

PROVINCIA DE MISIONES

SISTEMA PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE

Bases institucionales para la transformación
inteligente del Estado misionero



HÉCTOR JULIO FRANCO

ABOGADO

PRIMERA EDICIÓN

2026

MISIONES – REPÚBLICA ARGENTINA



INNOVACIÓN • TRANSPARENCIA • EFICIENCIA • SERVICIO



PROVINCIA DE MISIONES

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL SISTEMA PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE

Bases institucionales para la creación de la Subsecretaría de Gobierno Inteligente e Inteligencia Artificial

Sistema Provincial de Gobierno Inteligente

Bases institucionales para la transformación inteligente del Estado misionero.

Autor: Héctor Julio Franco

Primera edición – 2026

Misiones – República Argentina

© Héctor Julio Franco, 2026.

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, sin autorización previa y por escrito del autor, salvo las excepciones previstas por la legislación vigente.

Registro DNDA: _____

ISBN: _____

Versión 1.0

ÍNDICE

Tabla de contenido

ÍNDICE	4
PARTE I	9
CAPÍTULO I	9
1. INTRODUCCIÓN	9
2. LAS CUATRO GENERACIONES DEL ESTADO MODERNO	10
3. LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL	11
4. LA OPORTUNIDAD HISTÓRICA DE MISIONES	11
CAPÍTULO II	13
2.1. INTRODUCCIÓN	13
2.2. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL NO REEMPLAZA AL ESTADO	13
2.3. LA IA COMO INFRAESTRUCTURA PÚBLICA	14
2.4. LAS CINCO CAPACIDADES QUE APORTA LA IA AL ESTADO	15
2.5. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO FUNCIÓN TRANSVERSAL	15
2.6. GOBERNAR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL	16
2.7. LA OPORTUNIDAD PARA MISIONES	16
CAPÍTULO III	18
3.1. INTRODUCCIÓN	18
3.2. EL VERDADERO ALCANCE DE LA LEY DE SIMPLIFICACIÓN Y DIGITALIZACIÓN	18
3.4. EL ELEMENTO PENDIENTE	20
3.5. DE LA DIGITALIZACIÓN A LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL	20
3.6. LA OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA DEL MINISTERIO COORDINADOR DE GABINETE	21
3.7. LA SEGUNDA GENERACIÓN DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA	21
3.8. CONCLUSIÓN	22
CAPÍTULO IV	23
4.1. INTRODUCCIÓN	23
4.2. ESTONIA: EL ESTADO COMO PLATAFORMA	23
4.3. SINGAPUR: UN SOLO GOBIERNO	26
4.4. EMIRATOS ÁRABES UNIDOS: INSTITUCIONALIZAR EL FUTURO	28
4.5. REINO UNIDO	29
4.6. CHILE	30
4.7. BRASIL	30
4.8. URUGUAY	31
4.9. LAS COINCIDENCIAS INTERNACIONALES	31

4.10. ARGENTINA.....	32
4.11 LAS PROVINCIAS DE ARGENTINA.....	33
4.12. UN MODELO PROPIO PARA MISIONES	33
 PARTE II	 35
 CAPÍTULO V	 35
5.1. INTRODUCCIÓN	35
5.2. CONCEPTO DE SISTEMA PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE	36
5.3. FINALIDAD DEL SISTEMA.....	36
5.4. LA INTELIGENCIA PÚBLICA COMO NUEVO ACTIVO ESTATAL.....	37
5.5. NATURALEZA TRANSVERSAL DEL SISTEMA.....	37
5.6. ÓRGANO RECTOR DEL SISTEMA.....	38
5.7. RELACIÓN CON LA LEY DE SIMPLIFICACIÓN, DIGITALIZACIÓN Y ACCESIBILIDAD	39
5.8. PRINCIPIOS RECTORES DEL SISTEMA	39
5.9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SISTEMA	41
5.10. COMPONENTES DEL SISTEMA	42
5.11. UNA RED DE INTELIGENCIA PÚBLICA	42
5.12. BENEFICIOS INSTITUCIONALES ESPERADOS	43
5.13. CONCLUSIÓN	43
 CAPÍTULO VI	 45
6.1. INTRODUCCIÓN	45
6.2. ESTRUCTURA GENERAL	45
6.3. NIVEL POLÍTICO.....	45
6.4. ÓRGANO RECTOR	46
6.5. ORGANIZACIÓN INTERNA.....	46
6.6. LAS DIRECCIONES MINISTERIALES DE GOBIERNO INTELIGENTE	49
6.7. RED PROVINCIAL DE OFICIALES DE GOBIERNO INTELIGENTE.....	50
6.8. CONSEJO PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE	50
6.9. COMITÉ TÉCNICO PERMANENTE.....	50
6.10. LA RED PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE.....	51
6.11. ORGANIGRAMA PROPUESTO	51
6.12. UNA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL	52
 CAPÍTULO VII	 53
7.1. INTRODUCCIÓN	53
7.2. COMPETENCIA DE CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA.....	53
7.3. COMPETENCIA NORMATIVA	53
7.4. COMPETENCIA EN GOBERNANZA DE DATOS.....	54
7.5. COMPETENCIA EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL.....	54
7.6. COMPETENCIA EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL	54
7.7. COMPETENCIA EN INNOVACIÓN PÚBLICA	55

7.8. COMPETENCIA EN INTELIGENCIA INSTITUCIONAL	55
7.9. COMPETENCIA EN COORDINACIÓN INTERMINISTERIAL.....	55
7.10. COMPETENCIA CONSULTIVA	56
7.11. COMPETENCIA EN CAPACITACIÓN	56
7.12. COMPETENCIA EN COOPERACIÓN INSTITUCIONAL	56
7.13. COMPETENCIA EN EVALUACIÓN.....	57
7.14. COMPETENCIA EN ÉTICA PÚBLICA DIGITAL.....	57
7.15. COMPETENCIA PROSPECTIVA.....	57
7.16. COMPETENCIA DE CERTIFICACIÓN Y MADUREZ DIGITAL	57
7.17. CONCLUSIÓN	58
CAPÍTULO VIII	59
8.1 INTRODUCCIÓN	59
8.2 UN NUEVO PERFIL DEL SERVIDOR PÚBLICO	59
8.3 PERFILES PROFESIONALES REQUERIDOS	59
8.4 FORMACIÓN PERMANENTE.....	60
8.5 ESCUELA PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE.....	60
8.6 CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	61
8.7 CARRERA ADMINISTRATIVA.....	61
8.8 GESTIÓN DEL CAMBIO	61
8.9 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO	61
8.10 CULTURA ORGANIZACIONAL	62
8.11 LIDERAZGO PÚBLICO	62
8.12 COMUNIDADES DE PRÁCTICA.....	62
8.13 CONCLUSIÓN	63
PARTE III	64
CAPÍTULO IX	64
9.1 INTRODUCCIÓN	64
9.2 FUNCIONES DE LA SUBSECRETARÍA DE GOBIERNO INTELIGENTE E INTELIGENCIA ARTIFICIAL	64
9.3 DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	66
9.4 DIRECCIÓN GENERAL DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL	67
9.5 DIRECCIÓN GENERAL DE CIENCIA DE DATOS	68
9.6 DIRECCIÓN GENERAL DE INNOVACIÓN PÚBLICA	69
9.7 DIRECCIÓN GENERAL DE ÉTICA Y GOBERNANZA DIGITAL	70
9.8 DIRECCIONES MINISTERIALES DE GOBIERNO INTELIGENTE.....	71
9.9 CONSEJO PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE	72
9.10 COMITÉ TÉCNICO PERMANENTE.....	72
9.11 LA RED PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE.....	72
9.12 UN MODELO ORGANIZACIONAL BASADO EN CAPACIDADES	73
CAPÍTULO X	75

10.1 INTRODUCCIÓN.....	75
10.2 MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA	75
10.3 MINISTERIO DE EDUCACIÓN	76
10.4 MINISTERIO DE HACIENDA, ECONOMÍA Y OBRAS PÚBLICAS	76
10.5 MINISTERIO DE GOBIERNO.....	76
10.6 MINISTERIO DE ECOLOGÍA	77
10.7 MINISTERIO DEL AGRO Y LA PRODUCCIÓN	77
10.8 MINISTERIO DE TURISMO	77
10.9 MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	77
10.10 ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS	77
10.11 MUNICIPIOS	77
10.12 UNIVERSIDADES Y SECTOR CIENTÍFICO.....	78
10.13 SECTOR PRIVADO Y SOCIEDAD CIVIL	78
10.14 UN MODELO BASADO EN COOPERACIÓN	78
10.15 CONCLUSIÓN	79
CAPÍTULO XI	80
11.1 INTRODUCCIÓN.....	80
11.2 LOS CUATRO NIVELES DE LA ARQUITECTURA TECNOLÓGICA	80
11.3 NEUTRALIDAD TECNOLÓGICA	81
11.4 NEUTRALIDAD ALGORÍTMICA	82
11.5 LA SOBERANÍA DE LOS DATOS PÚBLICOS	82
11.6 ¿DESARROLLAR UN MODELO PROPIO?	83
11.7 PLATAFORMA "MISIONES IA"	83
11.8 PRINCIPIOS PARA LA CONTRATACIÓN TECNOLÓGICA	83
11.9 ARQUITECTURA ABIERTA	84
11.10 CIBERSEGURIDAD Y RESILIENCIA	84
11.11 CONCLUSIÓN	84
CAPÍTULO XII	85
12.1 INTRODUCCIÓN.....	85
12.2 OBJETIVO GENERAL.....	85
12.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	85
12.4 ETAPA I	86
12.5 ETAPA II	86
12.6 ETAPA III.....	86
12.7 ETAPA IV.....	86
12.8 PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	87
12.9 INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	87
12.10 ÍNDICE PROVINCIAL DE MADUREZ EN GOBIERNO INTELIGENTE (IPMGI)	87
12.11 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	88
12.12 FINANCIAMIENTO.....	88
12.13 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	88

12.14 CONCLUSIÓN	88
CAPÍTULO XIII	90
PROYECTO DE DECRETO	90
CAPÍTULO I	91
CAPÍTULO II	91
CAPÍTULO III	92
CAPÍTULO IV	92
CAPÍTULO V	93
CAPÍTULO VI	94
CAPÍTULO VII	94
CAPÍTULO XIV	95
EPÍLOGO	98

PARTE I

LOS FUNDAMENTOS

CAPÍTULO I

EL ESTADO INTELIGENTE

La próxima evolución de la Administración Pública

1. Introducción

A lo largo de la historia, la organización del Estado ha experimentado sucesivas transformaciones impulsadas por cambios sociales, económicos y tecnológicos. Cada revolución tecnológica produjo una nueva forma de administrar lo público y obligó a redefinir las estructuras gubernamentales, los procedimientos administrativos y la relación entre el Estado y la ciudadanía.

La imprenta permitió la consolidación de las administraciones documentales; la Revolución Industrial dio origen a las burocracias modernas; la informática incorporó la gestión electrónica de la información; Internet transformó la prestación de servicios públicos mediante el gobierno digital. Hoy, la inteligencia artificial inaugura una nueva etapa evolutiva que excede la mera digitalización de procesos: la transición hacia un Estado inteligente.

Este cambio no consiste simplemente en incorporar nuevas herramientas tecnológicas. Implica una transformación profunda de la forma en que el Estado produce información, adopta decisiones, organiza sus procesos, diseña políticas públicas y presta servicios a la ciudadanía.

Misiones posee una oportunidad histórica para asumir un rol de liderazgo en esta nueva etapa. La reciente iniciativa legislativa sobre simplificación administrativa, digitalización y accesibilidad constituye un paso decisivo en la construcción de la infraestructura digital del Poder Ejecutivo. Sin embargo, la infraestructura constituye solamente el punto de partida. La verdadera transformación comienza cuando esos datos, procesos y sistemas son capaces de generar inteligencia para mejorar la gestión pública.

2. Las cuatro generaciones del Estado moderno

La evolución institucional puede comprenderse mediante cuatro grandes etapas.

Primera generación. El Estado burocrático.

Su principal objetivo fue garantizar legalidad, estabilidad y control.

La organización se estructuró sobre expedientes en papel, jerarquías rígidas, procedimientos formales y compartimentos administrativos independientes.

Su mayor virtud consistió en reemplazar la arbitrariedad por reglas.

Su principal limitación fue la lentitud.

Segunda generación. El Estado gerencial.

Durante las últimas décadas del siglo XX, numerosas administraciones incorporaron criterios de eficiencia, planificación estratégica, evaluación por resultados y calidad en la gestión.

El ciudadano comenzó a ser considerado usuario de servicios públicos.

El Estado dejó de medirse únicamente por el cumplimiento formal del procedimiento y comenzó a evaluarse por los resultados obtenidos.

Tercera generación. El Estado digital.

La incorporación de tecnologías de la información permitió digitalizar documentos, expedientes y comunicaciones.

Aparecieron los trámites en línea, las firmas digitales, los portales ciudadanos y la interoperabilidad entre organismos.

Sin embargo, en numerosos casos la digitalización reprodujo exactamente los mismos procedimientos burocráticos existentes, sustituyendo el papel por archivos electrónicos sin modificar la lógica de funcionamiento de la administración.

Digitalizar un procedimiento ineficiente no lo convierte automáticamente en un procedimiento inteligente.

Cuarta generación. El Estado inteligente.

El Estado inteligente representa una nueva etapa institucional.

Ya no se limita a almacenar información.

Es capaz de aprender de ella.

Los datos dejan de constituir simples registros administrativos para convertirse en un activo estratégico destinado a mejorar la formulación de políticas públicas.

La inteligencia artificial, la analítica avanzada, la automatización inteligente y los modelos predictivos permiten anticipar problemas, optimizar recursos, detectar anomalías, asistir a los funcionarios en la toma de decisiones y ofrecer servicios públicos personalizados.

En este modelo, la tecnología deja de ser un fin para convertirse en un instrumento al servicio de la inteligencia institucional.

3. La inteligencia institucional

Uno de los errores más frecuentes consiste en identificar inteligencia artificial con automatización.

La inteligencia institucional es un concepto más amplio.

Un Estado inteligente no es aquel que posee más computadoras.

Tampoco aquel que desarrolla más aplicaciones.

Es aquel que logra transformar información en decisiones públicas de mayor calidad.

La inteligencia artificial constituye una de las herramientas que hacen posible esa transformación, pero la inteligencia del Estado continúa residiendo en las instituciones democráticas, en sus funcionarios y en la capacidad colectiva para orientar la tecnología hacia el interés público.

