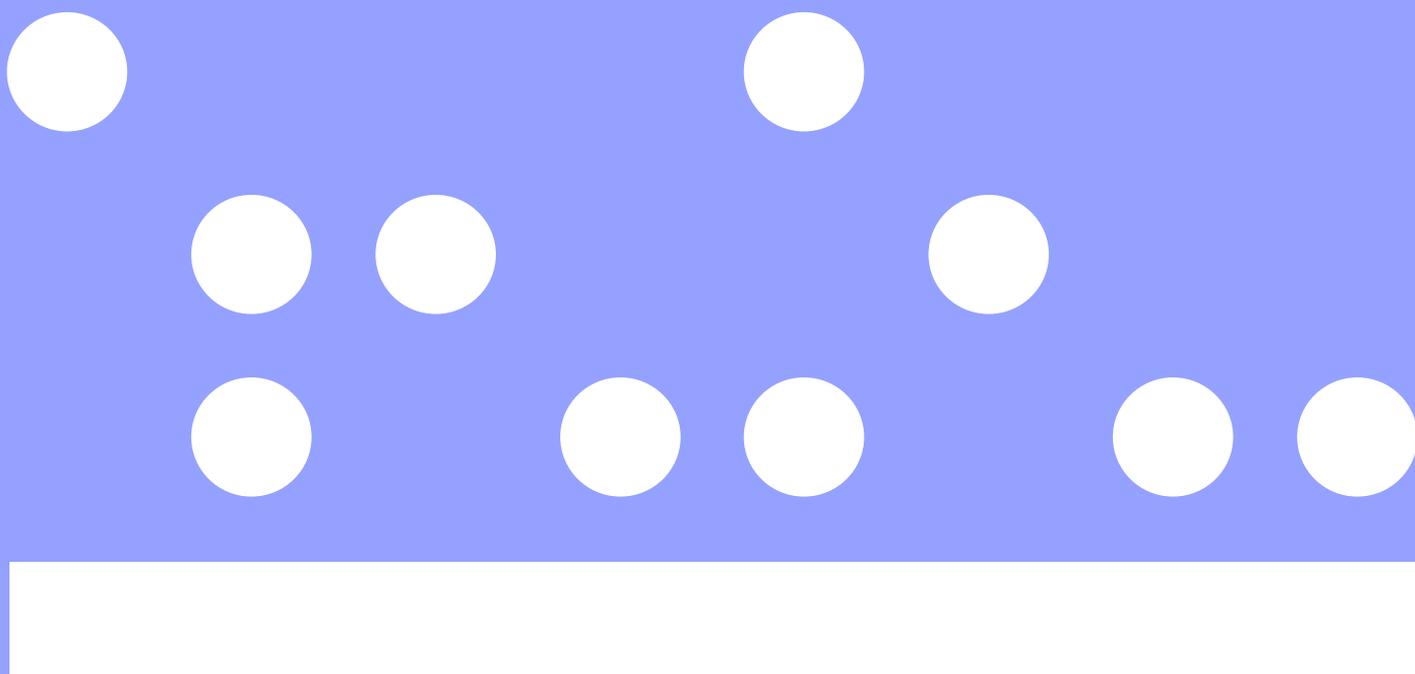


# Hacia un Estado Inteligente

Una estrategia de datos para la Administración Pública Nacional



**Datos**

Paula Luvini  
Juan Manuel Dias  
Mariana Kunst  
Juan Pablo Ruiz Nicolini  
Daniel Yankelevich

# Hacia un Estado Inteligente

Una estrategia de datos para la Administración Pública Nacional

Paula Luvini

Juan Manuel Dias

Mariana Kunst

Juan Pablo Ruiz Nicolini

Daniel Yankelevich

- Generar riqueza
- Promover el bienestar
- Transformar el Estado



# Índice

## Hacia un Estado Inteligente

Una estrategia de datos para la Administración Pública Nacional

4	<a href="#"><u>La necesidad de una estrategia de datos</u></a>
6	<a href="#"><u>Experiencias en la gestión de datos: reflexiones y aprendizajes a nivel internacional</u></a>
7	<a href="#"><u>¿Cuál es el marco jurídico de los datos en Argentina?</u></a>
9	<a href="#"><u>Los desafíos de la gobernanza de datos en Argentina: un diagnóstico basado en la experiencia de especialistas</u></a>
11	<a href="#"><u>A modo de cierre</u></a>
12	<a href="#"><u>Bibliografía</u></a>
14	<a href="#"><u>Créditos</u></a>

# La necesidad de una estrategia de datos

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.

Sin embargo, la información está fragmentada en distintas dependencias y no se explota todo su potencial. Diferentes organismos y entidades gubernamentales manejan y almacenan datos de manera independiente, lo que lleva a una falta de integración y coordinación en la gestión de la información. Y, si bien en los últimos años se realizaron una serie de esfuerzos por resolver estos problemas, aún persisten brechas significativas en la integración de sistemas e intercambio de información entre diferentes dependencias.

