de decisiones, promoviendo una política pública proactiva, capaz de anticiparse a escenarios futuros en vez de reaccionar ante los hechos. A su vez, fomenta la creación de capacidades operativas nuevas, como la normalización y el intercambio de datos.

Por el contrario, en la ausencia de una gobernanza de datos prevalece la cultura de silos de información, donde cada institución recolecta y administra sus propios datos, lo que resulta en una desmesurada cantidad de duplicaciones de datos y procesos. Esto fuerza a que la ciudadanía deba informar sus datos una y otra vez para cada trámite que realiza, y promueve que las entidades públicas desarrollen un sentido de propiedad de los datos que poseen, lo que en definitiva impulsa una visión mercantilista de los datos en posesión de las instituciones públicas, donde los organismos negocian de manera *ad hoc* el acceso a los datos que administran.

Beneficios de una gobernanza de datos	Problemas ante la falta de gobernanza de datos
<ul style="list-style-type: none"> • Permite el intercambio y la integración de datos entre entidades públicas. • Facilita la entrega de servicios públicos integrados y proactivos. • Simplifica las interacciones con las personas y empresas. • Permite que las personas y empresas informen los datos sólo una vez. • Aumenta la eficiencia de las instituciones públicas. • Habilita la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas basadas en evidencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe redundancia de datos y de procesos. • Las entidades públicas no saben qué pueden y qué no pueden hacer con sus datos. • Los datos en toda la Administración Pública Nacional son inconsistentes. • Se promueven la arbitrariedad y prácticas mercantiles para el acceso a los datos. • Se dificulta la generación de valor público en base a los datos existentes. • No permite innovar en base al uso de datos en poder de las instituciones públicas. • No se tiene una visión integrada y consistente de lo que le acontece a cada individuo y empresa.

Como se mencionó anteriormente, en Argentina existen datos, pero faltan soluciones para poder integrarlos. Si bien en nuestro país existe una gran variedad de sistemas de gestión de información creados en y para organismos específicos del sector público, los mismos fueron diseñados e implementados de manera aislada en cada institución. Del mismo modo, se



observa una falta de política pública directamente relacionada con la gobernanza de datos. No obstante, en los últimos años, es posible identificar avances significativos referidos a la gestión de datos a nivel nacional que atraviesan no sólo gestiones de gobierno sino también cambios de signos políticos, lo que sienta un precedente para pensar la gobernanza de datos no como una propuesta de campaña sino como una política de Estado.

Entre estas experiencias a destacar, podemos encontrar el avance realizado por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), en los últimos años y sobre todo luego de la pandemia, en la incorporación de inteligencia y tecnología fiscal (como el monitoreo satelital, la carta de porte electrónica y el remito electrónico harinero), en el proceso de digitalización y automatización de trámites (ampliando la oferta de presentaciones digitales, de sólo 12 a 124 en 2020) y en la universalización del acceso al pago digital.

Por su parte, el Sistema de Identificación Nacional Tributario y Social (SINTyS), que coordina el intercambio de información patrimonial y social de las personas entre organismos públicos asegurando su privacidad y confidencialidad, ofrece servicios como el intercambio masivo de datos. A través de él, organismos públicos pueden integrar sus datos de manera segura, consultas puntuales y oficios judiciales.

En el campo de la información estadística, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) confecciona el Programa Anual de Estadística y Censos y desarrolla metodologías y normas que aseguran la comparación de información procedente de distintas fuentes. De esta manera, se articulan la oferta y la demanda de la producción estadística en los niveles nacional, provincial y municipal, y se establecen parámetros de estandarización de datos.

En materia de seguridad social, la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) tiene a su cargo la gestión de las prestaciones y los servicios nacionales de la seguridad social en la Argentina y coordina el Fondo de Garantía de Sustentabilidad del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA). También cuenta con el Observatorio de la Seguridad Social (OSS) que articula acciones y produce estudios para amplificar los conocimientos de la ciudadanía sobre la seguridad social y sus derechos.

Si observamos la esfera económica, existe el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) así como un conjunto de sistemas conexos que dan soporte a la gestión presupuestaria, financiera y contable del sector público y que contribuyen al logro de la disciplina fiscal, la eficiencia en la asignación de los recursos, la eficiencia operacional y la transparencia fiscal.