4. La oportunidad histórica de Misiones

La Provincia de Misiones ha demostrado, durante las últimas décadas, una sostenida vocación por incorporar innovación institucional como política de Estado.

La transformación digital actualmente impulsada mediante la Ley de Simplificación, Digitalización y Accesibilidad del Poder Ejecutivo representa un nuevo hito en ese proceso.

La implementación del expediente electrónico, la identidad digital, la interoperabilidad y la gobernanza de datos constituyen los cimientos sobre los cuales podrá edificarse la próxima etapa de modernización administrativa.

En consecuencia, el desafío ya no consiste únicamente en digitalizar procedimientos administrativos.

Sistema Provincial de Gobierno Inteligente

El desafío consiste en construir un Estado capaz de aprender, anticipar, coordinar y decidir mejor.

Ese es, precisamente, el propósito del Estado inteligente.

CAPÍTULO II

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICA DEL ESTADO

Del gobierno digital al gobierno cognitivo

2.1. Introducción

Las grandes transformaciones institucionales de la historia no fueron consecuencia exclusiva de cambios normativos. Fueron impulsadas por tecnologías capaces de modificar la forma en que las organizaciones producían conocimiento, tomaban decisiones y administraban recursos.

La imprenta multiplicó la capacidad del Estado para registrar información. El telégrafo y el teléfono aceleraron la comunicación gubernamental. La informática permitió administrar millones de registros digitales. Internet eliminó las barreras geográficas para la prestación de servicios públicos.

La inteligencia artificial constituye el siguiente salto evolutivo.

Su relevancia no reside únicamente en automatizar tareas o reducir tiempos administrativos. Su verdadero impacto consiste en ampliar la capacidad del Estado para comprender fenómenos complejos, identificar patrones, anticipar escenarios y asistir la toma de decisiones públicas.

Por primera vez en la historia, los gobiernos disponen de herramientas capaces de procesar volúmenes masivos de información en tiempo real, detectar relaciones invisibles para el análisis humano tradicional y generar recomendaciones fundamentadas sobre la base de evidencia objetiva.

La inteligencia artificial deja así de ser una herramienta informática para convertirse en una infraestructura estratégica del Estado.

2.2. La Inteligencia Artificial no reemplaza al Estado

Uno de los principales riesgos del debate contemporáneo consiste en presentar la inteligencia artificial como un sustituto del trabajo humano o de la función pública.

Esta visión resulta conceptualmente incorrecta.

La inteligencia artificial no gobierna.

No administra.

No ejerce autoridad.

No posee legitimidad democrática.

La responsabilidad por las decisiones públicas continúa correspondiendo a las autoridades constitucionalmente competentes.

La inteligencia artificial debe entenderse como un sistema de apoyo destinado a fortalecer las capacidades institucionales del Estado, nunca a sustituirlas.

La supervisión humana, la transparencia, la trazabilidad y la responsabilidad administrativa constituyen principios irrenunciables para cualquier política pública basada en inteligencia artificial.

En consecuencia, la transformación propuesta no implica delegar funciones soberanas en algoritmos, sino incorporar herramientas que permitan a los funcionarios públicos adoptar decisiones mejor informadas, más consistentes y más eficientes.

2.3. La IA como infraestructura pública

Tradicionalmente, los Estados han considerado estratégicas aquellas infraestructuras cuya existencia condiciona el funcionamiento del conjunto de la administración pública.

Las redes eléctricas.

Las telecomunicaciones.

Las rutas.

Los sistemas de agua potable.

Los centros de procesamiento de datos.

La inteligencia artificial debe comenzar a ser comprendida dentro de esa misma categoría.

No constituye simplemente un software.

Es una infraestructura transversal que potencia simultáneamente la totalidad de las funciones estatales.

Del mismo modo que ninguna política pública moderna puede prescindir de electricidad o conectividad, en los próximos años resultará cada vez más difícil imaginar una administración eficiente que no incorpore capacidades de inteligencia artificial.

Su carácter estratégico deriva precisamente de su aplicación horizontal a todos los sectores del gobierno.

2.4. Las cinco capacidades que aporta la IA al Estado

La inteligencia artificial genera cinco capacidades institucionales inéditas.

Primera.

Automatización inteligente.

Permite reducir tiempos administrativos, eliminar tareas repetitivas y liberar recursos humanos para funciones de mayor valor agregado.

Segunda.

Asistencia cognitiva.

Brinda apoyo técnico a funcionarios y agentes públicos mediante sistemas capaces de analizar normativa, expedientes, antecedentes administrativos y documentación compleja.

Tercera.

Predicción.

Facilita la identificación temprana de tendencias, riesgos y escenarios futuros mediante modelos predictivos basados en evidencia.

Cuarta.

Personalización.

Hace posible ofrecer servicios públicos adaptados a las necesidades específicas de cada ciudadano, respetando siempre los principios de igualdad, legalidad y protección de datos.

Quinta.

Inteligencia institucional.

Integra información proveniente de múltiples organismos para construir una visión estratégica del funcionamiento del Estado y fortalecer la formulación de políticas públicas.

2.5. La Inteligencia Artificial como función transversal

La organización tradicional de los gobiernos distribuye competencias por sectores.

Existe un ministerio de salud. Otro de educación. Otro de economía. Otro de producción. Sin embargo, la inteligencia artificial no constituye una política sectorial.

Su aplicación atraviesa simultáneamente todas las áreas gubernamentales.

Por esta razón, la conducción estratégica de la inteligencia artificial no puede quedar limitada a un único ministerio operativo.

Requiere un órgano con capacidad de coordinación transversal, definición de estándares, articulación interinstitucional y planificación estratégica.

Desde esta perspectiva, la inteligencia artificial debe ser concebida como una política de Estado y no como una herramienta informática administrada exclusivamente por áreas tecnológicas.

2.6. Gobernar la inteligencia artificial

La verdadera discusión institucional no consiste en determinar si el Estado utilizará inteligencia artificial. Esa incorporación resulta inevitable.

La cuestión central consiste en establecer quién gobernará esa transformación.

La adopción descoordinada de soluciones tecnológicas por parte de distintos organismos puede generar duplicación de inversiones, incompatibilidad entre sistemas, riesgos para la protección de datos, dificultades de interoperabilidad y ausencia de criterios uniformes de transparencia y control.

En consecuencia, la gobernanza de la inteligencia artificial requiere una autoridad institucional claramente identificada, con competencias para planificar, coordinar, supervisar y evaluar su incorporación en toda la Administración Pública Provincial.

2.7. La oportunidad para Misiones

La Provincia de Misiones ya ha dado un paso decisivo mediante el proyecto de Ley de Simplificación, Digitalización y Accesibilidad del Poder Ejecutivo, que incorpora principios como la interoperabilidad, la identidad digital, la gobernanza de datos y, de forma expresa, la posibilidad de utilizar herramientas de inteligencia artificial, automatización y analítica avanzada para mejorar los servicios públicos y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

La existencia de ese marco normativo permite proyectar una segunda etapa: pasar de la digitalización de procedimientos a la institucionalización de una capacidad permanente para gobernar la inteligencia artificial dentro del Estado.

No se trata únicamente de adoptar nuevas tecnologías, sino de construir las condiciones organizacionales para utilizarlas de manera ética, coordinada y orientada al interés público.

CAPÍTULO III

MISIONES FRENTE AL DESAFÍO DEL ESTADO INTELIGENTE

Diagnóstico institucional y oportunidad estratégica

3.1. Introducción

Las transformaciones institucionales más exitosas no surgen de rupturas abruptas con el pasado. Por el contrario, constituyen la evolución natural de procesos previamente iniciados, consolidando capacidades existentes y proyectándolas hacia nuevos objetivos.

La Provincia de Misiones ha desarrollado durante las últimas décadas una política sostenida de modernización del Estado, incorporando progresivamente herramientas tecnológicas, procesos de innovación administrativa y mecanismos destinados a mejorar la calidad de la gestión pública.

En ese contexto, el proyecto de Ley de Simplificación, Digitalización y Accesibilidad del Poder Ejecutivo Provincial (en tratamiento actualmente en la legislatura provincial) representa un punto de inflexión institucional.

No se trata únicamente de una norma orientada a informatizar procedimientos administrativos. Su verdadera trascendencia radica en que establece las bases jurídicas para una nueva arquitectura de funcionamiento del Estado provincial, sustentada en principios de interoperabilidad, identidad digital, gobernanza de datos, expediente electrónico, accesibilidad y simplificación administrativa.

Toda transformación institucional profunda comienza por la construcción de una infraestructura adecuada. En este caso, la ley constituye precisamente esa infraestructura.

3.2. El verdadero alcance de la Ley de Simplificación y Digitalización

A primera vista, la iniciativa podría interpretarse como una ley de modernización administrativa.

Sin embargo, un análisis sistemático de su articulado permite advertir un alcance mucho más amplio.

La norma no se limita a regular expedientes electrónicos.

Tampoco crea únicamente un sistema de identidad digital.

En realidad, diseña los componentes esenciales de un ecosistema digital gubernamental.

Entre ellos pueden destacarse:

identidad digital única;

carga única de información;

interoperabilidad entre organismos;

expediente electrónico como regla general;

funcionamiento íntegramente digital;

despapelización progresiva;

Portal Único Provincial;

gobernanza de datos;

ciberseguridad;

incorporación de tecnologías emergentes;

planificación estratégica de la transformación digital.

En términos institucionales, estos elementos conforman la infraestructura básica de un Estado inteligente.

3.3. Lo que le proyecto de ley construye

Toda política pública basada en inteligencia artificial requiere cuatro condiciones previas.

La primera consiste en disponer de información digital confiable.

La segunda exige que dicha información pueda intercambiarse entre organismos.

La tercera requiere seguridad jurídica respecto de los documentos electrónicos.

La cuarta demanda una autoridad capaz de coordinar el proceso.

El proyecto provincial satisface ampliamente las tres primeras condiciones.

Establece el expediente electrónico como regla general.

Impulsa la interoperabilidad.

Reconoce plena validez jurídica a la documentación digital.

Promueve gobernanza de datos.

Instituye identidad digital.

Prevé infraestructura tecnológica.

Todo ello constituye el insumo indispensable para una futura estrategia de inteligencia artificial.

3.4. El elemento pendiente

Precisamente porque la ley resulta ambiciosa, deja deliberadamente abierto un aspecto esencial.

El artículo 21 dispone que el Poder Ejecutivo designará la autoridad de aplicación, la cual deberá coordinar la ejecución de la ley con el organismo competente en materia de infraestructura tecnológica, procesamiento electrónico de datos, modernización administrativa y gobierno digital.

Desde la perspectiva del diseño institucional, esta técnica legislativa presenta importantes ventajas.

Permite adaptar la estructura administrativa conforme evolucionen las necesidades del Estado sin requerir modificaciones legislativas permanentes.

Sin embargo, también plantea un desafío.

La ley define qué debe hacerse.

Pero no determina qué tipo de institución deberá conducir la transformación.

Ese vacío no constituye una omisión.

Constituye una oportunidad.

3.5. De la digitalización a la inteligencia institucional

Toda política pública atraviesa distintas etapas de maduración.

En una primera fase, los esfuerzos se concentran en informatizar procedimientos.

Posteriormente, se integran los sistemas.

Más adelante, se consolida la gobernanza de los datos.

Finalmente, esos datos comienzan a utilizarse para producir inteligencia institucional.

Misiones se encuentra precisamente en ese punto de transición.

La infraestructura digital comienza a consolidarse.

Los datos dejarán progresivamente de encontrarse dispersos.

Los procedimientos tenderán a unificarse.

La interoperabilidad permitirá integrar información.

La consecuencia natural será la necesidad de transformar esos datos en conocimiento útil para la toma de decisiones públicas.

Ese proceso ya no pertenece exclusivamente al ámbito tecnológico.

Pertenece al ámbito del gobierno.

3.6. La oportunidad estratégica del Ministerio Coordinador de Gabinete

La propia naturaleza transversal de la transformación digital determina cuál es el espacio institucional más adecuado para conducirla.

La inteligencia artificial no constituye una política sectorial.

No pertenece exclusivamente al ámbito de la informática.

Tampoco se limita a la modernización administrativa.

Su impacto alcanza simultáneamente la totalidad de los ministerios y organismos del Poder Ejecutivo.

Por ello, el Ministerio Coordinador de Gabinete aparece como el ámbito institucional naturalmente llamado a ejercer esa función.

Su misión histórica consiste precisamente en articular políticas públicas transversales, coordinar organismos y asegurar coherencia en la acción gubernamental.

La transformación inteligente del Estado constituye, por definición, una política transversal.

3.7. La segunda generación de la reforma administrativa

El proyecto de ley de Simplificación y Digitalización inaugura una primera generación de reformas.

Su objetivo consiste en construir un Estado digital.

La etapa siguiente requiere consolidar un Estado inteligente.

Ello supone dotar al Poder Ejecutivo de una capacidad institucional permanente para:
gobernar los datos;

coordinar la inteligencia artificial;

establecer estándares tecnológicos;

desarrollar capacidades analíticas;

impulsar innovación pública;

asistir estratégicamente la toma de decisiones.

No se trata de modificar el rumbo iniciado.

Por el contrario, se trata de garantizar su continuidad y consolidación.

3.8. Conclusión

La transformación digital constituye un medio, no un fin.

El verdadero objetivo consiste en mejorar la calidad del gobierno.

La Provincia de Misiones dispone hoy de una oportunidad excepcional para completar esa evolución institucional.

La infraestructura jurídica comienza a consolidarse.

Los principios rectores han sido definidos.

La arquitectura digital empieza a delinearse.

Corresponde ahora construir la capacidad institucional que permita convertir esa infraestructura en inteligencia pública al servicio de la ciudadanía.

Esa capacidad constituye el fundamento de la propuesta desarrollada en los capítulos siguientes.

CAPÍTULO IV

EL GOBIERNO INTELIGENTE EN EL DERECHO COMPARADO

Lecciones internacionales para la Provincia de Misiones

4.1. Introducción

La incorporación de inteligencia artificial en la administración pública constituye uno de los procesos de transformación institucional más relevantes del siglo XXI.

Gobiernos nacionales, provinciales y locales de distintas regiones del mundo han comenzado a desarrollar políticas destinadas a incorporar capacidades de análisis de datos, automatización inteligente, servicios digitales y sistemas de apoyo a la toma de decisiones.

Sin embargo, la experiencia internacional demuestra que el éxito de estos procesos no depende exclusivamente de la adquisición de nuevas tecnologías.