Esta situación se puede explicar principalmente por una falta de jerarquización del tema, por la ausencia de una estructura encargada de llevar a cabo una estrategia nacional para la gestión de los datos, y por un marco jurídico y legal que no se utiliza completamente en la práctica. Son factores que generan problemas como la duplicación de esfuerzos, la falta de interoperabilidad entre sistemas y la dificultad para obtener una visión integral de los datos.

En este documento se plantea una posible hoja de ruta para comenzar a subsanar esta situación. El primer paso consiste en institucionalizar la gestión de datos en el organigrama estatal. A partir del análisis de las distintas experiencias internacionales en la estrategia de gestión de datos, es indispensable contar con un responsable o un equipo responsable que impulse la agenda de datos en el gobierno y, en segundo lugar, que haya un respaldo por parte de los distintos ministerios, ya sea a través de una oficina central o de representantes de datos en cada ministerio. En el contexto argentino consideramos que la opción más adecuada es diseñar una estructura de gestión que dependa directamente de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Esta entidad sería coordinada por un/a CDO Nacional responsable de liderar y promover la agenda de datos en toda la Administración pública.

A partir de este primer paso, se desprenden otros ejes importantes que esta nueva estructura de gobernanza deberá atender: evaluar la calidad de los datos, diagnosticar las capacidades de los recursos humanos técnicos y evaluar la seguridad informática del Estado, entre otros puntos.



### En la búsqueda de un Estado Inteligente

Según Fernando Jaime y Penélope Vaca Avila (2017), el paradigma de las políticas públicas basadas en evidencia (PBE) asume que los sistemas de información y las bases de datos de los Estados proveen a la economía de insumos vitales para generar ventajas competitivas y ayudan a manejar los sistemas sociales, que se saben cada vez más complejos. Las PBE buscan una mayor eficacia en las políticas e incrementan las posibilidades de resolver los problemas colectivos. ¿Cómo logramos esto? Con un Estado que sea cada vez más inteligente.

Definimos como Estado Inteligente a aquel que reconoce a los datos como un activo: los usa y los cuida. También conoce con qué datos cuenta: los ordena y los clasifica<sup>1</sup>. Sabe quiénes se encargan de generarlos, de resguardarlos y de utilizarlos. Almacena los datos y los utiliza para mejorar su relación con la ciudadanía. Diseña políticas públicas y gestiona con la mayor cantidad de información disponible. Interopera con otras fuentes de datos y toma decisiones basadas en evidencia. Si englobamos estos conceptos en cuatro ejes, podemos afirmar que un Estado inteligente es aquel que [sabe, recuerda, razona y pone en acción sus planes](#).

Un Estado que **sabe** es aquel que conoce a su población y lleva a cabo políticas públicas consecuentes con sus necesidades. Con este propósito, va a utilizar las herramientas que tenga a su disposición para conocer y segmentar a su población objetivo<sup>2</sup>, utilizando registros administrativos con los que cuenta y también fuentes alternativas que permitan gestionar mejor y tomar decisiones contando con más información, como *big data*<sup>3</sup>. Actualmente hay elementos que nos indican que Argentina está muy lejos de este ideal. Por dar un ejemplo, cuando se planificó una política pública tan importante y exitosa como el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), se estimó que sería para aproximadamente 4 millones de hogares; al momento de implementarla, se anotaron 13,4 millones (luego del análisis de requisitos, quedaron 8,9 millones)<sup>4</sup>.

El Estado Inteligente también **recuerda** con qué datos e información cuenta. Esto mejora su relación con la ciudadanía, porque no le pide a un ciudadano su DNI o su partida de nacimiento cada vez que hace un trámite, sino que guarda esa información de manera responsable y segura para usarla cuando sea necesaria. La realidad actualmente muestra que sólo 10 de 513 dependencias de la Administración Pública Nacional tienen alguna responsabilidad de almacenamiento de datos a nivel de Subsecretaría o superior<sup>5</sup>.

El Estado Inteligente también **razona**: no sólo sabe qué datos guarda, sino que también los comparte y los utiliza para tomar las mejores decisiones informadas, tratándolos como un activo del cual es posible sacar valor. Valorizar e intercambiar datos ayuda a tomar decisiones basadas en evidencia. Además, según el Foro Económico Mundial, el intercambio de datos en el sector público trae beneficios socioeconómicos de entre 0,1% y 1,5% del PIB<sup>6</sup>.