En 2016, por otra parte, se implementó el sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE), un sistema integrado de caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del Sector Público Nacional. Este ecosistema cuenta con la infraestructura más grande del país, por la cantidad de equipamiento y de máquinas virtuales que operan en la infraestructura.

Desde el ingreso de Argentina a la Alianza de Gobierno Abierto en 2012, se han adoptado cinco planes de acción de gobierno abierto (2013, 2015, 2017, 2019 y 2022). En 2013, se creó el Sistema Nacional de Datos Públicos (SINDAP) en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros, mientras que en 2016 se decretó el Plan de Modernización del Estado y el derecho de acceso a la información pública. Ese mismo año, se estableció la obligatoriedad del uso del Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) en el sector público nacional, el intercambio de la información pública entre todas las entidades y jurisdicciones del Sector Público Nacional, y se implementó la Plataforma de Trámites a Distancia (TAD).



También, se registraron avances en materia de transparencia y rendición de cuentas. Dos ejemplos son la creación de la Agencia de Acceso a la Información Pública, cuyo objetivo es fortalecer las políticas de acceso a la información, protección de datos personales, participación ciudadana y transparencia en la gestión pública desde un enfoque de derechos humanos, y la creación del portal de Datos Abiertos.

A modo de síntesis, en estos primeros 40 años de democracia la Argentina demuestra notables avances referidos a la gestión de datos a nivel nacional y cuenta con un marco normativo perfectible pero relevante, así como con una significativa capacidad instalada en materia de sistemas de gestión de datos administrativos, estadísticos, financieros, tributarios y sociales. En otras palabras, existen pruebas de que el Estado Nacional cuenta con datos valiosos y suficientes para poder generar información que guíe el diseño y la implementación de las políticas públicas.

La crisis generada por la pandemia aceleró los procesos de digitalización. Las medidas de emergencia implementadas requirieron de cruces de registros administrativos que no existían, y de nuevas formas de articulación entre organismos estatales que confirmaron la importancia de contar con datos de calidad y sistemas de interoperabilidad que permitan el intercambio y procesamiento de datos, para generar información para la toma de decisiones en política pública.

¿Qué falta entonces para vislumbrar una transformación digital del Estado impulsada por los datos en Argentina? Faltan mecanismos de gobernanza, un marco legal, capacidades técnicas y recursos humanos. El escenario actual de la Administración Pública Nacional (APN) muestra: una falta de coordinación centralizada para el uso de datos en todo el gobierno y de puntos de contacto en los ministerios y otras instituciones para la administración interna de sus datos; la falta de un marco normativo armónico y actualizado que regule la generación y el uso de los datos y mecanismos ágiles para el intercambio de datos a nivel federal; inconvenientes y restricciones que existen para adquirir equipamiento de última generación que permita disponer de la infraestructura técnica para compartir datos de gobierno; la poca práctica de explotar datos existentes y, por último, una dificultad para incorporar y retener personal técnico especialista en datos.

Las experiencias vividas en el marco de la pandemia demuestran que es posible ajustar los mecanismos de recolección y explotación de datos, con el objetivo de crear soluciones que aumenten el valor público de los servicios entregados.

No obstante, dar con esas soluciones implica una estrategia integral que permita generalizar estas experiencias puntuales a la totalidad de la administración pública nacional, a través de mecanismos de coordinación de los esfuerzos, de instrumentos que regulen la producción, el intercambio y el uso de los datos, y de proyectos que provean la infraestructura y capacitación de recursos humanos necesarios. De lo contrario, los esfuerzos requeridos para brindar políticas públicas de calidad, inclusivas, proactivas e innovadoras serán significativamente mayores y con una probabilidad de éxito limitada.



¿CUÁL ES NUESTRA PROPUESTA Y POR QUÉ DESARROLLARLA?

Desde CIPPEC, buscamos impulsar la transformación digital del Estado a través de la digitalización e incluso la automatización progresiva de los procesos administrativos, con foco en la gobernanza de datos, para que la definición, implementación y evaluación de políticas públicas se haga en base a evidencias. Para eso es necesario consolidar la integración y la interoperabilidad de los datos vinculados a la gestión con los que cuentan los diferentes organismos estatales, fortaleciendo el papel rector de la Jefatura de Gabinete de Ministros, a través de una estrategia nacional para la gobernanza de datos que abarque el desarrollo y armonización del marco normativo.