Depende, fundamentalmente, del diseño institucional.

Los países que han obtenido mejores resultados no fueron necesariamente aquellos que invirtieron mayores recursos económicos, sino aquellos que lograron construir estructuras de gobernanza capaces de coordinar la transformación digital del conjunto del Estado.

El análisis comparado permite identificar principios comunes que resultan particularmente valiosos para la Provincia de Misiones.

El propósito de este capítulo no consiste en replicar modelos extranjeros, sino en identificar aquellas prácticas que pueden ser adaptadas al contexto institucional, jurídico y administrativo provincial.

4.2. Estonia: el Estado como plataforma

Estonia es considerada una de las administraciones digitales más avanzadas del mundo.

Su transformación no comenzó con inteligencia artificial.

Comenzó veinte años antes. Primero construyó identidad digital, luego desarrolló interoperabilidad entre organismos.

Posteriormente eliminó la duplicación de información y finalmente incorporó inteligencia artificial sobre una infraestructura ya consolidada.

La principal enseñanza para Misiones consiste en comprender que la inteligencia artificial representa el último eslabón de un proceso institucional y no su punto de partida.

La digitalización previa constituye un requisito indispensable para cualquier estrategia seria de inteligencia pública.

Lección para Misiones

Primero infraestructura.

Luego inteligencia.

Algunas de las aplicaciones más destacadas en su administración son:

Asistente Virtual (Burocrat): Es un chatbot impulsado por IA que permite a los ciudadanos realizar consultas y trámites automatizados de forma ininterrumpida las 24 horas del día.

Identidad digital para agentes de IA: Estonia se convirtió en el primer país en aprobar un marco legal para emitir identidades digitales a programas de IA. Esto permite que un algoritmo actúe en nombre de una persona o empresa con poderes limitados y seguros (por ejemplo, para consultar un documento o pagar un servicio) sin darle acceso a todos los datos personales.

Toma de decisiones automatizada: El país utiliza sistemas automatizados que analizan datos masivos para desarrollar modelos predictivos que mejoran la gestión de recursos públicos y los servicios del Estado.

La toma de decisiones automatizada (ADM) y los modelos predictivos en Estonia no son proyectos aislados, sino un pilar central de su estrategia nacional de inteligencia artificial, bautizada históricamente como la Estrategia Kratt (en honor a un ser mitológico estonio que cobraba vida para servir a su amo).

A diferencia de otros países que usan la IA solo para responder preguntas de texto, Estonia utiliza algoritmos para cruzar datos, predecir necesidades y ejecutar actos administrativos de forma autónoma, superando ya los 220 casos de uso activos en su sector público.

El funcionamiento técnico, los casos reales y sus salvaguardas legales operan bajo las siguientes dinámicas:

1. El motor de la predicción: La interoperabilidad de "X-Road". La toma de decisiones automatizada no sería posible sin la arquitectura técnica de Estonia.

Todo el Estado opera sobre X-Road, una plataforma segura de intercambio de datos descentralizada.

2. Cruces masivos en tiempo real: Cuando un algoritmo estonio toma una decisión predictiva, la plataforma le permite consultar e interconectar instantáneamente datos de la junta fiscal, registros médicos, el padrón de población y el historial educativo de forma encriptada, eliminando los silos de información.
3. Casos reales de gestión de recursos y servicios predictivos.
 - 3.1 El sistema OTT (Fondo del Seguro de Desempleo): Uno de los ejemplos más avanzados es el sistema del Estonian Unemployment Insurance Fund. El algoritmo analiza el perfil del desempleado, su educación, historial laboral y las fluctuaciones macroeconómicas del mercado en tiempo real. El sistema predice el riesgo de desempleo a largo plazo y automatiza el emparejamiento con ofertas laborales prioritarias o asigna recursos de capacitación técnica antes de que la persona quede marginada del mercado.
 - 3.2 Servicios Públicos Proactivos (SPP) basados en eventos: Estonia aplica el principio de "Estado Invisible". Por ejemplo, cuando nace un bebé en un hospital, el sistema registra el nacimiento y —sin que los padres llenen un solo formulario— la IA calcula automáticamente los subsidios familiares cruzando datos fiscales y de bienestar social, depositando directamente el dinero público en la cuenta de los padres.
 - 3.3 Seguridad y patrullaje policial predictivo: La policía estonia emplea analítica de datos geográficos y temporales para predecir las zonas de mayor probabilidad de incidentes viales o infracciones de tráfico. El algoritmo redistribuye de manera automatizada las patrullas policiales hacia esos puntos calientes, optimizando el combustible y las horas de servicio del personal humano.
 - 3.4 Detección de anomalías e incidentes cibernéticos: La Autoridad de Sistemas de Información de Estonia usa Machine Learning para monitorizar el tráfico masivo de datos en la red estatal. El sistema automatizado detecta en segundos desviaciones de uso o patrones inusuales, previniendo ciberataques a las bases de datos públicas antes de que ocurran.
 - 3.5 El marco legal de la autonomía: Identidades para agentes de IA. Para que un algoritmo pueda tomar una decisión que afecte recursos públicos o derechos ciudadanos, necesita validez jurídica. El gobierno ha diseñado cambios legales específicos bajo el concepto de Estado Agente (Agentic State): Límites de responsabilidad: El marco regulatorio estonio otorga a los agentes o "bots" de IA identidades y capacidades administrativas delimitadas. Pueden emitir resoluciones automáticas (como aprobar una subvención rule-based), pero

siempre con una "fianza" jurídica: el ser humano retiene la responsabilidad final.

- 3.6 Transparencia contra el "Sesgo Algorítmico". El gran temor global hacia las decisiones automatizadas es el error de diseño o el sesgo discriminatorio (como ocurrió en otros países de Europa con ayudas sociales). Para mitigar el sesgo de automatización, los ciudadanos disponen de herramientas clave en el portal e-Estonia: Transparencia por diseño: Los ciudadanos tienen derecho a saber exactamente cuándo intervino un algoritmo, qué bases de datos consultó el sistema para tomar la decisión y cuál fue la lógica algorítmica aplicada.
- 3.7 Rastreador de Datos (Data Tracker): Mediante esta herramienta, cualquier ciudadano puede ver un registro matemático auditable de qué funcionario o qué algoritmo estatal consultó sus datos, por qué motivo y en qué segundo exacto, castigando legalmente los accesos no autorizados.
- 3.8 Derecho a la intervención humana: Si un modelo predictivo deniega o aprueba algo con lo que el ciudadano no está de acuerdo, la ley estonia garantiza el derecho inmediato a apelar la resolución frente a un evaluador humano, quien tiene la autoridad absoluta para anular la decisión de la máquina.

4.3. Singapur: un solo gobierno

Singapur desarrolló una concepción particularmente interesante.

No digitalizó ministerios aislados. Digitalizó el Gobierno.

Las políticas tecnológicas dejaron de pertenecer exclusivamente a los organismos informáticos para transformarse en políticas de coordinación gubernamental.

La inteligencia artificial pasó a formar parte de la planificación estratégica nacional.

La principal enseñanza consiste en que la inteligencia artificial requiere conducción política centralizada.

No puede desarrollarse como una suma de iniciativas independientes.

Lección para Misiones

La IA debe coordinarse desde el centro del gobierno.

Solo por citar un ejemplo de implementación; en Salud Pública, se implementó “Salud Pública Inteligente”: En el sistema sanitario de Singapur, la IA se usa para optimizar flujos en salas de urgencias, asignar camas de hospital en tiempo real y diseñar planes de salud personalizados basados en datos de toda la población.

Respeto a la capacitación de sus recursos humanos, Singapur entrena a sus empleados públicos mediante un enfoque sistemático, obligatorio y escalonado. Su premisa fundamental, impulsada por el primer ministro Lawrence Wong, es que ningún funcionario debe sentirse "indefenso ante el mundo digital". El objetivo central es transformar el temor al desplazamiento laboral en confianza y capacidades aplicadas.

La estrategia estatal para evitar la obsolescencia de su fuerza laboral pública se estructura a través de los siguientes pilares:

1. Creación del Instituto de Gobierno Digital (IDG) El Ministerio de Desarrollo Digital e Información (MDDI) estableció el Institute of Digital Government (IDG), diseñado específicamente para capacitar de forma sistemática a los más de 150,000 funcionarios públicos del país.

Este instituto trabaja junto al Civil Service College para centralizar y unificar los estándares de aprendizaje tecnológico del Estado.

2. Cursos obligatorios de alfabetización en IA. Singapur determinó que la capacitación no sea opcional. Absolutamente todos los servidores públicos deben completar módulos fundamentales obligatorios que abarcan: Alfabetización en IA: Comprensión de modelos masivos y herramientas generativas. Ciberseguridad: Protección de la infraestructura ante amenazas impulsadas por algoritmos. Protección de datos: Cumplimiento ético y legal de normativas de privacidad al procesar información ciudadana.

3. El concepto de profesionales "Bilingües en IA "A través del programa National AI Impact Programme (NAIIP), el gobierno promueve activamente que los empleados dominen tanto su profesión base como las herramientas de IA.

No se busca reemplazar al experto humano, sino entrenar a contadores, abogados gubernamentales y gestores de recursos humanos para que integren modelos algorítmicos en la resolución de problemas específicos de sus áreas de experiencia.

4. Incentivos y acceso premium para el aprendizaje práctico. El gobierno entiende que la teoría no es suficiente, por lo que financia el acceso a la tecnología: Licencias de herramientas: Quienes se inscriben en cursos aprobados de competencias digitales reciben seis meses de acceso gratuito a herramientas de IA premium para experimentar y diseñar soluciones directamente en sus puestos de trabajo.

El ecosistema Pair y asistentes personalizados: Alrededor de dos tercios de los funcionarios emplean activamente Pair (el asistente interno de IA). Además, miles de

empleados han aprendido a programar y desplegar sus propios "bots" personalizados para agilizar tareas burocráticas cotidianas de sus ministerios.

5. Alianzas estratégicas con gigantes tecnológicos. Para garantizar que el contenido educativo no quede obsoleto rápidamente, Singapur mantiene alianzas de co-desarrollo e investigación aplicada con empresas líderes del sector como: Open AI y Google: Mediante laboratorios de IA aplicada y el programa Trailblazers, estas tecnológicas ayudan a actualizar de forma constante el material educativo y a capacitar a las células técnicas de la administración.

4.4. Emiratos Árabes Unidos: institucionalizar el futuro

Uno de los casos más innovadores es el de Emiratos Árabes Unidos.

No solamente desarrolló una estrategia nacional de inteligencia artificial.

Creó estructuras gubernamentales específicas para conducirla.

La principal innovación no fue tecnológica.

Fue organizacional.

Comprendieron que la transformación digital requiere instituciones permanentes. No programas temporales.

Lección para Misiones

Las políticas públicas necesitan instituciones permanentes.

El enfoque de los Emiratos Árabes Unidos (EAU) respecto a la inteligencia artificial en el sector gubernamental representa un modelo disruptivo a nivel global. A diferencia de Estonia (centrada en la interoperabilidad proactiva) o Singapur (enfocado en la capacitación masiva), los EAU han tomado la decisión de transformar la estructura del Estado para convertirlo en el primer gobierno "nativo en IA" del mundo.

Bajo las directrices de su Primer Ministro, el Jeque Mohammed bin Rashid Al Maktoum, el país ejecuta una estrategia radical y de alta velocidad:

1. La meta del 50% con "IA Agéntica" (Agentic AI). El gobierno emiratí ha fijado un plazo estricto de 24 meses para que el 50% de todos los sectores, servicios y operaciones de la administración pública federal sean gestionados por agentes autónomos de IA.
2. Más allá de los chatbots: No se trata de simples asistentes de texto, sino de sistemas con capacidad de gestión independientes capaces de monitorear datos, tomar decisiones regulatorias, procesar pagos y ejecutar flujos de

aprobaciones gubernamentales de punta a punta sin intervención humana directa.

3. Evaluación de ministros por adopción: El desempeño y los presupuestos de ministros, directores y entidades federales se miden de manera directa según la velocidad de adopción de la IA y su destreza para rediseñar sus flujos de trabajo tradicionales mediante algoritmos.
4. Infraestructura soberana y megaproyectos de datos. Para no depender tecnológicamente de otros países, los EAU han unificado su ecosistema digital y de gobernanza mediante la creación de la Autoridad de Inteligencia Artificial y Datos de los EAU, unificando oficinas de tecnología y protección de datos bajo un solo mando institucional.
5. **Proyecto Stargate:** En Abu Dabi, en alianza con gigantes como Nvidia, OpenAI y Microsoft, el país construye un megacampus de infraestructura de IA de 5 gigavatios (5GW) destinado a proveer el poder computacional necesario para procesar los modelos soberanos del Estado.
6. **Abu Dabi Nativo en IA:** Con una inversión pública de más de \$3,540 millones de dólares, el emirato planea centralizar más de 1,100 trámites en su superapp *TAMM*, operada completamente por modelos predictivos para automatizar los servicios al ciudadano.
7. Figuras públicas y portavoces virtuales. Como parte de su despliegue de cara al público, los ministerios están integrando avatares hiperrealistas. Un ejemplo notable es "**Zayed**", un portavoz virtual impulsado por IA diseñado para la Oficina de Asuntos Internacionales de la Corte Presidencial, encargado de comunicar de forma interactiva y multilingüe las iniciativas diplomáticas y alianzas del país.

4.5. Reino Unido

El Reino Unido adoptó un modelo diferente.

En lugar de concentrar toda la innovación en un único organismo técnico, fortaleció capacidades distribuidas bajo una estrategia nacional común.

Cada organismo conserva autonomía operativa, pero existen estándares comunes, metodologías compartidas y coordinación central.

La inteligencia artificial dejó de entenderse como un proyecto tecnológico para convertirse en una política transversal del Estado.

Lección para Misiones

Autonomía operativa.

Coordinación estratégica.

4.6. Chile

Chile desarrolló una Política Nacional de Inteligencia Artificial acompañada por una Agenda de Modernización del Estado.

Uno de sus principales aportes consiste en incorporar la ética pública, la transparencia y la protección de derechos como componentes inseparables del desarrollo tecnológico.

La confianza ciudadana constituye un requisito indispensable para cualquier proceso de innovación estatal.

Lección para Misiones

No existe inteligencia pública sin confianza pública.

A nivel práctico, una de las iniciativas bandera en la administración pública es el Proyecto Algoritmos Éticos, co-desarrollado por la Universidad Adolfo Ibáñez (GobLab) y la red pública.