Por último, el Estado Inteligente **pone en acción sus planes**: no se limita a conocer, almacenar y compartir datos, sino que los utiliza de manera metódica y sistemática para convertir la información en metas y acciones concretas en el marco de sus políticas públicas. Un Estado Inteligente debe construir indicadores basados en los datos para medir el impacto y la calidad de las decisiones que toma. La ejecución de estas acciones es esencial para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva y permita la revisión y mejora constante de las políticas públicas<sup>7</sup>.

Box 1

1 La clasificación de los datos debe ser una de las tareas prioritarias y debe abordarse desde el principio. Con frecuencia, se argumenta que los datos no deben compartirse por razones de privacidad, pero es importante comprender que los datos abarcan un amplio espectro que va más allá de los datos personales. La distinción entre datos personales, estadísticos, registros administrativos, confidenciales y otras categorías involucra múltiples ejes de clasificación, y un conjunto de datos puede encajar en una o varias de estas categorías.

2 Avenburg, A., Houllé, J., Luvini, P. y Rodrigues Pires, M. (2022). [Guía práctica para caracterizar a la población objetivo de una política pública a partir de registros administrativos](#). Fundar.

3 Yankelevich, D.; Soutullo, E.; Juara, J. G.; Ortiz de Zárate, J. M.; Ruiz Nicolini, J. P.; Kunst, M.; Zapatero, M.; Grimson, R. y Castro, R. (2023). [De Ushuaia a La Quiaca: byte por byte. ¿Cómo potenciar el sector turístico con big data?](#). Fundar.

4 D'Alessandro, Mercedes (2022). [Ingreso Familiar de emergencia: una política pública a contrarreloj](#). Fundar.

5 [Mapeo sobre la responsabilidad en datos en el Estado](#), Fundar.

6 World Economic Forum (2021). [Articulating Value from Data](#).

7 Esta visión sobre las políticas públicas para la gestión de datos tiene como antecedente directo un trabajo colaborativo entre Fundar y CIPPECC, cuyo resultado quedó plasmado en un [Manifiesto](#) sobre la necesidad de un Estado Inteligente, capaz de abordar esta agenda de manera estratégica.



# Experiencias en la gestión de datos: reflexiones y aprendizajes a nivel internacional

En un contexto global en que los datos y su uso son cada vez más importantes y afectan la vida de la población, tanto actores privados como Estados vienen realizando esfuerzos para establecer una estrategia de gestión de datos. Algunos de los países que ya comenzaron la transición digital en el sector público —con distintos grados de madurez— son Reino Unido, España, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Brasil y Tailandia.

En líneas generales, encontramos tres grandes tipos de estructura de responsabilidad de datos. Algunos gobiernos —como Reino Unido y España— decidieron que su estructura de datos esté centralizada en una sola figura: el *Chief Data Officer* (CDO) o Responsable Nacional de Datos<sup>8</sup>. El CDO es un/a funcionario/a del gobierno que dirige la gobernanza de datos y se encarga de que se guarden y utilicen de manera segura y privada. Otros países —entre ellos, Brasil y Estados Unidos— decidieron estructurar una mesa interministerial de CDOs, donde cada ministerio tiene un CDO representante en un concejo, que marca y sigue la gestión de los datos a través de consensos. Por último, en algunos países se ha decidido que estas funciones sean llevadas a cabo por una agencia gubernamental con algún grado de autonomía de la estructura de gobierno. A diferencia de las estructuras anteriores, la agencia no forma parte de la administración central: es externa. Entre los países que eligieron formar una agencia, podemos mencionar a Australia y Tailandia.

Después de analizar las estrategias de gestión de datos implementadas en distintos países, se pueden extraer algunas lecciones clave. En primer lugar, es evidente que las divisiones entre las diversas estructuras de gestión pueden ser difusas. Por ejemplo, la gobernanza del CDO en el Reino Unido o en España respecto a los datos de sus ministerios o agencias es similar a la de una Mesa Interministerial. Por su parte, la estructura neozelandesa, que cuenta con varios roles desempeñando la función de CDO, también presenta similitudes con una mesa interministerial.

Este aspecto es relevante porque subraya la necesidad de que las estructuras sean flexibles y adaptables a las condiciones y necesidades específicas del país. Lo más importante que se destaca en las estrategias analizadas es el poder e influencia que las oficinas de datos deben tener dentro del gobierno para dar forma a las políticas gubernamentales. Esto se refleja en casos como el del Reino Unido, donde una auditoría<sup>9</sup> reveló que las estructuras no funcionaron debido a la falta de apoyo transversal en el gobierno para llevar a cabo sus planes. También en Tailandia, donde se modificó la cadena de responsabilidades para que la agencia de datos dependiera directamente del Primer Ministro, otorgándole así una mayor relevancia.