Al mismo tiempo, se deben fortalecer los recursos humanos y tecnológicos disponibles y necesarios a futuro, además de crear un diseño institucional que permita una coordinación horizontal y vertical eficiente en materia de generación e intercambio de información para la toma de decisiones, en el marco de una política federal de datos.

Para que el Estado logre constituirse en una organización guiada por datos, no alcanza solamente con incorporar tecnología: es necesario afianzar una cultura del dato que lo considere un activo clave y que permita integrar de forma coherente, consistente y segura la mayor cantidad de datos de calidad al proceso de formulación de políticas. Comprender al dato como un insumo ineludible para el diseño y evaluación de políticas públicas permitirá proveer bienes y servicios mucho más orientados hacia la atención de demandas ciudadanas, cada vez más complejas y urgentes. Para lograrlo, se debe establecer una estrategia que considere:

1. Institucionalización de la función de gobernanza	5. Desarrollo de talento humano
	4. Desarrollo de capacidades de datos
	3. Fortalecimiento de infraestructura técnica
	2. Actualización del marco normativo

1. Institucionalización de la función de gobernanza

- **Nombrar y designar un organismo responsable por la gobernanza de datos.** Debe ser un organismo existente de la Administración Pública Nacional, lo más próximo a la máxima autoridad, como una secretaría dentro de la Jefatura de Gabinete de Ministros.
- **Crear las estructuras operativas y de gobernanza.** Deben estar integradas por un cuerpo directivo (personas funcionarias), un órgano consultivo (multisectorial) y grupos de trabajo (especialistas técnicos) focalizados en ejes temáticos estratégicos.
- **Definir la estrategia nacional de gobernanza de datos.** Incluirá la misión, los principios rectores, los ejes estratégicos y las líneas de acción a implementar en el próximo período.

Identificar un órgano rector con capacidad (política y operativa) para diseñar y coordinar la implementación de la estrategia de gobernanza de datos le permitirá al Estado ser más proactivo, eficiente y transparente al momento de brindar servicios a la ciudadanía.



2. Actualización del marco normativo

- **Modificar la Ley de Protección de Datos Personales.** Promulgar la modificación de la ley a fin de adecuarla a escenarios presentes y futuros.
- **Definir el marco regulatorio para el uso de los datos de gobierno.** Promulgar regulaciones a fin de definir lo que las instituciones públicas pueden o no hacer con los datos.

Actualizar el marco normativo y dictar definiciones regulatorias generará un ahorro fiscal al evitar la duplicación de normas, procedimientos y obligaciones. A su vez, aumentará la eficacia en la entrega de servicios públicos y velará por la protección de los derechos de la ciudadanía.

3. Fortalecimiento de infraestructura técnica

- **Proveer la infraestructura técnica.** Asegurar la provisión de servidores, sistemas y servicios que permitan la gestión de datos eficiente y segura.
- **Definir modelos de madurez de las capacidades de datos.** Definir modelos para evaluar las capacidades de infraestructura técnica, servicios y recursos de datos, así como proveer servicios para su evaluación.

Establecer una estrategia centralizada para el fortalecimiento de la infraestructura técnica permitirá realizar inversiones más eficientes, equitativas y transparentes que a su vez promuevan el ahorro fiscal a través de un uso inteligente de los recursos.

4. Desarrollo de capacidades de datos

- **Proveer el directorio de datos y las fuentes de datos confiables.** Incluirá datos sobre las principales bases de datos mantenidas por cada organismo y las entidades designadas como fuentes confiables de dichos datos.
- **Definir estándares e instrumentos para la gestión de datos.** Se incluirán estándares de interoperabilidad y para los procesos asociados con el ciclo de vida de los datos, así como un marco de ética y una caja de herramientas para la protección de los datos.
- **Desarrollar servicios integrados en base a datos compartidos.** En áreas estratégicas, se desarrollarán servicios innovadores basados en datos, que muestren mejoras significativas en la simplificación y eficiencia permitiendo, por ejemplo, la automatización de procesos a través del uso de la inteligencia artificial.
- **Difundir conocimiento sobre la gestión de datos.** Se facilitará el acceso a todo el gobierno de documentos, estándares y prácticas sobre la gestión de datos en gobierno y se proveerán servicios de asistencia técnica relacionadas a la gestión de datos a instituciones públicas.