Auditoría de sesgo en el Estado: El proyecto dota a los ministerios y servicios de herramientas para auditar los algoritmos públicos (por ejemplo, los sistemas que gestionan compras en **ChileCompra** o que asignan subsidios de vivienda). El fin principal es garantizar que las fórmulas matemáticas no discriminen a la población por género, zona geográfica o ingresos económicos.

Chile ha comprendido que la reconversión de capacidades es vital para la estabilidad del empleo frente a la automatización de firmas y servicios públicos.

Programa "Hazlo con IA": En colaboración con el Centro Nacional de Inteligencia Artificial (Cenia) y SOFOFA, el país desplegó un modelo de formación masiva en IA generativa que ya supera los 150,000 participantes inscritos, convirtiéndose en uno de los planes de alfabetización digital más rápidos e importantes del cono sur.

4.7. Brasil

Brasil presenta un caso especialmente relevante para las provincias argentinas.

Su transformación digital avanzó mediante una fuerte integración entre gobierno digital, interoperabilidad y prestación electrónica de servicios.

La principal enseñanza consiste en demostrar que incluso administraciones públicas complejas y federales pueden coordinar políticas digitales comunes.

Lección para Misiones

La interoperabilidad constituye una política de Estado.

La estrategia gubernamental de Brasil se articula principalmente a través del Plan Brasileño de Inteligencia Artificial (PBIA), con una inyección de capital proyectada en R\$ 23.000 millones de reales (aproximadamente \$4,100 millones de dólares) hasta 2028.

Las áreas críticas y los desarrollos más importantes del gobierno brasileño operan bajo los siguientes pilares:

1. Fiscalización Avanzada de Compras Públicas: El "Efecto Alice" Brasil ha convertido la IA en su principal arma contra la corrupción y el desvío de dinero en los contratos estatales. El robot ALICE: Desarrollada por la Controladoria-Geral da União (CGU), Alice es una herramienta de IA que analiza automáticamente más de 700 edictos y procesos de licitación pública al día. El sistema detecta sobrepagos, vínculos sospechosos entre empresas competidoras o cláusulas restrictivas indebidas. Su despliegue preventivo ha generado un ahorro de más de R\$ 5.000 millones de reales para las arcas del Estado.
2. MentorIA: El Ministerio de Gestión e Innovación en Servicios Públicos (MGI) integró al portal centralizado *Compras.gov.br* a **MentorIA**, un chatbot inteligente que asiste a los funcionarios públicos en el diseño y planeación de las contrataciones del Estado, optimizando la redacción técnica.

4.8. Uruguay

Uruguay desarrolló uno de los sistemas de gobierno digital más consolidados de América Latina.

Su éxito no respondió exclusivamente a decisiones tecnológicas.

Respondió a la continuidad institucional.

Las políticas digitales trascendieron distintos gobiernos y se consolidaron como verdaderas políticas de Estado.

Lección para Misiones

La transformación digital debe trascender los cambios de gobierno.

4.9. Las coincidencias internacionales

Pese a las diferencias culturales, económicas y jurídicas, todas las experiencias analizadas presentan elementos comunes.

Ninguna comenzó por inteligencia artificial.

Todas comenzaron fortaleciendo:

identidad digital;

interoperabilidad;

gobernanza de datos;

simplificación administrativa;

infraestructura tecnológica.

Posteriormente incorporaron inteligencia artificial.

Finalmente consolidaron organismos especializados encargados de coordinar la transformación.

Esta secuencia resulta plenamente coincidente con el proceso actualmente iniciado por la Provincia de Misiones mediante el proyecto de Ley de Simplificación, Digitalización y Accesibilidad del Poder Ejecutivo.

4.10. Argentina.

El enfoque de Argentina respecto a la inteligencia artificial (IA) en el sector público ha experimentado un giro radical y disruptivo. Bajo la gestión del presidente Javier Milei, la estrategia de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología busca posicionar al país como un hub global de IA.

A diferencia de los bloques de Europa o de otros países de la región que optan por normativas restrictivas, Argentina persigue un modelo de desregulación extrema para atraer capitales e implementaciones masivas.

La transformación del Estado y la administración pública argentina se articula mediante proyectos de vanguardia, alianzas con empresas internacionales y nuevos marcos de control:

1. El "Gemelo Digital Social". En el campo de las políticas públicas y la asistencia social, el gobierno lanzó un ambicioso sistema predictivo denominado Gemelo Digital Social.

Simulación en tiempo real: Este modelo de IA —que utiliza los servicios de procesamiento masivo de datos de la empresa estadounidense Palantir— unifica y cruza las bases informáticas de organismos clave (como ANSES o PAMI).

Optimización de recursos: El sistema genera una réplica virtual de la población que permite describir fenómenos socioeconómicos, predecir escenarios de vulnerabilidad y prescribir de forma exacta cómo distribuir los recursos del Ministerio de Capital Humano para auditar y eficientizar los planes sociales.

4.11 Las provincias de Argentina.

Grandes distritos, como la Provincia de Buenos Aires (dentro de su Agenda Digital) y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, operan sus propios planes de IA. Estos se centran en el uso de asistentes virtuales inteligentes para trámites ciudadanos, el escaneo automático de reclamos de infraestructura y la clasificación algorítmica de expedientes y jurisprudencia en los poderes judiciales locales.

1. Santa Fe: Foco en IA Generativa Asistencial Protocolo de IA Generativa: La provincia de Santa Fe diseñó un marco específico que habilita a sus funcionarios a utilizar modelos de lenguaje masivo (LLM) para resumir normativa jurídica compleja, redactar minutas y acelerar trámites administrativos.
2. Tucumán: Ética Algorítmica Obligatoria. Ley de Ética en IA: La provincia de Tucumán sancionó una ley que obliga a todos los ministerios y secretarías provinciales a auditar éticamente cualquier algoritmo o software predictivo antes de su implementación. Buscan asegurar que los sistemas que entregan asistencia o recursos públicos no discriminen por ingresos o género.
3. Córdoba: Poder Judicial Avanzado. Córdoba es un referente en la modernización de sus tribunales mediante el uso de inteligencia artificial. Sus sistemas permiten leer, resumir y clasificar jurisprudencia masiva, acelerando la emisión de fallos en demandas civiles simples.

4.12. Un modelo propio para Misiones

El análisis comparado demuestra que no existe un único modelo institucional válido.

Cada país o provincia, diseñó estructuras compatibles con su historia, organización política y capacidades administrativas.

Por ello, el objetivo de la Provincia de Misiones no debe consistir en reproducir modelos extranjeros.

Debe consistir en construir un modelo propio.

Un modelo que aproveche la infraestructura jurídica ya proyectada.

Sistema Provincial de Gobierno Inteligente

Que fortalezca el rol del Ministerio Coordinador de Gabinete como articulador transversal.

Que consolide la inteligencia pública como política permanente del Estado.

Y que permita incorporar progresivamente inteligencia artificial, analítica avanzada, automatización y ciencia de datos bajo principios de legalidad, transparencia, supervisión humana y orientación al interés público.

En esa dirección se inscribe la propuesta institucional desarrollada en el presente Libro.

PARTE II

EL MODELO MISIONERO

CAPÍTULO V

EL SISTEMA PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE

Una arquitectura institucional para la próxima etapa del Estado misionero

5.1. Introducción

La transformación digital del Estado no alcanza por sí sola para construir una administración pública moderna. Digitalizar expedientes, crear portales de trámites, implementar identidad digital o establecer mecanismos de interoperabilidad constituyen pasos necesarios, pero no suficientes.

El verdadero desafío institucional consiste en convertir esa infraestructura digital en capacidad estatal inteligente.

La Provincia de Misiones se encuentra ante una oportunidad estratégica: pasar de un modelo de administración digital a un modelo de Gobierno Inteligente, entendido como la capacidad del Estado para transformar datos, tecnología, conocimiento institucional e inteligencia artificial en mejores decisiones públicas.

El proyecto de Ley de Simplificación, Digitalización y Accesibilidad que actualmente se encuentra en tratamiento en la Cámara de Representantes de la provincia de Misiones ya contiene los elementos básicos de esta transición: expediente electrónico, identidad digital única, carga única de datos, interoperabilidad, gobernanza de datos, ciberseguridad, tecnologías emergentes, inteligencia artificial, analítica avanzada y toma de decisiones basada en evidencia.

En consecuencia, el paso siguiente no consiste simplemente en crear nuevas herramientas tecnológicas. Consiste en diseñar una arquitectura institucional capaz de gobernarlas.

Para ello, proponemos la creación del: Sistema Provincial de Gobierno Inteligente como política pública transversal del Poder Ejecutivo Provincial.

5.2. Concepto de Sistema Provincial de Gobierno Inteligente

A los fines de esta propuesta, se entiende por Sistema Provincial de Gobierno Inteligente al conjunto organizado de órganos, políticas, procesos, tecnologías, datos, capacidades institucionales y mecanismos de coordinación destinados a fortalecer la transformación digital, la inteligencia artificial, la ciencia de datos, la innovación pública y la toma de decisiones basada en evidencia en el ámbito del Poder Ejecutivo Provincial.

No se trata de una oficina aislada.

No se trata de un programa tecnológico.

No se trata de una mera reforma administrativa.

Se trata de un sistema de gobernanza pública.

Su finalidad es ordenar, coordinar y proyectar la transformación inteligente del Estado misionero, asegurando que todos los ministerios y organismos actúen bajo principios comunes, estándares interoperables y objetivos estratégicos compartidos.

5.3. Finalidad del Sistema

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente tendrá como finalidad general fortalecer la capacidad del Estado provincial para:

mejorar la calidad de las decisiones públicas;

reducir tiempos administrativos;

simplificar trámites;

integrar información dispersa;

aplicar inteligencia artificial de manera responsable;

promover servicios públicos más ágiles y accesibles;

anticipar problemas mediante análisis de datos;

optimizar recursos públicos;

garantizar transparencia, trazabilidad y control;

consolidar una administración centrada en las personas.

La finalidad última no es tecnológica.

La finalidad es institucional.

El objetivo no es que el Estado tenga más sistemas informáticos, sino que tenga más inteligencia pública.

5.4. La inteligencia pública como nuevo activo estatal

La inteligencia pública puede definirse como la capacidad del Estado para transformar información, experiencia administrativa, datos, evidencia científica y tecnología en decisiones públicas más oportunas, fundadas y eficaces.

Durante décadas, el Estado acumuló enormes cantidades de información.

Expedientes.

Registros.

Padrones.

Informes.

Trámites.

Estadísticas.

Bases de datos.

Sin embargo, esa información muchas veces permaneció fragmentada, duplicada o encerrada en compartimentos administrativos.

El Gobierno Inteligente busca superar esa limitación.

Su propósito es que la información estatal deje de ser un archivo pasivo y se convierta en un insumo activo para la gestión pública.

En este modelo, los datos públicos no son simples registros administrativos.

Son infraestructura estratégica del Estado.

5.5. Naturaleza transversal del Sistema

El Gobierno Inteligente no pertenece a un único ministerio.

Atraviesa toda la Administración Pública.

Tiene impacto en salud, educación, seguridad, hacienda, producción, turismo, ambiente, desarrollo social, obra pública, justicia administrativa y municipios.

Por esa razón, no puede ser administrado como una política sectorial.

Debe organizarse como una política transversal del Poder Ejecutivo.

La experiencia institucional demuestra que las políticas transversales requieren una autoridad rectora, criterios comunes y mecanismos permanentes de coordinación.

Sin esa conducción, cada organismo tiende a desarrollar sus propias soluciones, muchas veces incompatibles entre sí.

Eso genera:

duplicación de gastos;

fragmentación de datos;

baja interoperabilidad;

dependencia de proveedores;

debilidad en ciberseguridad;

ausencia de estándares;

pérdida de trazabilidad;

dificultad para evaluar resultados.

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente busca evitar ese riesgo desde el inicio.

5.6. Órgano rector del Sistema

El órgano rector del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente será la:

Subsecretaría de Gobierno Inteligente e Inteligencia Artificial dependiente del Ministerio Coordinador de Gabinete.

Esta ubicación institucional resulta adecuada porque el Ministerio Coordinador posee una función naturalmente transversal dentro del Poder Ejecutivo.

La inteligencia artificial, la ciencia de datos, la interoperabilidad y la innovación pública no pueden quedar confinadas a un ministerio sectorial ni a un área puramente informática.

Requieren conducción política, visión estratégica y capacidad de coordinación interministerial.

La Subsecretaría no sustituirá las competencias propias de cada ministerio.

Las potenciará.

Su función será fijar lineamientos, coordinar proyectos, proponer estándares, asistir técnicamente, evaluar riesgos, capacitar equipos y promover la utilización responsable de tecnologías inteligentes en toda la Administración Provincial.

5.7. Relación con la Ley de Simplificación, Digitalización y Accesibilidad

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente no contradice ni reemplaza el proyecto de Ley de Simplificación, Digitalización y Accesibilidad.

Por el contrario, lo complementa.

La ley establece el marco jurídico de la transformación digital.

El Sistema propone la arquitectura institucional para ejecutarla y proyectarla hacia una etapa superior.

El artículo 20 del proyecto habilita expresamente a la autoridad de aplicación a promover tecnologías emergentes, incluyendo inteligencia artificial, automatización y analítica avanzada de datos, con supervisión humana, transparencia, seguridad de la información y respeto de los derechos de las personas.

A su vez, el artículo 21 dispone que el Poder Ejecutivo Provincial designará la autoridad de aplicación de la ley, la cual deberá coordinar su ejecución con los organismos competentes en infraestructura tecnológica, procesamiento electrónico de datos, modernización administrativa y gobierno digital.

Esto permite que el Poder Ejecutivo, al reglamentar la ley o mediante una norma organizativa complementaria, designe a la Subsecretaría de Gobierno Inteligente e Inteligencia Artificial como autoridad de aplicación o como órgano rector del sistema de implementación.