El enfoque principal al diseñar estas estructuras es asegurar que tengan suficiente poder y aceptación dentro del gobierno para impulsar sus agendas. Sin embargo, también se han encontrado ejemplos de estrategias que no han funcionado como se esperaba: el caso de Brasil, por ejemplo, donde se confundió “poder para la agenda de datos” con “agencias que tienen muchos datos y, por ende, poder”. Incluir en la mesa de toma de decisiones a la agencia recaudadora y al instituto de seguridad social brasileños no logró alinear los incentivos hacia el intercambio de datos, sino que replicó la actitud de algunos actores que se resisten a compartir su información con otras áreas del gobierno.

¿Cuál es el marco jurídico de los datos en Argentina?



<sup>8</sup> El nombre del cargo al cual nos referimos depende del organigrama de cada país y de su manera de nombrar a los funcionarios. Por ejemplo, en Perú se creó el rol con el nombre de “Oficial de Gobierno de Datos”, mientras que en España se identifica al líder de la Oficina del Dato como CDO.

<sup>9</sup> National Audit Office (2021). [The challenges in implementing digital change, Cross-government. Report by the Comptroller and Auditor General.](#)

En resumen, podemos inferir que la clave fundamental para diseñar una estructura de gestión de datos efectiva implica la designación de un responsable o equipo encargado de impulsar la agenda de datos en el gobierno. En segundo lugar, es esencial contar con el respaldo de los distintos ministerios, ya sea a través de una oficina central dedicada a la gestión de datos o mediante representantes de datos en cada ministerio. Sobre la base de las lecciones aprendidas de estas experiencias, una solución viable para el contexto argentino podría ser la creación de una estructura de gestión directamente subordinada a la Jefatura de Gabinete de Ministros. Esta entidad debería estar dirigida por un responsable nacional de datos, una figura análoga al CDO mencionado anteriormente. Esta figura sería responsable de liderar y promover la agenda de datos en todo el Estado, otorgando máxima prioridad y relevancia a la gobernanza de datos.

## ¿Cuál es el marco jurídico de los datos en Argentina?

En Argentina, la gestión de datos está sujeta a un marco legal que engloba diversas leyes y resoluciones, considerando que estos datos pueden abarcar información personal o sensible tanto de individuos como de entidades jurídicas. A lo largo del tiempo, se han promulgado leyes y resoluciones significativas que han dado lugar a la creación de entidades gubernamentales encargadas de supervisar la gobernanza de los datos. A pesar de los avances logrados en cuanto a la infraestructura y conectividad de datos, subsisten desafíos en términos de interoperabilidad y estandarización en la Administración pública. A continuación, revisaremos el marco jurídico vigente y destacaremos los desafíos pendientes en la gestión de datos.

Durante los últimos años se promulgaron decretos y resoluciones clave, como el [Decreto 512/2009](#), que dio origen a la Estrategia Agenda Digital, y la [Resolución 538/2013](#), que estableció el Programa Sistema Nacional de Datos Públicos. Estas acciones condujeron a la creación de varias entidades y organismos gubernamentales, incluyendo la Oficina Nacional de Tecnologías de Información (ONTI) y, posteriormente, el Ministerio de Modernización, que posteriormente se fusionó en la Jefatura de Gabinete de Ministros bajo el nombre de Secretaría de Innovación Pública.

- La [Ley N° 17.622 de Estadística sancionada en 1968](#) define el secreto estadístico, preservando la confidencialidad de la información suministrada a los organismos del Sistema Estadístico Nacional, para evitar la violación del secreto comercial o patrimonial y la individualización de las personas o entidades involucradas.
- Otra norma relevante fue la [Ley N° 11.683 de Procedimientos Fiscales](#), sancionada en 1978, la cual establece el secreto fiscal, preservando la confidencialidad de las declaraciones juradas, manifestaciones e informes presentados ante la Administración Federal de Ingresos Públicos, protegiendo la información fiscal.
- La [Ley N° 25.326 de Datos Personales](#), sancionada en el año 2000, aborda el tratamiento de los datos personales, reconociendo que estos no pueden ser utilizados ni registrados sin el consentimiento de las personas. También establece el derecho a solicitar información registrada en bancos públicos o privados y la posibilidad de supresión, corrección y confidencialidad de los datos. La Agencia de Acceso a la Información Pública (AAIP), ente autárquico adscrito a la Jefatura de Gabinete de Ministros, actúa como autoridad de aplicación de esta ley.
- En el año 2008, la [Resolución 99/2008](#) de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros establece el Componente de Interoperabilidad para el Gobierno Electrónico en la Oficina Nacional de Tecnologías de Información (ONTI). Este Componente se encarga de proponer lineamientos generales, criterios y estándares para el desarrollo de la interoperabilidad en la Administración Pública Nacional (APN).

