

---

## Policy Brief #1

---

# Govtech y el futuro del gobierno: el caso de MuniDigital® en Argentina

---

Gobierno digital  
e innovación pública

Un estudio de CAF -banco de desarrollo de América Latina.

Director de Innovación Digital del Estado

Carlos Santiso

Esta nota está basada en el estudio 'Govtech y el futuro del gobierno: el Caso de MuniDigital® en Argentina' realizado por Florencia Ferrer, CEO y socia fundadora de e-Strategia Pública.

Elaboración de la nota y comentarios: Enrique Zapata y Nathalie Gerbasi.

Agradecimientos: Martin Bono y Mauricio Sestopal de MuniDigital®; Aron Cantero, Municipio de Reconquista; Martin Hails, Municipio de Alta Gracia; y Giselle Cah, Municipio de la Ciudad de La Rioja.

© 2019 Corporación Andina de Fomento

Las ideas y planteamientos contenidos en este estudio son de exclusiva responsabilidad de su autor y no comprometen la posición oficial de CAF.

## Resumen

- Contar con políticas de gobierno digital e inteligencia de datos es una condición necesaria para la transformación de las administraciones públicas, generar mejores servicios y bienestar para la ciudadanía, fortalecer capacidades de gestión, generar eficiencias en la operación y ahorrar recursos financieros.
- Esta nota está basada en el estudio: 'Govtech y el futuro del gobierno: el Caso de MuniDigital® en Argentina', que documenta la propuesta de valor, resultados y retorno de inversión de la plataforma con el objetivo de evaluar el potencial de las *start-ups* basadas en tecnología y datos, con vocación pública –GovTech –, para mejorar la gestión pública municipal.

## Contexto

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el 53% de las personas viven actualmente en áreas urbanizadas y para 2050 este número alcanzará los dos tercios de la humanidad (ONU, 2015)<sup>1</sup>. Tan sólo en América Latina, para ese mismo año, 9 de cada 10 latinoamericanos residirá en alguna ciudad (WEF, 2018)<sup>2</sup>.

En este sentido, los tres niveles de gobierno tienen retos importantes para abordar las necesidades y exigencias de un creciente número de ciudadanos, que buscan servicios públicos eficientes, personalizados y en tiempo real. Esto, al tiempo que las administraciones públicas, especialmente a nivel municipal, presentan presiones fiscales que los obligan a hacer más, con menos.

Este contexto presenta una oportunidad ideal para usar las tecnologías digitales como medio para que los gobiernos se acerquen a las verdaderas necesidades de la sociedad, trabajen con inteligencia de datos para la toma de decisiones, y medios digitales de comunicación como un nuevo campo de gestión de conocimiento.

---

<sup>1</sup> <https://www.un.org/development/desa/en/news/population/2018-revision-of-world-urbanization-prospects.html>

<sup>2</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2018/06/latin-america-cities-urbanization-infrastructure-failing-robert-muggah/>



## El caso de MuniDigital® en Argentina

MuniDigital® es una plataforma que tiene como **objetivo transformar la gestión gubernamental, integrando todas las áreas operativas de los municipios a través del uso de plataformas digitales, inteligencia de datos y la nube.**

La plataforma de gestión de MuniDigital® se basa en **cuatro ejes fundamentales:**

1. Trabajar la herramienta desde un enfoque interno,
2. Empoderar al trabajador municipal,
3. Implementar procesos de mejora continua, e
4. Involucrar al ciudadano como sujeto de co-creación.

Lo anterior basado en los **principios de:**

- **Inmediatez de implementación**, a través de protocolos de uso fácil y capacitaciones de un día.
- **Accesibilidad**, adaptando el desarrollo a cualquier infraestructura tecnológica utilizada por el municipio y con funcionalidades *offline* para aquellos municipios que presentan conexiones inexistentes o inestables.
- **Inclusión**, al permitir su uso en municipios de distinto rango poblacional, desde 10 mil hasta 3 millones de habitantes.
- **Interoperabilidad**, permitiendo la comunicación entre diversos sistemas de información y sensores mediante el uso de interfaces de programación de aplicaciones (APIs).

**Para el gobierno**, esto significa una evolución hacia nuevos modelos de gestión inteligentes y generalizados, que cuenten con: i) datos e información en tiempo real de todas las áreas de servicio; ii) decisiones basadas en inteligencia de datos para los funcionarios públicos; iii) mayor rendición de cuentas, apertura de datos, transparencia y apertura; y iv) mejoras en la satisfacción ciudadana por los servicios prestados.

**Para los ciudadanos**, esto significa procesos de toma de decisión ágiles, simplificados y sin burocracia, impactando en: i) la provisión de mejores y más amplios servicios públicos; ii) aumentos en la calidad de los datos e información disponibles; iii) empoderamiento para que los ciudadanos sean parte de la determinación de prioridades

en la atención pública; iv) contar con un gobierno innovador y basado en evidencia; y v) transparencia y rendición de cuentas a través de herramientas de medición, permitan monitorear y reorientar los esfuerzos para adecuarlos a resultados optimizados.

MuniDigital® cuenta con módulos para: servicios públicos, obras públicas, desarrollo social, participación ciudadana, cultura, espacios verdes y arbolado, inspección, Internet de las Cosas (IoT), turnos de atención, seguridad, registro de mascotas, atención ciudadana, inspecciones, censos de árboles y censo de carteleros de comercios, entre otros.