5.8. Principios rectores del Sistema

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente deberá regirse por los siguientes principios:

a) Legalidad

Toda aplicación de inteligencia artificial, automatización o análisis avanzado de datos deberá respetar la Constitución, las leyes, los procedimientos administrativos y las competencias de cada organismo.

b) Centralidad de la persona

La tecnología deberá estar al servicio de los ciudadanos, no al revés.

c) Supervisión humana

Ningún sistema automatizado deberá sustituir la responsabilidad de la autoridad pública competente.

d) Transparencia

Los ciudadanos deberán poder conocer cuándo una decisión, trámite o servicio utiliza herramientas automatizadas o de inteligencia artificial.

e) Trazabilidad

Toda actuación digital relevante deberá dejar constancia verificable de su origen, modificación, intervención y resultado.

f) Protección de datos personales

El uso de información pública deberá respetar los principios de finalidad, proporcionalidad, seguridad, confidencialidad y legitimidad.

g) Interoperabilidad

Los sistemas estatales deberán poder comunicarse entre sí mediante estándares comunes.

h) Seguridad de la información

La innovación tecnológica deberá estar acompañada por políticas robustas de ciberseguridad y resiliencia digital.

i) Inclusión y accesibilidad

La digitalización no podrá traducirse en exclusión de personas mayores, personas con discapacidad, ciudadanos sin conectividad o sectores con baja alfabetización digital.

j) Neutralidad tecnológica

El Estado no deberá quedar atado innecesariamente a una tecnología, proveedor o plataforma específica.

k) Soberanía tecnológica

La Provincia deberá preservar capacidades propias para comprender, auditar, adaptar y controlar las tecnologías que utilice.

l) Mejora continua

Los sistemas, procesos y servicios deberán ser evaluados periódicamente mediante indicadores objetivos.

5.9. Objetivos estratégicos del Sistema

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente tendrá los siguientes objetivos estratégicos:

1. Construir inteligencia pública

Transformar datos estatales en conocimiento útil para la toma de decisiones.

2. Fortalecer la coordinación interministerial

Evitar soluciones aisladas y promover una visión integrada del Poder Ejecutivo.

3. Impulsar la inteligencia artificial responsable

Incorporar IA con criterios de legalidad, ética pública, supervisión humana y transparencia.

4. Consolidar la gobernanza de datos

Ordenar la producción, calidad, disponibilidad, seguridad y uso de los datos públicos.

5. Acelerar la simplificación administrativa

Identificar procesos redundantes, trámites innecesarios y circuitos administrativos susceptibles de rediseño.

6. Promover servicios públicos digitales de calidad

Mejorar la experiencia ciudadana mediante trámites más simples, accesibles y previsibles.

7. Desarrollar capacidades estatales permanentes

Formar agentes públicos, equipos técnicos y funcionarios en gobierno inteligente, IA y ciencia de datos.

8. Optimizar el gasto público

Usar datos y automatización para reducir costos, evitar duplicaciones y mejorar la asignación de recursos.

9. Mejorar la transparencia y la rendición de cuentas

Generar indicadores, tableros de control y mecanismos de evaluación pública.

10. Posicionar a Misiones como provincia líder

Convertir a Misiones en una jurisdicción pionera en la construcción de un modelo provincial de Gobierno Inteligente.

5.10. Componentes del Sistema

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente estará compuesto por:

la Subsecretaría de Gobierno Inteligente e Inteligencia Artificial;

las Direcciones Generales dependientes de la Subsecretaría;

las Direcciones o Unidades de Gobierno Inteligente de cada ministerio;

los responsables de datos e innovación de los organismos descentralizados;

el Consejo Provincial de Gobierno Inteligente;

el Comité Técnico Permanente;

los programas provinciales de inteligencia artificial, ciencia de datos, interoperabilidad e innovación pública;

los mecanismos de capacitación y certificación de agentes públicos;

los protocolos de auditoría, transparencia y evaluación de riesgos;

los indicadores de seguimiento y evaluación del sistema.

Esta estructura permitirá combinar conducción centralizada con implementación descentralizada.

La Subsecretaría fijará la estrategia.

Cada ministerio la aplicará en su ámbito específico.

5.11. Una red de inteligencia pública

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente no debe concebirse como una estructura burocrática adicional.

Debe concebirse como una red institucional.

La Subsecretaría será el órgano rector.

Las áreas de Gobierno Inteligente de cada ministerio serán los nodos operativos.

Los organismos descentralizados aportarán información, capacidades técnicas y proyectos sectoriales.

El Consejo Provincial permitirá la coordinación estratégica.

El Comité Técnico garantizará consistencia metodológica.

De esa manera, el Gobierno Inteligente no quedará encerrado en una oficina central, sino distribuido en toda la Administración Pública Provincial.

5.12. Beneficios institucionales esperados

La creación del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente permitiría:

ordenar la transformación digital del Poder Ejecutivo;

evitar duplicación de sistemas y contrataciones;

mejorar la calidad de los datos públicos;

acelerar la implementación del expediente electrónico;

fortalecer la ciberseguridad;

coordinar la adopción de inteligencia artificial;

aumentar la eficiencia administrativa;

mejorar la experiencia ciudadana;

generar información estratégica para el Gobernador y los ministros;

profesionalizar la gestión pública;

proyectar a Misiones como provincia innovadora.

5.13. Conclusión

La Provincia de Misiones no necesita solamente incorporar tecnología.

Necesita gobernar la tecnología.

El proyecto de Ley de Simplificación, Digitalización y Accesibilidad abre el camino hacia una Administración Pública digital, interoperable y centrada en las personas.

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente representa la etapa siguiente: convertir esa infraestructura digital en inteligencia pública aplicada a la gestión estatal.

La creación de la Subsecretaría de Gobierno Inteligente e Inteligencia Artificial, dependiente del Ministerio Coordinador de Gabinete, permitirá dotar al Poder Ejecutivo Provincial de un órgano rector capaz de coordinar esta transformación con visión estratégica, responsabilidad institucional y orientación al interés público.

Sistema Provincial de Gobierno Inteligente

No se propone crear una dependencia más.

Se propone construir una nueva capacidad permanente del Estado misionero.

Una capacidad destinada a pensar, anticipar, coordinar, innovar y decidir mejor.

Ese es el verdadero sentido del Gobierno Inteligente.

CAPÍTULO VI

ARQUITECTURA INSTITUCIONAL DEL SISTEMA PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE

6.1. Introducción

Toda política pública transversal requiere una estructura organizacional capaz de asegurar unidad de dirección, coordinación permanente y ejecución descentralizada.

La experiencia administrativa demuestra que las reformas institucionales fracasan cuando dependen exclusivamente de una oficina central sin capacidad para proyectarse sobre el conjunto de la Administración.

Por esa razón, el Sistema Provincial de Gobierno Inteligente se concibe como una red institucional, integrada por un órgano rector, unidades ministeriales especializadas, órganos consultivos, equipos técnicos y mecanismos permanentes de coordinación.

La arquitectura propuesta responde a un principio sencillo:

Centralizar la estrategia.

Descentralizar la ejecución.

6.2. Estructura general

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente estará integrado por:

- Gobernador.
- Ministerio Coordinador de Gabinete.
- Subsecretaría de Gobierno Inteligente e Inteligencia Artificial.
- Direcciones Generales de la Subsecretaría.
- Direcciones Ministeriales de Gobierno Inteligente.
- Consejo Provincial de Gobierno Inteligente.
- Comité Técnico Permanente.
- Red Provincial de Oficiales de Gobierno Inteligente.

6.3. Nivel político

Gobernador

El Gobernador ejercerá la conducción política general del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente.

Le corresponderá: aprobar la estrategia provincial; fijar prioridades;

aprobar el Plan Estratégico; evaluar resultados; designar la autoridad de aplicación conforme la legislación vigente.

Ministerio Coordinador de Gabinete será el órgano político de conducción.

Le corresponderá: coordinar la actuación ministerial; aprobar los lineamientos generales; supervisar el funcionamiento del Sistema; elevar proyectos al Gobernador; convocar al Consejo Provincial.

La ubicación del Sistema bajo el Ministerio Coordinador no responde a criterios tecnológicos.

Responde a la naturaleza transversal de las competencias involucradas.

6.4. Órgano Rector

Subsecretaría de Gobierno Inteligente e Inteligencia Artificial

Será el órgano ejecutivo del Sistema.

Ejercerá la conducción técnica y estratégica.

Su misión será convertir la política de Gobierno Inteligente en acciones concretas.

No reemplazará las competencias ministeriales.

Las coordinará.

6.5. Organización interna

La Subsecretaría estará integrada por cinco Direcciones Generales.

Dirección General de Transformación Digital:

Será responsable de conducir la evolución administrativa del Poder Ejecutivo.

Competencias:

Expediente electrónico.

Firma Digital.

Portal Único.

Interoperabilidad.

Identidad Digital.

Simplificación administrativa.

Gobierno Digital.

Direcciones:

- Dirección de Expediente Electrónico.
- Dirección de Gobierno Digital.
- Dirección de Interoperabilidad.
- Dirección de Simplificación Administrativa.

Dirección General de Inteligencia Artificial

Será el órgano especializado en IA.

Competencias:

IA Generativa.

IA Predictiva.

Automatización Inteligente.

Modelos de lenguaje.

IA aplicada a políticas públicas.

IA documental.

Direcciones:

- Dirección de IA Generativa.
- Dirección de Automatización Inteligente.
- Dirección de IA aplicada a la Gestión Pública.
- Dirección de Laboratorios de IA.

Dirección General de Ciencia de Datos

Será el cerebro analítico del Poder Ejecutivo.

Competencias:

Big Data.

Analítica.

Inteligencia Territorial.

Indicadores.

Modelos Predictivos.

Tableros Ejecutivos.

Direcciones:

- Dirección de Big Data.
- Dirección de Analítica Gubernamental.
- Dirección de Inteligencia Territorial.
- Dirección de Indicadores Estratégicos.

Dirección General de Innovación Pública

Competencias:

Laboratorio de Innovación.

Diseño de Servicios.

Mejora Continua.

Reingeniería Administrativa.

Innovación Regulatoria.

Direcciones:

- Dirección de Innovación Pública.
- Dirección de Diseño de Servicios.
- Dirección de Mejora Continua.

Dirección General de Ética y Gobernanza Digital

Competencias:

Protección de Datos.

Transparencia.

Auditoría Algorítmica.

Ciberseguridad.

Gobernanza Digital.

Evaluación de Riesgos.

Direcciones:

- Dirección de Protección de Datos.
- Dirección de Ética Digital.
- Dirección de Auditoría Algorítmica.
- Dirección de Gobernanza Digital.

6.6. Las Direcciones Ministeriales de Gobierno Inteligente

Aquí aparece una de las principales innovaciones del presente Libro Blanco.

Cada Ministerio del Poder Ejecutivo contará con una Dirección de Gobierno Inteligente dependiente administrativamente del respectivo Ministro.

Estas Direcciones constituirán el enlace permanente entre cada jurisdicción y la Subsecretaría.

Su finalidad será asegurar que las políticas de Gobierno Inteligente se desarrollen respetando las particularidades técnicas y funcionales de cada cartera ministerial.

No se trata de crear nuevas burocracias, sino de incorporar una capacidad institucional permanente en cada ministerio, del mismo modo en que actualmente existen áreas de asuntos jurídicos, administración, planificación o auditoría.

Funciones

Las Direcciones Ministeriales tendrán, entre otras, las siguientes funciones:

elaborar el Plan Ministerial de Gobierno Inteligente; identificar procesos susceptibles de automatización; promover el uso responsable de inteligencia artificial; coordinar la calidad de los datos ministeriales; impulsar proyectos de innovación pública; elaborar indicadores; coordinar con la Subsecretaría; promover capacitación interna; supervisar la implementación de estándares; actuar como punto focal ante el Sistema Provincial.

6.7. Red Provincial de Oficiales de Gobierno Inteligente

Cada Dirección Ministerial contará con un:

Oficial de Gobierno Inteligente. Será el responsable operativo.

Sus funciones serán similares a las que actualmente cumplen los responsables de acceso a la información pública, protección de datos o control interno.

Conformarán una red permanente de coordinación.

6.8. Consejo Provincial de Gobierno Inteligente

Será el órgano consultivo.

Presidido por el Ministro Coordinador.

Integrado por:

Subsecretario.

Secretarios Generales.

Directores Ministeriales.

Presidente del organismo provincial de tecnología.

Universidades.

Sector científico.

Sector productivo.

Municipios.

Podrá convocarse también al Poder Judicial, al Poder Legislativo, al Tribunal de Cuentas y a otros organismos cuando la temática lo justifique, fortaleciendo la coordinación interinstitucional sin afectar la autonomía de cada poder.

Funciones: aprobar recomendaciones; emitir opiniones técnicas; proponer políticas; coordinar acciones.

6.9. Comité Técnico Permanente

Será el órgano técnico.

Integrado por especialistas.

No tendrá funciones políticas.

Su misión será producir conocimiento.

Elaborará: estándares; protocolos; manuales; indicadores; metodologías; evaluaciones de impacto.

6.10. La Red Provincial de Gobierno Inteligente

La estructura propuesta configura una auténtica red de inteligencia pública.

La Subsecretaría constituye el centro estratégico.

Las Direcciones Generales desarrollan políticas especializadas.

Las Direcciones Ministeriales adaptan esas políticas a cada sector.

Los Oficiales de Gobierno Inteligente garantizan la implementación cotidiana.

El Consejo Provincial aporta visión estratégica y legitimidad.

El Comité Técnico asegura rigor metodológico.

Esta arquitectura permite combinar conducción centralizada, especialización técnica y ejecución descentralizada, evitando tanto la fragmentación como la excesiva concentración de funciones.

6.11. Organigrama propuesto

Visualmente, la estructura sería:

Sistema Provincial de Gobierno Inteligente



6.12. Una innovación institucional

La propuesta aquí desarrollada introduce una diferencia sustancial respecto de los modelos tradicionales de modernización administrativa.

No concentra toda la transformación en un único organismo.

Tampoco delega toda la responsabilidad en cada ministerio.

Adopta un modelo de gobernanza en red, donde la estrategia se define de manera centralizada, pero la implementación se desarrolla en forma distribuida.

Esta arquitectura permite que la inteligencia pública deje de ser patrimonio de un área tecnológica y se convierta en una capacidad permanente de toda la Administración Pública Provincial.

CAPÍTULO VII

COMPETENCIAS DEL SISTEMA PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE

Las competencias estratégicas del órgano rector

7.1. Introducción

Toda organización pública requiere una delimitación clara de sus competencias.

La competencia constituye el conjunto de atribuciones legalmente conferidas a un órgano para ejercer determinadas funciones dentro del ámbito de la Administración Pública.

En el caso del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente, las competencias no deben interpretarse como una sustitución de las atribuciones propias de los ministerios y organismos del Poder Ejecutivo.

Por el contrario, su finalidad consiste en coordinar, integrar y potenciar las capacidades institucionales existentes mediante el uso estratégico de tecnologías digitales, inteligencia artificial, ciencia de datos e innovación pública.

En consecuencia, las competencias aquí propuestas poseen naturaleza transversal, estratégica y coordinadora.