Box 2



## Box 2

- En el año 2009, mediante el [Decreto 512/2009](#), la Jefatura de Gabinete de Ministros estableció la creación de un grupo de trabajo multisectorial con el objetivo de coordinar y promover la estrategia de la Agenda Digital de la República Argentina. Esta iniciativa tuvo como finalidad fomentar proyectos que impulsen la competitividad y la productividad a nivel nacional, priorizando la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios basados en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
  1. En el año 2013, mediante la [Resolución 538/2013](#), la Jefatura de Gabinete de Ministros estableció la creación del Sistema Nacional de Datos Públicos (SINDAP), con el propósito de desarrollar y gestionar el Portal Nacional de Datos Públicos, facilitar la publicación de datos, promover el desarrollo de aplicaciones para el análisis de datos, y fomentar la capacitación continua de los participantes.
- A partir del 2016, se promulgaron:
  1. La [Ley N° 27275 de Acceso a la Información Pública](#), que permite acceder y utilizar la información generada por los tres poderes del Estado y cuya autoridad de control es la AAIP. Define a la información pública como todos los datos que generan, obtienen, transforman, controlan o cuidan los organismos del Estado y empresas indicados en la ley.
  2. El [Decreto 117/2016 de apertura de datos](#), a través del cual se le ordena a los ministerios y organismos del Poder Ejecutivo Nacional que presenten un Plan de Apertura de Datos al Ministerio de Modernización. Cada organismo debe detallar los activos de datos bajo su tutela y el cronograma de su publicación.
  3. El [Decreto 1273/2016 de simplificación registral](#). El mismo establece que las entidades del sector público nacional (las enumeradas en el artículo 8° de la [Ley N° 24.156](#)) deben intercambiar la información pública que produzcan, obtengan, obre en su poder o se encuentre bajo su control, con cualquier organismo público que lo solicite.
  4. El GDE, a través de los [Decretos 434/2016](#) y [561/2016](#), es uno de los últimos sistemas transversales implementados dentro de la APN,. Este sistema es una plataforma que integra a los expedientes electrónicos y a través de la cual se puede seguir sus movimientos. Todos los documentos, comunicaciones, expedientes, actas, notificaciones, actos administrativos y procedimientos en general deberán gestionarse electrónicamente a través de este Sistema.
- En el año 2018 se promulgó el [Decreto 733/2018](#) que obliga a los organismos del Sector Público Nacional a que incorporen sus sistemas o aplicaciones informáticas al sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) mediante el uso del Módulo 'INTEROPER.AR'. El Módulo INTEROPER.AR se presenta como una herramienta que impulsa el desarrollo de aplicaciones y servicios más inteligentes, previniendo la duplicación de datos y la inconsistencia entre sistemas. Además, ofrece un servicio de respuesta automática con datos siempre actualizados.

La implementación de este marco jurídico en la práctica es dispar y en muchos casos está subutilizado. A modo de ejemplo, mientras el GDE es un sistema de intercambio de información cuyo uso continuó a través de las gestiones y en la actualidad es muy relevante para el funcionamiento del Estado, existen otros casos que no corrieron la misma suerte como Interoper.Ar que su uso es muy limitado y no está explotado en todo su potencial. En este sentido, la futura estructura de gestión de datos debe considerar la legislación existente para potenciar el uso de las herramientas y los sistemas existentes.



# Los desafíos de la gobernanza de datos en Argentina: un diagnóstico basado en la experiencia de especialistas

Una vez establecida la estructura de gestión del CDO, el o la encargado/a de datos deberá abordar diversas dimensiones de trabajo. Para obtener una comprensión más profunda de la situación que enfrenta el CDO, utilizamos dos fuentes principales: en primer lugar, realizamos una serie de entrevistas con expertos que han liderado proyectos de datos en el Estado nacional, y en segundo lugar, examinamos diversos testimonios y documentos compartidos en la Red de Daterxs del Estado. Esta metodología nos permitió desarrollar una primera aproximación a un diagnóstico basado en experiencias que reflejan tanto los avances logrados como los desafíos pendientes.

## La Red de Daterxs del Estado

Es un espacio de intercambio y colaboración entre personas que trabajan con datos en el Estado para aprender y compartir experiencias sobre innovación, uso e intercambio de datos y gestión en distintas dependencias. Desde Fundar pensamos la red como un lugar de diálogo para establecer vínculos, intercambiar aprendizajes y socializar las soluciones encontradas.

En el contexto de la red, se organizaron encuentros en los que se promovió la reflexión y el debate en torno a las problemáticas que afectan a los profesionales de datos del Estado. Se trataron diversas temáticas a través de preguntas y encuestas, para identificar temas y problemáticas urgentes a resolver.