La creación de instrumentos que integren datos de diferentes organismos de la APN, de servicios basados en la interoperabilidad y de estándares referidos a la totalidad del ciclo de vida de los datos permitirá un procesamiento y explotación más eficiente de los datos, la formulación de propuestas innovadoras, transversales y pertinentes. De igual manera promoverá la transparencia y el ahorro fiscal al evitar la duplicación de procedimientos y almacenamiento de datos.

5. Desarrollo de talento humano

- **Sensibilizar sobre el nuevo paradigma de procesos de decisión basados en evidencias.** Se capacitará a personas funcionarias y equipos técnicos sobre sus obligaciones referidas a la gobernanza de datos y su potencial transformador en la gestión pública.
- **Desarrollar talento relacionado con datos.** En colaboración con actores públicos y no públicos, se desarrollarán modelos de competencias para el uso de los datos en gobierno y se realizará la capacitación de los servidores públicos en función de los mismos.
- **Desarrollar la comunidad de práctica de expertos en datos.** Se creará y desarrollará la comunidad a través de diferentes actividades, recursos compartidos, etc.

Sensibilizar a los actores existentes y acrecentar el talento relacionado con los datos promoverá la implementación de la gestión basada en evidencias, facilitará la inserción y reconversión de servidores públicos a labores relacionadas al uso de nuevas tecnologías, así como también fomentará el diseño de soluciones innovadoras relacionadas a la incorporación de la inteligencia artificial y la automatización de procesos en base a datos de calidad.

LINEAMIENTOS PARA UN PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación de las propuestas no es costosa, si bien requiere una fuerte convicción y apoyo político de la máxima autoridad de gobierno y, alineado con ella, de las personas funcionarias de cada cartera, así como de una estrategia de gestión del cambio que involucre a todas las personas trabajadoras en el proceso de transformación de la Administración Pública Nacional. Los cambios están relacionados a tres aspectos fundamentales que hacen a la institucionalización de la función de gobernanza de datos, la implementación y la práctica de una nueva cultura en la APN basada en el valor público de los datos.

1. **Institucionalización:** a fin de institucionalizar y lograr la sostenibilidad a largo plazo de la función de gobernanza, se necesita un instrumento legal, como un decreto presidencial, que defina el nuevo ente responsable de la gobernanza de datos y establezca una unidad dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros, a la que se le asignen específicamente estas responsabilidades. Como parte de este instrumento deberán especificarse las responsabilidades y facultades de dicho organismo: en particular, su rol normativo con respecto a prácticas para ser usadas en toda la APN y su rol de control para asegurar el cumplimiento de las mismas. A fin de darle autoridad a esta entidad para que defina las estructuras internas que considere necesarias –y que estas resulten flexibles– de modo



que puedan adaptarse en el tiempo a nuevos escenarios, la creación de las estructuras operacionales (los grupos de trabajo) y de gobernanza (cuerpo directivo, órgano consultivo, puntos focales y referentes de datos) deberá ser facultad de la entidad designada, quien, a través del instrumento que considere más adecuado (decisiones administrativas, resoluciones, disposiciones, etc.), determinará su organización, funciones y responsabilidades. Estas dos tareas, la institucionalización de la función y la definición de las estructuras de gobernanza, son cruciales para poner en marcha la nueva cultura de la APN y se sugiere que se realicen lo más pronto posible de asumida la nueva gestión, ya que sentará las bases para la implementación de las nuevas prácticas. Una vez delegada la función y establecidas las estructuras de gobernanza, la próxima etapa incluye la composición de un grupo de trabajo específico para la definición de la Estrategia Nacional de Gobernanza de Datos. En relación a estas iniciativas, no se identifican actores con intereses afectados negativamente. Por el contrario, la definición de los mecanismos de gobernanza, a partir de la promoción de la participación de actores de las diferentes áreas de gobierno, busca que los interesados se apropien de las nuevas prácticas y de la nueva cultura de la APN. Con el objetivo de mostrar victorias tempranas –y la voluntad y el liderazgo político para introducir las nuevas prácticas de datos–, es importante que la institucionalización de la función de gobernanza se logre en los primeros seis meses de gestión.