7.2. Competencia de conducción estratégica

Corresponderá al Sistema Provincial de Gobierno Inteligente formular la estrategia provincial en materia de: Gobierno Inteligente; Inteligencia Artificial; Ciencia de Datos; Transformación Digital; Innovación Pública; Automatización Administrativa.

A tales efectos elaborará el Plan Estratégico Provincial de Gobierno Inteligente, propondrá objetivos de mediano y largo plazo y evaluará periódicamente su grado de cumplimiento.

7.3. Competencia normativa

El Sistema tendrá competencia para elaborar propuestas de: decretos; reglamentos; protocolos; estándares técnicos; manuales operativos; recomendaciones institucionales; criterios de interoperabilidad; lineamientos para el uso responsable de inteligencia artificial.

No ejercerá potestad legislativa. Su función será brindar asistencia técnica permanente al Poder Ejecutivo.

7.4. Competencia en gobernanza de datos

El Sistema será responsable de promover la gobernanza integral de los datos públicos.

Ello comprende: estándares de calidad; integridad; catalogación; interoperabilidad; metadatos; trazabilidad; reutilización; preservación; políticas de acceso; seguridad.

La información pública constituye uno de los principales activos estratégicos del Estado Provincial.

Su administración deberá responder a criterios de eficiencia, legalidad, transparencia y protección de derechos.

7.5. Competencia en inteligencia artificial

Corresponderá al Sistema coordinar la incorporación progresiva de inteligencia artificial en la Administración Pública Provincial.

A tales efectos podrá:

identificar oportunidades de aplicación;

evaluar tecnologías disponibles;

elaborar criterios técnicos;

supervisar proyectos;

coordinar pilotos;

promover asistentes inteligentes especializados;

establecer estándares de seguridad;

evaluar riesgos algorítmicos;

garantizar supervisión humana.

El Sistema no desarrollará necesariamente modelos propios de inteligencia artificial.

Su misión consistirá en gobernar estratégicamente su utilización.

7.6. Competencia en transformación digital

El Sistema coordinará la evolución permanente del Estado Digital.

Comprenderá: expediente electrónico; identidad digital; firma digital; interoperabilidad; simplificación administrativa; automatización; servicios digitales; despapelización; gobierno abierto.

7.7. Competencia en innovación pública

El Sistema promoverá procesos permanentes de innovación institucional.

Podrá:

- rediseñar procedimientos;
- identificar barreras burocráticas;
- promover laboratorios públicos;
- impulsar innovación regulatoria;
- evaluar impacto de políticas públicas;
- experimentar soluciones tecnológicas mediante proyectos piloto.

7.8. Competencia en inteligencia institucional

Esta constituye probablemente la competencia más innovadora del Sistema.

La inteligencia institucional consiste en transformar información dispersa en conocimiento útil para la conducción estratégica del Estado.

Comprenderá:

- elaboración de indicadores;
- tableros ejecutivos;
- modelos predictivos;
- análisis territorial;
- análisis prospectivo;
- evaluación de riesgos;
- monitoreo permanente.

Su finalidad será fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

7.9. Competencia en coordinación interministerial

El Sistema coordinará las políticas de Gobierno Inteligente desarrolladas por los distintos ministerios.

A tales efectos podrá:

- convocar mesas técnicas;

- elaborar agendas comunes;
- promover proyectos conjuntos;
- compartir infraestructura;
- establecer estándares únicos;
- evitar duplicaciones.

7.10. Competencia consultiva

El Sistema actuará como órgano asesor permanente del Gobernador, del Ministerio Coordinador y de los restantes organismos del Poder Ejecutivo en materia de: inteligencia artificial; innovación; gobierno digital; ciencia de datos; transformación institucional.

7.11. Competencia en capacitación

El Sistema promoverá una política permanente de capacitación destinada a: funcionarios; agentes públicos; directivos; equipos técnicos.

La alfabetización en inteligencia artificial deberá considerarse una política pública permanente.

7.12. Competencia en cooperación institucional

El Sistema podrá promover convenios con:

- universidades;
- CONICET;
- parques tecnológicos;
- organismos internacionales;
- empresas tecnológicas;
- cámaras empresarias;
- municipios;
- otras provincias;
- organismos nacionales.

La innovación pública requiere un ecosistema de cooperación.

7.13. Competencia en evaluación

Toda política impulsada por el Sistema deberá ser evaluada mediante indicadores objetivos.

La evaluación comprenderá:

impacto institucional;

ahorro económico;

reducción de tiempos;

satisfacción ciudadana;

interoperabilidad;

calidad de datos;

madurez digital;

adopción tecnológica.

7.14. Competencia en ética pública digital

El Sistema promoverá principios de: transparencia; explicabilidad; supervisión humana; no discriminación; privacidad; protección de datos; seguridad; rendición de cuentas.

Toda aplicación de inteligencia artificial deberá respetar los derechos fundamentales y los principios del Estado de Derecho.

7.15. Competencia prospectiva

El Sistema tendrá competencia para monitorear permanentemente la evolución tecnológica internacional.

Podrá elaborar informes prospectivos destinados a anticipar tendencias y recomendar políticas públicas antes de que las tecnologías emergentes generen impactos significativos sobre la Administración Provincial.

Esta función permitirá que la Provincia de Misiones mantenga una actitud proactiva frente a la innovación y no meramente reactiva.

7.16. Competencia de certificación y madurez digital

La Subsecretaría debería tener competencia para desarrollar un Modelo Provincial de Madurez en Gobierno Inteligente.

Cada ministerio sería evaluado periódicamente en dimensiones como:

interoperabilidad;

calidad de datos;

automatización;

uso responsable de IA;

ciberseguridad;

innovación;

capacitación;

satisfacción del ciudadano.

Con base en esos resultados, podrían otorgarse certificaciones institucionales y definir planes de mejora continua. Esto transformaría al Sistema en un impulsor permanente de la excelencia administrativa.

7.17. Conclusión

Las competencias aquí desarrolladas configuran un modelo de conducción estratégica antes que un esquema tradicional de administración informática.

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente no se concibe como un proveedor de servicios tecnológicos, sino como el órgano rector encargado de planificar, coordinar, integrar y supervisar la transformación inteligente del Estado provincial.

Su función no consiste en centralizar todas las decisiones ni en reemplazar las capacidades existentes en los ministerios.

Su misión es generar las condiciones para que toda la Administración Pública Provincial incorpore de manera progresiva, coordinada y responsable las capacidades propias del Estado Inteligente.

CAPÍTULO VIII

EL CAPITAL HUMANO DEL GOBIERNO INTELIGENTE

Desarrollo de capacidades para la Administración Pública del futuro

8.1 Introducción

La transformación inteligente del Estado no constituye únicamente un desafío tecnológico.

Constituye, principalmente, un desafío humano.

La experiencia internacional demuestra que las políticas de transformación digital fracasan cuando se concentran exclusivamente en la incorporación de nuevas tecnologías y descuidan el desarrollo de las capacidades institucionales necesarias para utilizarlas adecuadamente.

El principal activo estratégico del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente no serán los algoritmos ni las plataformas tecnológicas.

Serán las personas que integran la Administración Pública.

En consecuencia, el éxito del Sistema dependerá de la formación permanente de funcionarios, directivos y agentes públicos capaces de comprender las oportunidades, limitaciones y responsabilidades derivadas del uso de inteligencia artificial, ciencia de datos e innovación pública.

8.2 Un nuevo perfil del servidor público

La inteligencia artificial no elimina la necesidad del empleo público. La redefine.

Las tareas repetitivas tenderán progresivamente a automatizarse.

En cambio, adquirirán mayor relevancia aquellas funciones vinculadas con:

análisis; creatividad; resolución de problemas; liderazgo; coordinación; pensamiento crítico; ética pública; diseño de políticas; supervisión de sistemas inteligentes.

El servidor público del siglo XXI deberá combinar conocimientos técnicos con capacidades humanas que ninguna tecnología puede sustituir completamente.

8.3 Perfiles profesionales requeridos

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente requerirá equipos interdisciplinarios.

Entre los perfiles profesionales más relevantes se encuentran:

Perfil jurídico. Especialistas en: Derecho Administrativo; Protección de Datos Personales; Contrataciones Públicas; Derecho Digital; Gobierno Electrónico; Transparencia.

Perfil tecnológico. Especialistas en: Ingeniería Informática; Desarrollo de Software; Arquitectura Tecnológica; Inteligencia Artificial; Ciberseguridad; Computación en la Nube.

Perfil analítico. Especialistas en: Ciencia de Datos; Estadística; Economía; Matemática; Inteligencia Territorial; Prospectiva.

Perfil organizacional. Especialistas en: Administración Pública; Gestión de Procesos; Gestión de Calidad; Innovación Pública; Planificación Estratégica.

Perfil social. Especialistas en: Comunicación; Educación; Psicología Organizacional; Diseño de Servicios; Experiencia Ciudadana.

8.4 Formación permanente

La capacitación deberá concebirse como una política institucional permanente.

La Subsecretaría desarrollará un: Programa Provincial de Capacitación en Gobierno Inteligente dirigido a: ministros; secretarios; subsecretarios; directores; agentes públicos; personal técnico.

Contenidos mínimos

Entre otros: Inteligencia Artificial. Gobierno Inteligente. Ciencia de Datos. Protección de Datos. Ética Digital. Gestión del Cambio. Innovación Pública. Ciberseguridad. Prompt Engineering. Automatización. Gobierno Digital.

8.5 Escuela Provincial de Gobierno Inteligente

Como política de largo plazo, se propone la creación de la Escuela Provincial de Gobierno Inteligente, dependiente de la Subsecretaría.

Su misión será formar, capacitar y certificar a los agentes públicos en competencias digitales, inteligencia artificial, ciencia de datos, innovación pública y transformación institucional.

La Escuela podrá desarrollar programas propios y celebrar convenios con universidades, organismos nacionales e instituciones internacionales para la actualización permanente de sus contenidos.

8.6 Certificación de competencias

La Escuela implementará un sistema de certificación progresiva.

Por ejemplo: Nivel Inicial. Nivel Intermedio. Nivel Avanzado. Especialista. Instructor.

De esa manera se promoverá una carrera profesional basada en capacidades objetivamente acreditadas.

8.7 Carrera administrativa

Uno de los objetivos del Sistema consistirá en incorporar progresivamente competencias digitales como criterio de desarrollo de la carrera administrativa.

Sin perjuicio de los regímenes estatutarios vigentes, la capacitación, certificación y actualización permanente en Gobierno Inteligente podrán ser consideradas como antecedentes relevantes para el acceso a funciones de conducción, coordinación y especialización técnica.

Ello contribuirá a profesionalizar la Administración Pública y a fortalecer una cultura organizacional basada en el mérito, el aprendizaje continuo y la innovación.

8.8 Gestión del cambio

Toda transformación institucional genera incertidumbre.

Por ello, el Sistema Provincial de Gobierno Inteligente deberá desarrollar una política permanente de gestión del cambio orientada a:

comunicar objetivos;

acompañar a los equipos;

reducir resistencias;

promover participación;

fortalecer liderazgo;

difundir buenas prácticas.

La inteligencia artificial deberá presentarse como una herramienta destinada a potenciar el trabajo humano y no como un mecanismo de sustitución del empleo público.

8.9 Atracción y retención del talento

El Estado compite con el sector privado por profesionales altamente calificados.

En consecuencia, deberán desarrollarse estrategias específicas para atraer, formar y retener talento especializado.

Entre ellas: programas de becas; pasantías universitarias; residencias tecnológicas; concursos abiertos; proyectos de investigación aplicada; reconocimiento al mérito; modalidades de trabajo compatibles con las funciones desempeñadas, conforme a la normativa vigente.

El objetivo será consolidar una comunidad profesional comprometida con la innovación pública.

8.10 Cultura organizacional

La implementación del Sistema exige construir una nueva cultura administrativa.

Una cultura caracterizada por: aprendizaje continuo; colaboración; transparencia; innovación; responsabilidad; orientación al ciudadano; toma de decisiones basada en evidencia; mejora continua.

La cultura organizacional constituye el principal factor de sostenibilidad de cualquier proceso de transformación institucional.

8.11 Liderazgo público

Los funcionarios de conducción deberán asumir un rol activo como promotores del Gobierno Inteligente.

Su responsabilidad no consistirá únicamente en autorizar proyectos tecnológicos.

Deberán liderar procesos de cambio organizacional, promover la innovación, impulsar la capacitación y generar condiciones para que los equipos desarrollen nuevas capacidades.

El liderazgo será entendido como una competencia estratégica para la transformación del Estado.

8.12 Comunidades de práctica

La Subsecretaría promoverá la creación de comunidades de práctica integradas por agentes públicos de distintos ministerios y organismos.

Estas comunidades tendrán por finalidad compartir experiencias, resolver problemas comunes, difundir buenas prácticas y desarrollar soluciones colaborativas.

Este enfoque permitirá evitar el aislamiento institucional y acelerar el aprendizaje colectivo.

8.13 Conclusión

La inteligencia artificial constituye una herramienta extraordinaria.

Sin embargo, ninguna tecnología puede reemplazar el compromiso, el criterio, la creatividad y la responsabilidad de quienes integran la Administración Pública.

El verdadero motor del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente serán las personas.

Invertir en infraestructura tecnológica resulta indispensable.

Invertir en capital humano resulta irremplazable.

La Provincia que logre desarrollar mejores servidores públicos será, en definitiva, la Provincia que mejor aproveche las oportunidades de la inteligencia pública.

PARTE III

IMPLEMENTACIÓN

CAPÍTULO IX

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL SISTEMA PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE

Organización funcional para la transformación inteligente del Estado

9.1 Introducción

El éxito de un sistema institucional no depende exclusivamente de su estructura orgánica ni de la amplitud de sus competencias.

Depende, principalmente, de la claridad con la que cada órgano comprende su misión, sus responsabilidades y la forma en que interactúa con el resto de la organización.

En consecuencia, el Sistema Provincial de Gobierno Inteligente requiere una distribución funcional precisa, evitando superposiciones, vacíos competenciales o conflictos de atribuciones.

El presente capítulo desarrolla las funciones específicas de los órganos que integran el Sistema, procurando establecer un modelo organizacional orientado a resultados, basado en evidencia y sustentado en los principios de coordinación, especialización y mejora continua.

9.2 Funciones de la Subsecretaría de Gobierno Inteligente e Inteligencia Artificial

Misión: Conducir estratégicamente el Sistema Provincial de Gobierno Inteligente, promoviendo la incorporación responsable de inteligencia artificial, ciencia de datos, transformación digital e innovación pública en toda la Administración Provincial.