Box 3

A continuación se detallan una serie de ejes y desafíos que la estructura de gestión de datos debe abordar para alcanzar los ideales de un Estado Inteligente. Están presentados con un orden tentativo de prioridad. Mientras que algunas acciones deben abordarse en primer lugar y de manera secuencial, como la definición de la estructura de gestión de datos, hay otras que se pueden ejecutar en simultáneo, como el fortalecimiento de las capacidades técnicas y la mejora en seguridad y privacidad.

## Jerarquización

En los testimonios surge la falta de priorización de las políticas de datos en el ámbito estatal, en gran medida por desafíos políticos y organizativos. Esto coincide con lo relevado en las experiencias internacionales, en donde se identifica una necesidad de otorgar autonomía y estabilidad a la estructura encargada de la gobernanza de datos, permitiéndole desempeñar un papel central en la facilitación del intercambio de datos entre organismos públicos y con entidades privadas. Jerarquizar la política de datos implica también un plan a largo plazo que incluye la federalización de la gestión de datos.

## Diagnóstico

De acuerdo a los entrevistados/as, el problema radica en la superposición de objetivos y la falta de acuerdos estables sobre la producción y el consumo de datos en el Estado. Diversos testimonios señalan la falta de regulaciones específicas y protocolos como una debilidad importante que impiden el trabajo con datos de manera integral en el Estado. A su vez, recomiendan llevar a cabo una

evaluación de madurez de datos en las dependencias estatales para identificar superposiciones de objetivos, brechas y áreas prioritarias. Además, se sugiere identificar procesos críticos para determinar qué cambios se deben hacer, en qué medida y cuándo. Por otro lado, los expertos identificaron como un problema el desconocimiento sobre los datos con los que el Estado ya cuenta, por lo que se sugiere crear un catálogo de datos que indique quién produce y quién consume cada dato.

## Capacidades técnicas

De acuerdo con los expertos, un eje importante en la política de datos del próximo gobierno será evaluar las capacidades técnicas con las que cuenta el Estado. Se identifica en primer lugar una dificultad para consolidar y mantener equipos técnicos en el sector público debido a la migración de recursos hacia el sector privado. Por otro lado, también hay una falta de reconocimiento de la naturaleza técnica de los desafíos relacionados con los datos, lo que dificulta la tarea de utilizarlos para tomar decisiones. En este sentido, algunos entrevistados se preguntan acerca de si la capacitación estatal proporcionada por instituciones como el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) es adecuada para abordar estos problemas o si algunas deberían modificarse.

## Credibilidad

Según los expertos para que las estadísticas oficiales sean efectivas, deben mantener altos estándares de calidad e imparcialidad. La credibilidad de estas estadísticas es una cuestión que abarca tanto aspectos técnicos como políticos. Promover la transparencia a través de la apertura de datos y cumplir con la Ley de Acceso a la Información Pública son dos pilares fundamentales.

## Cultura de datos

Según las experiencias relevadas en los últimos años ha aumentado la conciencia sobre la importancia de los datos en Argentina, especialmente en el gobierno y otras instituciones, que promueven la transparencia y la toma de decisiones basada en evidencia a través de la apertura de datos. Sin embargo, aún existen desafíos, como la falta de integración entre órganos de gobierno y la fragmentación de bases de datos, limitando el análisis efectivo y las posibilidades de aplicar la analítica de datos en el diseño de las políticas públicas.

## Seguridad y privacidad

Según la información proporcionada por expertos con experiencia en seguridad de datos, el Estado enfrenta desafíos significativos en términos de seguridad informática y de la información. La seguridad informática se centra en proteger sistemas y datos contra amenazas tecnológicas (por ejemplo el hackeo de una base de datos gubernamental que logra acceder a información confidencial de la ciudadanía), mientras que la seguridad de la información aborda su protección en sí misma, incluyendo la privacidad y la gestión de riesgos (por ejemplo la divulgación no autorizada de información médica de pacientes del sistema de salud estatal). En los últimos años, el Estado Nacional tuvo distintos episodios de vulnerabilidad tanto de los sistemas y tecnologías como de la información en sí misma. Si los sistemas y datos públicos no son seguros, esto atenta contra la confianza de la ciudadanía en el Estado. En este sentido, la seguridad no debe ser obstáculo para la colaboración ni el acceso a los datos públicos, abogando por aplicar el principio de proporcionalidad<sup>10</sup> en la protección de datos y aplicaciones.



<sup>10</sup> El principio de proporcionalidad en la protección de datos implica que las medidas de seguridad y privacidad implementadas deben ser proporcionales a la naturaleza y el riesgo de los datos que se están protegiendo. En otras palabras, la cantidad y el tipo de protección aplicada deben estar en equilibrio con la importancia y la sensibilidad de la información o el sistema en cuestión.