Actualmente, se utiliza en más de 40 municipios e instituciones de 10 provincias diferentes en Argentina.

## Resultados

### 6

En cuanto a **resultados generales**, la evidencia de los tres municipios analizados en detalle (La Rioja, Alta Gracia y Reconquista) ha demostrado mejoras significativas en la calidad y la cantidad de la atención ciudadana.

Esto ha permitido que los funcionarios municipales se enfoquen en tareas sustanciales para mejorar la atención de los ciudadanos, a través del monitoreo permanente de las áreas operativas. Además, la plataforma permite diversificar los servicios, disminuir el tiempo de registro y seguimiento de los incidentes y generar mecanismos de control social.

En lo referente a **resultados específicos**<sup>3</sup>, el análisis de los tres municipios constató lo siguiente:

---

<sup>3</sup> Se utilizó la metodología 'Beneficios sobre Inversiones Públicas' (BINPS®), que permite conocer el retorno económico para los ciudadanos, así como la reducción de costos para la administración pública provocados por la innovación. La metodología completa se puede consultar en [www.florenciaferrer.com](http://www.florenciaferrer.com).

**TABLA 1.**  
Resultados en los tres municipios

	LA RIOJA	RECONQUISTA	ALTA GRACIA
Retorno de Inversión de la política pública	754%	450%	373%
Ahorro total anual	17.238.856 pesos argentinos (USD 384.943,65 <sup>4</sup> )	3.564.818 pesos argentinos (USD 79.602,39)	2.452.815 pesos argentinos (USD 54.771,36)
Ahorro anual por habitante	95,2 pesos argentinos (USD 2,13)	50,5 pesos argentinos (USD 1,13)	49,1 pesos argentinos (USD 1,10)
Ahorro anual para el gobierno	17.062.216 pesos argentinos (USD 380.999,28)	3.439.418 pesos argentinos (USD 76.802,20)	2.146.812 pesos argentinos (USD 47.938,31)
Incremento en capacidad operativa e n incidentes registrados, auditorías y órdenes de trabajo	436%	519%	96%

Fuente: estudio 'GovTech y el futuro del gobierno: el caso de MuniDigital@ en Argentina'.

Además, fue posible documentar los siguientes resultados:

- **Registro de incidentes:** que de ser generados a mano pasaron a sistematizarse de manera digital. Esto tuvo un impacto promedio en los tres municipios de +350% en los registros presentados y en una reducción de costos promedio por incidente y por proceso.
- **Auditorías:** que pasaron de ser verificadas por los mismos trabajadores de la municipalidad, a poder ser validadas por los propios ciudadanos mediante la app de la Plataforma. Esto tuvo un impacto promedio en los tres municipios de +350% en las auditorías presentadas y en una reducción de costos promedio por incidente y por proceso.
- **Gestión de órdenes de trabajo:** que al ser digital permite a los trabajadores conocer y optimizar rutas, tiempos y combustible, reduciendo en promedio en los tres municipios un 73% el gasto por incidente.
- **Infraestructura:** reduciendo costos relacionados a gastos de mantenimiento de las oficinas públicas, archivos físicos, teléfono, energía eléctrica, etc. Esto tuvo un impacto en el valor del metro cuadrado utilizado promedio en los tres municipios de 167%.

4 Tipo de cambio: 44,78 pesos argentinos por USD 1. Al 21 de mayo de 2019.

- **Costos sociales:** bajando costos de transporte y traslado para los ciudadanos. Esto tuvo un impacto total en los tres municipios de 574.682 pesos argentinos (USD 12.833).
- **Costos ambientales:** la reducción de la distancia de traslados en los tres municipios impactó en una reducción total de 164.041,93 de kg de CO2.

## Conclusiones y recomendaciones

El caso de MuniDigital® en Argentina muestra cómo la **inversión en GovTech**, así como las alianzas estratégicas de gobiernos municipales con *start-ups* digitales **tienen el potencial para transformar y hacer eficiente la administración pública, proveer mejores servicios para los ciudadanos y traer ahorros significativos a los usuarios de servicios públicos y del propio gobierno.**

Para finalizar, el caso MuniDigital® desprende **cinco aprendizajes clave para otros tomadores de decisión que estén considerando el diseño o implementación de proyectos similares:**

1. **Los datos y la tecnología son un medio, no un fin.** Estos deben ser vistos como herramientas para apoyar procesos más profundos de transformación e innovación digital del Estado, en todos sus niveles.
2. **GovTech permite exponenciar las capacidades del gobierno.** Trayendo habilidades altamente especializadas y de alta calidad para complementar el objetivo primordial del gobierno, servir al ciudadano.
3. **La tecnología debe ser la adecuada.** Las tecnologías que se vayan a utilizar deben tomar en cuenta y ser adaptables al contexto, oportunidades, retos y restricciones del gobierno en cuestión.
4. **Las personas son lo más importante.** El apoyo e involucramiento de todos los actores, desde las etapas tempranas del proyecto son claves para el éxito de estas iniciativas. Esto incluye desde los alcaldes, hasta los prestadores de servicios públicos y los propios ciudadanos.
5. **Evaluación por diseño.** Contar con mecanismos y metodologías para medir el Retorno de Inversión, así como la satisfacción de los implementadores y ciudadanos puede apoyar la escalabilidad y sostenibilidad de las iniciativas.







---

caf.com  
@AgendaCAF  
innovaciondigital@caf.com