- 2. Implementación:** la factibilidad de implementación de la Estrategia se basa en dos pilares. Por un lado, se espera que la nueva entidad lidere activamente las acciones a implementar, tanto las normativas como las de control. Para ello, el empoderamiento de la Secretaría dedicada a la gobernanza de datos deberá propiciar una estrecha vinculación y colaboración con los ministerios y organismos públicos nacionales para la incorporación de nuevas tecnologías de gestión y promover la innovación en los procesos de gestión para la simplificación de trámites, así como en la nueva delegación de autoridad para la gobernanza de datos. Será fundamental el trabajo colaborativo con los puntos focales para garantizar que la implementación de las nuevas prácticas se realice con la menor resistencia posible hacia el interior de todos los organismos de la APN. Por otro lado, la nueva entidad deberá colaborar estrechamente con la Oficina Nacional del Tecnología de Información (ONTI), en particular con la Dirección de Estándares Tecnológicos. Dadas las responsabilidades asignadas a dicha Dirección, se deberá asegurar que la misma posea los recursos –humanos, técnicos y financieros– para definir las capacidades necesarias, incluidos estándares e instrumentos, además de los modelos de madurez para la gestión de datos en la APN, según lo prescriba la entidad rectora de la gobernanza de datos. Asimismo, se deberá equipar a la ONTI para que pueda prestar servicios de evaluación de dichas capacidades a diferentes organismos. Su nueva responsabilidad será facilitar la adecuación de la infraestructura técnica para la prestación de servicios de datos en la APN. El empoderamiento de la ONTI busca definir un aliado estratégico para la implementación de la estrategia de datos y que la entidad rectora actúe como actor independiente en la definición y control de las nuevas políticas y prácticas a adoptar. Las actividades de implementación, mayormente relacionadas con el fortalecimiento de la infraestructura técnica y el desarrollo de capacidades de datos, debe comenzar en el segundo semestre del primer año de gestión, ni bien institucionalizada la función de gobernanza y definida la Estrategia, y extenderse durante todo el período de gestión.
- 3. Práctica:** desde una perspectiva amplia, considerando el ecosistema de innovación pública formado por actores públicos y no públicos, un habilitador crucial para promover el intercambio de datos y la creación de nuevos servicios basados en el uso de datos públicos es la modificación de la Ley de Datos Personales, en el afán de adecuarla a nuevos



escenarios. La posibilidad de lograr una práctica madura de una administración basada en datos y la creación de valor público a partir de una efectiva gestión de datos depende esencialmente de dos aspectos: 1) La definición de un marco normativo que indique claramente a los organismos públicos qué pueden y qué no pueden hacer con los datos, a fin de que esto no dependa de la interpretación subjetiva de quienes ejercen la función pública, una vez establecida la Estrategia Nacional de Datos. 2) La construcción de capacidades humanas, como la incorporación de recursos humanos con nuevos perfiles, especialistas en ciencia de datos, inteligencia artificial y experiencia de usuario, entre otras disciplinas, que permitan el uso y la apropiación de las nuevas tecnologías en el sector público. La construcción de capacidades humanas es esencial para la apropiación de nuevos estilos de trabajo, para vencer la resistencia al cambio y facilitar el desarrollo de servicios innovadores basados en datos. En definitiva, los esfuerzos relacionados a ambos aspectos permitirán el desarrollo de otras capacidades relevantes, como la provisión del directorio de datos y las fuentes de datos confiables y el desarrollo de servicios integrados en base a datos compartidos. Todos estos esfuerzos se deberán planificar y llevar a cabo de manera continua durante toda la gestión.



ACERCA DE LA AUTORA Y EL AUTOR

Elsa Estévez

Investigadora Asociada del Programa de Estado y Gobierno

Licenciada en Ciencias de la Computación (UBA), con magister y doctorado en la misma disciplina por la Universidad Nacional del Sur. Es Profesora Titular de la Universidad Nacional del Sur (DE) y de la Universidad Nacional de La Plata (DS), Investigadora Principal del CONICET, titular de la Cátedra UNESCO de Sociedades del Conocimiento y Gobernanza (UNS) y consultora del BID en materia de gobierno digital en América Latina.

Mauro Solano

Director del Programa de Estado y Gobierno

Licenciado en Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UCALP), con posgrado en Gestión y Control de Políticas Públicas (FLACSO). Magíster en Estudios Latinoamericanos (Universidad de Salamanca) y el Doctorado en Ciencia Política (UNSAM).

CIPPEC[®]

#40D