## Intercambio

Según las experiencias compartidas por los expertos, el intercambio de información entre organismos del Estado presenta desafíos de coordinación debido a la heterogeneidad entre dependencias estatales en la perspectiva sobre los datos. La diversidad de sistemas informáticos y la falta de un lenguaje común dificultan la interoperabilidad<sup>11</sup>. Una forma de enfrentar estos desafíos podría darse a través del desarrollo de regulaciones y un marco legal orientado a la interoperabilidad y la libre circulación de datos. Esto conlleva la elaboración de protocolos, pautas de aplicación y principios éticos destinados a establecer acuerdos sólidos y facilitar el acceso a datos compartidos por todas las entidades involucradas.

## Continuidad

Los especialistas están de acuerdo en que Argentina necesita una política de datos en el Estado que sea constante y perdure en el tiempo: debemos acordar una estructura que lleve adelante una política de Estado de datos. La falta de continuidad en las políticas públicas de datos, como en diversas áreas de gobierno, es evidente y se manifiesta tanto en los cambios en los cargos gubernamentales como en la ausencia de planes rectores a largo plazo. Es esencial reconocer la importancia de considerar los datos como un activo público que requiere protección y mantenimiento permanente, independientemente de los cambios de gobierno.

## A modo de cierre

¿Cómo gestiona el Estado argentino sus datos? Esta es una pregunta relevante a la hora de evaluar si el Estado nacional está haciendo pleno y correcto uso de los datos que produce para tomar decisiones de política pública basadas en evidencia. Sobre la base de esta pregunta y los diagnósticos que dispara, intentamos plantear aquí una hoja de ruta con los temas cruciales que un futuro gobierno deberá abordar en materia de gestión de datos. Pero este documento es un punto de partida, no un resultado final. Los temas críticos que abordamos, desde la recolección de datos hasta su uso, demandan un compromiso continuo y un diálogo constante. La gestión de datos en el ámbito gubernamental es un desafío complejo que requiere la participación de diversos actores y una discusión en curso. Por eso, este trabajo también es una invitación a todas las partes interesadas a unirse a esta conversación, desde expertos en datos hasta profesionales gubernamentales, ciudadanos comprometidos y organizaciones civiles. Todos y cada uno de ellos son necesarios para la creación de una estrategia nacional de datos sólida para el Gobierno nacional. En ese sentido, la Red de Daterxs, una comunidad de expertos en datos del sector público, ya ha hecho una valiosa contribución: sus comentarios y sugerencias han enriquecido este documento y lo han hecho más sólido. Nuestro objetivo es fortalecer continuamente las prácticas de gestión de datos en el gobierno. Para lograrlo, necesitamos más voces, más perspectivas y más experiencia.

---

<sup>11</sup> Según datos relevados por la [Auditoría General de la Nación](#), en el año 2019 existían 2781 sistemas informáticos distintos dentro del Sector Público Nacional.

# Bibliografía



- Avenburg, A., Houllé, J., Luvini, P. y Rodrigues Pires, M. (2022). [Guía práctica para caracterizar a la población objetivo de una política pública a partir de registros administrativos](#). Fundar
- CIPPEC y Fundar (2023) [Necesitamos un Estado Inteligente: un manifiesto desde la sociedad civil](#).
- D'Alessandro, Mercedes (2022). [Ingreso Familiar de emergencia: una política pública a contrarreloj](#). Fundar.
- Jaime, F., & Vaca Avila, P. (2017). [Las políticas basadas en evidencia como plataformas para la innovación de políticas públicas](#). Estado Abierto. Revista Sobre El Estado, La Administración Y Las Políticas Públicas, 2(1), pp. 51-76.
- Ilari, S. R. (2015). La coordinación horizontal en la gestión pública latinoamericana (Bernal). Quilmes. Provincia de Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- National Audit Office (2021). [The challenges in implementing digital change. Cross-government. Report by the Comptroller and Auditor General](#).
- OECD (2019). [Digital Government Review of Argentina: Accelerating the Digitalisation of the Public Sector](#). OECD Digital Government Studies. OECD Publishing.
- OECD (2019), [The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. OECD Digital Government Studies](#). OECD Digital Government Studies. OECD Publishing.
- Sánchez Claudia (2019). [Interoperabilidad en la Gestión Pública](#). Tesis de Maestría.
- World Economic Forum (2021). [Articulating Value from Data](#).
- Yankelevich, D.; Soutullo, E.; Juara, J. G.; Ortiz de Zárate, J. M.; Ruiz Nicolini, J. P.; Kunst, M.; Zapatero, M.; Grimson, R. y Castro, R. (2023). [De Ushuaia a La Quiaca: byte por byte. ¿Cómo potenciar el sector turístico con big data?](#). Fundar.

## Acerca del equipo autoral

### **Paula Luvini**

#### **Investigadora de Datos de Fundar**

Licenciada en Economía por la UBA y maestranda en Ciencia de Datos en la UdeSA. Trabajó en el sector público y en el privado y como docente.