Objetivos

- Coordinar la política provincial.
- Asesorar al Gobernador.
- Asesorar al Ministro Coordinador.

- Coordinar ministerios.
- Elaborar el Plan Estratégico.
- Aprobar estándares.
- Impulsar innovación.

Funciones

La Subsecretaría tendrá, entre otras, las siguientes funciones:

Estratégicas

- Elaborar el Plan Provincial de Gobierno Inteligente.
- Diseñar la Agenda Provincial de Inteligencia Artificial.
- Definir prioridades institucionales.
- Elaborar el Mapa Provincial de Transformación Digital.

Institucionales

- Coordinar el Sistema Provincial.
- Convocar al Consejo Provincial.
- Coordinar el Comité Técnico.
- Aprobar metodologías.

Normativas

- Elaborar proyectos de decreto.
- Elaborar reglamentos.
- Elaborar protocolos.
- Elaborar estándares.

Técnicas

- Aprobar arquitecturas tecnológicas.
- Aprobar estándares de interoperabilidad.
- Aprobar criterios de gobernanza de datos.
- Aprobar estándares de IA.

Coordinación

- Coordinar ministerios.
- Coordinar municipios.
- Coordinar universidades.
- Coordinar organismos nacionales.

Productos

La Subsecretaría deberá producir:

- Plan Estratégico.
- Agenda Provincial.
- Informe Anual.
- Índice de Madurez.
- Manuales.
- Protocolos.
- Normas técnicas.

Indicadores

- Organismos integrados.
- Procesos digitalizados.
- Proyectos de IA implementados.
- Tiempo promedio de trámites.
- Ahorro generado.

9.3 Dirección General de Transformación Digital

Misión: Conducir la modernización administrativa mediante procesos digitales interoperables, seguros y centrados en las personas.

Funciones

- Coordinar expediente electrónico.
- Coordinar firma digital.

- Coordinar identidad digital.
- Coordinar Portal Único.
- Rediseñar procesos.
- Simplificar trámites.
- Eliminar burocracia.
- Coordinar interoperabilidad.
- Impulsar despapelización.
- Elaborar estándares.

Productos

- Manuales de procesos.
- Mapas de trámites.
- Arquitectura digital.
- Protocolos.

Indicadores

- Expedientes electrónicos.
- Trámites digitalizados.
- Tiempo de resolución.
- Eliminación de papel.

9.4 Dirección General de Inteligencia Artificial

Misión: Promover el uso estratégico, seguro, responsable y transversal de la inteligencia artificial en la Administración Pública Provincial.

Funciones

- Evaluar modelos de IA.
- Seleccionar tecnologías.
- Diseñar asistentes inteligentes.
- Coordinar proyectos piloto.

- Aprobar estándares.
- Evaluar riesgos.
- Supervisar IA generativa.
- Supervisar IA predictiva.
- Desarrollar asistentes especializados.
- Promover automatización.
- Coordinar compras de soluciones de IA.
- Administrar el catálogo provincial de asistentes inteligentes.

Productos

- Asistente Jurídico Provincial.
- Asistente de Salud.
- Asistente Educativo.
- Asistente Ambiental.
- Asistente Tributario.
- Asistente Forestal.
- Asistente Legislativo.
- Biblioteca Provincial de Prompts Institucionales.

Indicadores

- Cantidad de asistentes.
- Usuarios activos.
- Consultas procesadas.
- Horas ahorradas.
- Precisión.

9.5 Dirección General de Ciencia de Datos

Misión: Transformar los datos públicos en conocimiento útil para la toma de decisiones estratégicas.

Funciones

- Integrar datos.
- Elaborar indicadores.
- Modelos predictivos.
- Inteligencia territorial.
- Tableros ejecutivos.
- Prospectiva.
- Minería de datos.
- Estadística avanzada.
- Visualización.

Productos

- Dashboard del Gobernador.
- Dashboard ministeriales.
- Observatorio Provincial.
- Mapas de calor.
- Reportes ejecutivos.

Indicadores

- Bases integradas.
- Calidad de datos.
- Modelos predictivos.
- Informes emitidos.

9.6 Dirección General de Innovación Pública

Misión: Promover una cultura permanente de innovación, experimentación y mejora continua en el Poder Ejecutivo.

Funciones

- Laboratorio Público.

- Innovación regulatoria.
- Diseño de servicios.
- Diseño centrado en el ciudadano.
- Mejora continua.
- Gestión del cambio.
- Innovación abierta.
- Hackatones públicos.
- Sandboxes regulatorios.

Productos

- Proyectos piloto.
- Manuales de innovación.
- Laboratorios.

Indicadores

- Proyectos implementados.
- Ahorros.
- Innovaciones escaladas.

9.7 Dirección General de Ética y Gobernanza Digital

Misión: Garantizar que el desarrollo tecnológico del Estado respete los principios constitucionales, los derechos fundamentales y los estándares internacionales de gobernanza.

Funciones

- Protección de datos.
- Auditoría algorítmica.
- Transparencia.
- Ciberseguridad.
- Evaluación ética.
- Supervisión humana.

- Gestión de riesgos.
- Cumplimiento normativo.

Productos

- Auditorías.
- Informes de impacto.
- Protocolos éticos.
- Registro Provincial de Sistemas de IA.

Indicadores

- Auditorías realizadas.
- Incidentes.
- Riesgos mitigados.
- Sistemas certificados.

9.8 Direcciones Ministeriales de Gobierno Inteligente

Cada Ministerio contará con una Dirección de Gobierno Inteligente.

Misión: Adaptar las políticas del Sistema Provincial a la realidad funcional de cada cartera ministerial.

Funciones

- Elaborar el Plan Ministerial.
- Coordinar proyectos.
- Identificar oportunidades.
- Detectar procesos automatizables.
- Coordinar con la Subsecretaría.
- Elaborar indicadores.
- Supervisar calidad de datos.
- Coordinar capacitación.
- Asesorar al Ministro.

Productos

- Plan Anual.
- Mapa de Procesos.
- Tablero Ministerial.

Indicadores

- Proyectos ejecutados.
- IA implementada.
- Procesos optimizados.

9.9 Consejo Provincial de Gobierno Inteligente

Funciones:

- Asesorar estratégicamente.
- Emitir recomendaciones.
- Proponer políticas.
- Coordinar agendas.
- Promover cooperación.

9.10 Comité Técnico Permanente

Funciones:

- Elaborar estándares.
- Elaborar protocolos.
- Evaluar tecnologías.
- Analizar tendencias.
- Elaborar informes técnicos.

9.11 La Red Provincial de Gobierno Inteligente

La interacción entre los distintos órganos del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente deberá sustentarse en un modelo permanente de coordinación, colaboración y aprendizaje institucional.

Cada Dirección Ministerial actuará como nodo especializado dentro de una Red Provincial de Gobierno Inteligente, asegurando que la transformación digital y la inteligencia pública no permanezcan concentradas en un único organismo, sino que se proyecten sobre toda la Administración Pública.

La Subsecretaría ejercerá la conducción estratégica de la Red, promoviendo el intercambio de buenas prácticas, la estandarización metodológica, la capacitación conjunta y la cooperación técnica entre ministerios.

MATRIZ DE COMPETENCIAS DEL SISTEMA PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE

Distribución de responsabilidades por función y órgano del Sistema

FUNCIONES / ÓRGANOS	SUBSECRETARÍA DE GOBIERNO INTELIGENTE E INTELIGENCIA ARTIFICIAL	DIRECCIONES GENERALES (ÓRGANOS ESPECIALIZADOS)	DIRECCIONES MINISTERIALES DE GOBIERNO INTELIGENTE	CONSEJO PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE	COMITÉ TÉCNICO PERMANENTE
 Gobernanza y calidad de datos	D	E	EJ	A	S
 Inteligencia Artificial	D	E	EJ	A	S
 Transformación Digital e Interoperabilidad	D	E	EJ	A	S
 Ciencia de Datos e Inteligencia Institucional	D	E	EJ	A	S
 Innovación Pública y Mejora Continua	D	E	EJ	A	S
 Ética Digital, Protección de Datos y Ciberseguridad	D	E	EJ	A	S
 Capacitación y Desarrollo de Capacidades	D	E	EJ	A	S
 Cooperación y Articulación Interinstitucional	D	E	EJ	A	S
 Normas, Estándares y Protocolos	D	E	EJ *	A	S
 Monitoreo, Evaluación e Indicadores	D	E	EJ	A	S
 Comunicación y Difusión	D	E	EJ	A	S

REFERENCIAS	D DEFINE Define políticas, lineamientos estratégicos y prioridades.	E COORDINA Coordina, orienta y fija metodologías y estándares.	EJ EJECUTA Ejecuta, implementa y adapta según su realidad institucional.	A ASESORA Asesora, recomienda y propone lineamientos estratégicos.	S SUPERVISA Asesora técnicamente, analiza, emite opinión y supervisa.
-------------	--	---	---	---	--

* EJ*: Ejecuta conforme a los estándares y protocolos aprobados por la Subsecretaría.

Nota: Esta matriz deberá revisarse y actualizarse periódicamente en función de la evolución tecnológica y organizacional del Sistema.

9.12 Un modelo organizacional basado en capacidades

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente no ha sido concebido para administrar tecnologías.

Ha sido concebido para desarrollar capacidades institucionales permanentes.

Cada órgano cumple una función específica dentro de una arquitectura integrada:

La Subsecretaría define la estrategia y coordina el sistema; las Direcciones Generales desarrollan capacidades especializadas; las Direcciones Ministeriales implementan la estrategia en cada cartera; el Consejo Provincial aporta visión estratégica y articulación interinstitucional; el Comité Técnico Permanente asegura el rigor metodológico y la actualización tecnológica.

Sistema Provincial de Gobierno Inteligente

Esta distribución funcional evita superposiciones, fortalece la coordinación y garantiza que el Gobierno Inteligente deje de ser una iniciativa aislada para convertirse en una política pública permanente.

CAPÍTULO X

EL GOBIERNO INTELIGENTE COMO POLÍTICA TRANSVERSAL

Integración del Sistema Provincial con la Administración Pública

10.1 Introducción

La inteligencia pública constituye una política transversal del Estado.

No pertenece a un ministerio determinado.

No responde a un sector específico de la Administración.

No sustituye las competencias legalmente asignadas a cada organismo.

Su función consiste en fortalecer las capacidades institucionales existentes mediante el uso estratégico de datos, inteligencia artificial, transformación digital e innovación pública.

Por ello, el Sistema Provincial de Gobierno Inteligente debe integrarse con la totalidad de las jurisdicciones del Poder Ejecutivo, respetando sus competencias específicas y promoviendo soluciones adaptadas a las necesidades de cada sector.

La transformación inteligente del Estado no puede imponerse desde una única oficina.

Debe construirse en forma colaborativa.

10.2 Ministerio de Salud Pública

La política sanitaria constituye uno de los ámbitos con mayor potencial para la aplicación de inteligencia pública.

La Dirección Ministerial de Gobierno Inteligente del Ministerio de Salud tendrá como misión fortalecer la gestión sanitaria mediante el análisis de datos, automatización de procesos, inteligencia artificial y herramientas predictivas.

Entre sus principales líneas de trabajo podrán desarrollarse: análisis epidemiológico en tiempo real; modelos predictivos de enfermedades estacionales; optimización de turnos hospitalarios; gestión inteligente de camas; control de stock de medicamentos; detección temprana de brotes; asistentes clínicos para profesionales; automatización documental; tableros ejecutivos para conducción sanitaria.

La inteligencia artificial no reemplazará el criterio médico. Lo fortalecerá.

10.3 Ministerio de Educación

El Gobierno Inteligente permitirá construir un sistema educativo basado en evidencia.

Las principales aplicaciones comprenderán: analítica educativa; detección temprana del abandono escolar; asistentes pedagógicos para docentes; personalización del aprendizaje; automatización administrativa; seguimiento institucional; capacitación docente en IA; evaluación educativa.

La educación constituye, además, el principal instrumento para desarrollar talento digital dentro del propio Estado.

10.4 Ministerio de Hacienda, Economía y Obras Públicas

En el ámbito económico y financiero, el Sistema permitirá: proyecciones presupuestarias; análisis predictivo de recaudación; detección de inconsistencias; optimización del gasto público; automatización contable; análisis de compras públicas; control inteligente del presupuesto.

La inteligencia pública permitirá transformar la información financiera en conocimiento estratégico para la toma de decisiones.

Las aplicaciones comprenderán: mantenimiento predictivo; gestión de contratos; seguimiento de obras; monitoreo de avances; análisis de costos; planificación territorial.

10.5 Ministerio de Gobierno

La aplicación del Gobierno Inteligente comprenderá: simplificación administrativa; modernización registral; gestión documental; identidad digital; atención ciudadana; análisis normativo; asistentes jurídicos; automatización de procedimientos administrativos.

El objetivo será acercar el Estado al ciudadano.

La inteligencia pública permitirá fortalecer: análisis criminal estratégico; distribución inteligente de recursos; planificación operativa; gestión logística; análisis estadístico; mapas del delito.

Importante: el Sistema Provincial de Gobierno Inteligente no desarrollará actividades de inteligencia o investigación criminal. Su función será exclusivamente la provisión de herramientas analíticas y de gestión, dentro del marco legal vigente.

10.6 Ministerio de Ecología

Las tecnologías inteligentes podrán aplicarse a: monitoreo ambiental; incendios forestales; biodiversidad; imágenes satelitales; trazabilidad forestal; control ambiental; alertas tempranas; fiscalización.

La Provincia de Misiones posee una oportunidad excepcional para convertirse en referente nacional en inteligencia ambiental aplicada a la gestión pública.

10.7 Ministerio del Agro y la Producción

La inteligencia pública podrá contribuir mediante: agricultura de precisión; monitoreo climático; predicción productiva; análisis de mercados; trazabilidad agroalimentaria; asistencia técnica inteligente; monitoreo fitosanitario.

10.8 Ministerio de Turismo

El Sistema permitirá desarrollar: inteligencia turística; análisis de flujos; predicción de demanda; asistentes multilingües; experiencias digitales; análisis de satisfacción; promoción inteligente.

10.9 Ministerio de Desarrollo Social

Las aplicaciones comprenderán: focalización de políticas públicas; identificación de vulnerabilidades; integración de programas; seguimiento territorial; análisis de impacto; automatización administrativa.

Siempre respetando la normativa sobre protección de datos personales y evitando decisiones automatizadas que afecten derechos sin intervención humana.