### **Juan Manuel Dias**

#### **Científico de Datos de Fundar**

Licenciado en Sociología por la UBA y maestrando en Estadística de la UNTREF. Es egresado de la carrera de ciencia de datos de la EANT y de la Diplomatura de Ciencias Sociales Computacionales de la UNSAM.

### **Mariana Kunst**

#### **Coordinadora de Datos de Fundar**

Licenciada en Economía y maestranda en Métodos Cuantitativos para la Gestión y Análisis de Datos por la Universidad de Buenos Aires. Se desempeñó como coordinadora del Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA). Actualmente es docente en la Universidad de Buenos Aires.

### **Juan Pablo Ruiz Nicolini**

#### **Coordinador de Datos de Fundar**

Licenciado en Ciencia Política y Gobierno y magíster en Ciencia Política por la Universidad Torcuato Di Tella. Cumplió funciones como Director Nacional de Mercados y Estadística en el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, donde desarrolló el Sistema de Información Turística de la Argentina. Investigó temas relacionados con partidos políticos, elecciones y reforma electoral.

### **Daniel Yankelevich**

#### **Director de Datos de Fundar**

Informático, licenciado en la ESLAI en Argentina y recibió su PhD en la Universidad de Pisa. Realizó un postdoctorado en Carolina del Norte, EEUU. Ha realizado tareas docentes y de investigación en varias universidades en Argentina y como profesor invitado en otras universidades de la región.

---

**Dirección ejecutiva:** Martín Reydó

**Revisión Institucional:** Juliana Arellano

**Coordinación editorial:** Gonzalo Fernández Rozas

**Diseño:** Jimena Zeitune

---

Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons 4.0 Atribución-NoComercial-SinDerivadas Licencia Pública Internacional (CC-BY-NC-ND 4.0). Queremos que nuestros trabajos lleguen a la mayor cantidad de personas en cualquier medio o formato, por eso celebramos su uso y difusión sin fines comerciales.

---

## Modo de citar

Luvini, P.; Dias, J. M.; Kunst, M.; Ruiz Nicolini, J. P. y Yankelevich, D. (2023). Hacia un Estado Inteligente: una estrategia de datos para la Administración Pública Nacional. Fundar. Disponible en <https://www.fundar.ar>

## Sobre Fundar

Fundar es un centro de estudios y diseño de políticas públicas que promueve una agenda de desarrollo sustentable e inclusivo para la Argentina. Para enriquecer el debate público es necesario tener un debate interno: por ello lo promovemos en el proceso de elaboración de cualquiera de nuestros documentos. Confiamos en que cada trabajo que publicamos expresa algo de lo que deseamos proyectar y construir para nuestro país. Fundar no es un logo: es una firma.

---

## Trabajamos en tres misiones estratégicas para alcanzar el desarrollo inclusivo y sustentable de la Argentina:

**Generar riqueza.** La Argentina tiene el potencial de crecer y de elegir cómo hacerlo. Sin crecimiento, no hay horizonte de desarrollo, ni protección social sustentable, ni transformación del Estado. Por eso, nuestra misión es hacer aportes que definan cuál es la mejor manera de crecer para que la Argentina del siglo XXI pueda responder a esos desafíos.

**Promover el bienestar.** El Estado de Bienestar argentino ha sido un modelo de protección e inclusión social. Nuestra misión es preservar y actualizar ese legado, a través del diseño de políticas públicas inclusivas que sean sustentables. Proteger e incluir a futuro es la mejor manera de reivindicar el espíritu de movilidad social que define a nuestra sociedad.

**Transformar el Estado.** La mejora de las capacidades estatales es imprescindible para las transformaciones que la Argentina necesita en el camino al desarrollo. Nuestra misión es afrontar la tarea en algunos aspectos fundamentales: el gobierno de datos, el diseño de una nueva gobernanza estatal y la articulación de un derecho administrativo para el siglo XXI.

---

En Fundar creemos que el lenguaje es un territorio de disputa política y cultural. Por ello, sugerimos que se tengan en cuenta algunos recursos para evitar sesgos excluyentes en el discurso. No imponemos ningún uso en particular ni establecemos ninguna actitud normativa. Entendemos que el lenguaje inclusivo es una forma de ampliar el repertorio lingüístico, es decir una herramienta para que cada persona encuentre la forma más adecuada de expresar sus ideas.

Hacia un Estado inteligente : una estrategia de datos para la Administración Pública Nacional / Paula Luvini ... [et al.]. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Fundar , 2023.  
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-631-90201-5-1

1. Sistemas de Gestión de Bases de Datos. 2. Almacenamiento de Datos. 3. Bases de Datos. I. Luvini, Paula.  
CDD 351.011

ISBN 978-631-90201-5-1