10.10 Organismos descentralizados

El Sistema también alcanzará progresivamente a:

institutos; entes autárquicos; empresas con participación estatal; organismos descentralizados; agencias provinciales.

Cada organismo desarrollará su propio Plan de Gobierno Inteligente, coordinado con la Subsecretaría.

10.11 Municipios

Si bien el Sistema se crea para el Poder Ejecutivo Provincial, la Provincia podrá promover mecanismos de cooperación técnica con los municipios interesados.

Entre las acciones posibles se encuentran: capacitación; asistencia técnica; plataformas compartidas; modelos de IA reutilizables; estándares de interoperabilidad; convenios de cooperación.

Esto permitiría reducir asimetrías entre municipios grandes y pequeños, facilitando el acceso a herramientas tecnológicas que, de manera individual, serían difíciles de desarrollar.

10.12 Universidades y sector científico

El Sistema promoverá una relación permanente con: universidades públicas y privadas; centros de investigación; organismos científicos; parques tecnológicos.

El objetivo será convertir el conocimiento académico en innovación aplicada a la gestión pública.

10.13 Sector privado y sociedad civil

El Gobierno Inteligente requiere un ecosistema abierto de colaboración.

Por ello, se promoverán mecanismos de articulación con: empresas tecnológicas; cámaras empresariales; colegios profesionales; organizaciones de la sociedad civil; emprendedores; comunidades de software libre.

La innovación pública será entendida como un proceso colaborativo.

10.14 Un modelo basado en cooperación

La implementación del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente no alterará la estructura constitucional ni las competencias legales de los ministerios.

Cada jurisdicción continuará ejerciendo plenamente sus atribuciones.

La diferencia consistirá en la incorporación de nuevas capacidades institucionales que permitirán mejorar la calidad de las decisiones, optimizar recursos y fortalecer los servicios públicos.

La inteligencia pública no centraliza el gobierno.

Lo conecta.

No reemplaza la especialización sectorial.

La potencia.

No concentra poder.

Distribuye capacidades.

10.15 Conclusión

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente ha sido concebido como una política transversal destinada a fortalecer la totalidad de la Administración Pública Provincial.

Su éxito dependerá de la capacidad para integrar ministerios, organismos descentralizados, municipios, universidades, sector privado y sociedad civil en una misma estrategia de transformación institucional.

La verdadera innovación no radica únicamente en la incorporación de nuevas tecnologías.

Radica en construir una Administración capaz de aprender, compartir conocimiento y coordinar inteligentemente la acción pública.

En ese sentido, el Sistema Provincial de Gobierno Inteligente no constituye una reforma sectorial.

Constituye un nuevo modelo de gestión para el Estado misionero.

CAPÍTULO XI

LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DEL SISTEMA PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE

Arquitectura tecnológica para un Estado Inteligente

11.1 Introducción

La inteligencia artificial representa una de las tecnologías con mayor capacidad transformadora para la administración pública contemporánea. Sin embargo, el éxito de una política pública de Gobierno Inteligente no depende de la adopción de una herramienta específica, sino del diseño de una arquitectura tecnológica flexible, interoperable, segura y sostenible.

La evolución acelerada de los modelos de inteligencia artificial obliga a los gobiernos a evitar decisiones que generen dependencia de una tecnología, un proveedor o una plataforma determinada.

En consecuencia, el Sistema Provincial de Gobierno Inteligente deberá sustentarse sobre principios de neutralidad tecnológica, neutralidad algorítmica, interoperabilidad, soberanía sobre los datos públicos y capacidad permanente de adaptación.

La Provincia no debe construir un Estado dependiente de una empresa tecnológica.

Debe construir un Estado capaz de utilizar las mejores tecnologías disponibles en cada momento histórico.

11.2 Los cuatro niveles de la arquitectura tecnológica

La infraestructura tecnológica del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente estará organizada en cuatro capas complementarias.

Primera capa: Infraestructura Digital

Constituye la base tecnológica del Sistema.

Comprende: conectividad; centros de datos; servicios en la nube; identidad digital; expediente electrónico; firma digital; interoperabilidad; ciberseguridad; almacenamiento; redes provinciales.

Su objetivo consiste en garantizar disponibilidad, continuidad operativa y seguridad.

Segunda capa: Plataforma Provincial de Inteligencia Artificial

Sobre la infraestructura digital funcionará una plataforma unificada de inteligencia artificial.

Esta plataforma no dependerá de un único modelo.

Podrá integrar simultáneamente modelos comerciales, modelos abiertos y modelos desarrollados por terceros.

Su finalidad será administrar el acceso seguro y controlado a herramientas de inteligencia artificial para todos los organismos del Poder Ejecutivo.

La plataforma actuará como intermediaria entre los usuarios estatales y los distintos motores de IA, permitiendo seleccionar la tecnología más adecuada para cada caso de uso.

Tercera capa: Asistentes Inteligentes Especializados

El verdadero valor agregado del Sistema no residirá en los modelos de inteligencia artificial, sino en el desarrollo de asistentes especializados para la gestión pública.

Entre ellos podrán desarrollarse: Asistente Jurídico Provincial. Asistente de Compras Públicas. Asistente Presupuestario. Asistente Legislativo. Asistente de Salud Pública. Asistente Educativo. Asistente Forestal. Asistente Ambiental. Asistente Tributario. Asistente Turístico. Asistente para Recursos Humanos. Asistente para Gestión Documental. Cada asistente incorporará normativa provincial, procedimientos administrativos, manuales internos, protocolos de actuación y conocimiento específico del área correspondiente.

Cuarta capa: Inteligencia Pública

La capa superior estará integrada por los sistemas de análisis estratégico destinados a asistir la conducción del Estado.

Comprenderá: tableros ejecutivos; indicadores; modelos predictivos; análisis prospectivo; simulaciones; inteligencia territorial; evaluación de políticas públicas.

Esta capa permitirá transformar información en decisiones.

11.3 Neutralidad tecnológica

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente deberá diseñarse bajo el principio de neutralidad tecnológica.

Ello implica que ninguna norma, procedimiento o plataforma podrá imponer la utilización permanente de una tecnología determinada cuando existan alternativas equivalentes que resulten más convenientes para el interés público.

La Provincia conservará plena libertad para sustituir tecnologías conforme evolucionen las condiciones del mercado, la innovación científica o las necesidades institucionales.

11.4 Neutralidad algorítmica

Uno de los principios fundamentales del Sistema será la neutralidad algorítmica.

La Provincia podrá utilizar distintos motores de inteligencia artificial según las características de cada aplicación, incluyendo modelos comerciales, abiertos o desarrollados por terceros.

El Sistema no quedará vinculado exclusivamente a un proveedor determinado.

Esta decisión permitirá: reducir riesgos; favorecer la competencia; disminuir costos; facilitar la actualización tecnológica; preservar la soberanía institucional.

11.5 La soberanía de los datos públicos

El principal activo estratégico del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente no serán los algoritmos. Serán los datos públicos.

Los modelos de inteligencia artificial evolucionarán permanentemente.

Los proveedores cambiarán.

Las tecnologías serán reemplazadas.

Los datos públicos, en cambio, constituyen patrimonio permanente del Estado Provincial.

Por ello, el Sistema deberá garantizar que la información producida o administrada por los organismos públicos permanezca bajo control institucional, respetando los principios de legalidad, confidencialidad, integridad, disponibilidad y protección de datos personales.

La inteligencia artificial deberá acercarse a los datos.

No los datos a la inteligencia artificial.

11.6 ¿Desarrollar un modelo propio?

Uno de los debates frecuentes en materia de inteligencia artificial consiste en determinar si los gobiernos deben desarrollar sus propios modelos fundacionales.

La presente propuesta considera que esa estrategia no resulta conveniente para una administración provincial.

El desarrollo y entrenamiento de modelos fundacionales requiere inversiones extraordinarias, infraestructura de alta complejidad y capacidades técnicas que exceden las necesidades y posibilidades razonables de una jurisdicción subnacional.

La estrategia recomendada consiste en aprovechar modelos existentes y concentrar los esfuerzos institucionales en aquello que constituye el verdadero valor público: conocimiento administrativo; normativa provincial; procedimientos internos; bases documentales; asistentes especializados; calidad de los datos; integración institucional.

11.7 Plataforma "Misiones IA"

Como componente operativo del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente, se propone el desarrollo de una plataforma única de acceso para todos los organismos del Poder Ejecutivo.

A los fines de este documento se la denomina "Misiones IA", sin perjuicio del nombre definitivo que determine el Poder Ejecutivo.

Esta plataforma permitirá que cada agente público acceda, mediante su identidad digital institucional, a los distintos asistentes inteligentes autorizados para el ejercicio de sus funciones.

La plataforma registrará las interacciones, administrará permisos, protegerá la información sensible y facilitará la incorporación de nuevos modelos de inteligencia artificial sin alterar la experiencia de los usuarios.

11.8 Principios para la contratación tecnológica

Toda adquisición de soluciones de inteligencia artificial deberá observar, como mínimo, los siguientes principios: neutralidad tecnológica; interoperabilidad; auditabilidad; portabilidad; reversibilidad; escalabilidad; seguridad de la información; protección de datos personales; eficiencia económica; sostenibilidad.

La contratación deberá priorizar el interés público por sobre cualquier dependencia tecnológica de largo plazo.

11.9 Arquitectura abierta

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente adoptará una arquitectura abierta.

Ello permitirá incorporar progresivamente nuevas tecnologías sin necesidad de rediseñar integralmente la infraestructura existente.

Cada nuevo componente deberá integrarse mediante interfaces estandarizadas, protocolos interoperables y mecanismos seguros de intercambio de información.

La arquitectura abierta favorecerá la innovación permanente y evitará la obsolescencia temprana del Sistema.

11.10 Ciberseguridad y resiliencia

La transformación inteligente del Estado incrementará la criticidad de los activos digitales.

En consecuencia, el Sistema deberá incorporar políticas permanentes de: gestión de riesgos; continuidad operativa; respaldo de información; respuesta a incidentes; autenticación robusta; monitoreo permanente; auditoría tecnológica; recuperación ante desastres.

La seguridad informática dejará de ser una función exclusivamente técnica para convertirse en un componente estratégico del Gobierno Inteligente.

11.11 Conclusión

La Provincia de Misiones no necesita construir una inteligencia artificial propia.

Necesita construir una plataforma pública capaz de gobernar inteligentemente las tecnologías disponibles.

La fortaleza del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente no residirá en poseer el algoritmo más sofisticado, sino en desarrollar una infraestructura tecnológica abierta, segura, interoperable y orientada al interés público.

En un contexto de innovación permanente, la verdadera ventaja competitiva de un Estado no consiste en controlar la tecnología, sino en conservar la capacidad institucional para adaptarse a ella.

CAPÍTULO XII

PLAN ESTRATÉGICO PROVINCIAL DE GOBIERNO INTELIGENTE

Hoja de Ruta para la Transformación Inteligente del Estado Misionero (2027–2035)

12.1 Introducción

Toda transformación institucional de gran escala requiere una planificación progresiva, realista y sostenida en el tiempo.

La implementación del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente no debe concebirse como un cambio abrupto de la organización administrativa, sino como un proceso continuo de modernización, aprendizaje institucional y desarrollo de capacidades.

La experiencia internacional demuestra que los procesos de transformación digital más exitosos fueron aquellos que combinaron visión estratégica de largo plazo con ejecución gradual, objetivos medibles y mecanismos permanentes de evaluación.

En consecuencia, el presente Plan Estratégico establece una hoja de ruta para orientar la evolución del Poder Ejecutivo Provincial hacia un modelo de Gobierno Inteligente, procurando asegurar continuidad, sostenibilidad y adaptación tecnológica.

12.2 Objetivo General

Consolidar, entre los años 2027 y 2035, un modelo de Gobierno Inteligente que permita a la Provincia de Misiones fortalecer su capacidad institucional mediante la utilización estratégica de la inteligencia pública, la inteligencia artificial, la ciencia de datos y la innovación tecnológica.

12.3 Objetivos Estratégicos

El Plan perseguirá diez objetivos centrales:

Consolidar el Sistema Provincial de Gobierno Inteligente.

Institucionalizar la inteligencia pública como política de Estado.

Integrar digitalmente toda la Administración Provincial.

Incorporar inteligencia artificial de forma ética y responsable.

Fortalecer la gobernanza de datos.

Profesionalizar el empleo público en tecnologías emergentes.

Reducir tiempos y costos administrativos.

Mejorar la calidad de los servicios públicos.

Incrementar la transparencia y la rendición de cuentas.

Posicionar a Misiones como provincia líder en innovación pública.

12.4 Etapa I

Organización Institucional (Primer año)

Objetivo

Construir la estructura institucional del Sistema.

Principales acciones: Creación de la Subsecretaría. Designación del Subsecretario. Designación de Directores Generales. Creación del Consejo Provincial. Creación del Comité Técnico. Elaboración del Plan Provincial. Elaboración de reglamentos. Inventario de activos digitales. Diagnóstico de madurez digital.

Met: Sistema formalmente operativo.

12.5 Etapa II

Integración Administrativa (Años 2 y 3)

Objetivo: Integrar ministerios y organismos. Acciones. Creación de Direcciones Ministeriales. Nombramiento de responsables. Interoperabilidad. Integración de bases de datos. Catálogo Provincial de Datos. Plataforma Misiones IA. Primeros asistentes inteligentes. Capacitación masiva.

Meta: Todos los ministerios integrados.

12.6 Etapa III

Inteligencia Pública (Años 4 y 5)

Objetivo: Transformar datos en decisiones.

Acciones: Modelos predictivos. Dashboard del Gobernador. Dashboard Ministeriales. Inteligencia territorial. Observatorio Provincial. Automatización inteligente. IA en compras. IA jurídica. IA presupuestaria. IA sanitaria.

Meta: Decisiones basadas en evidencia.

12.7 Etapa IV

Gobierno Inteligente Consolidado (Años 6 a 8)

Objetivo: Alcanzar un modelo institucional maduro.

Acciones: Auditorías permanentes. Actualización tecnológica. Evaluaciones de impacto. Innovación continua. Cooperación internacional. Exportación de buenas prácticas. Certificaciones institucionales.

Meta: Misiones como referencia nacional.

12.8 Programas Estratégicos

Durante la implementación se desarrollarán programas específicos.

Programa 1 Transformación Digital Integral.

Programa 2 Gobernanza Provincial de Datos.

Programa 3 Misiones IA.

Programa 4 Laboratorio Provincial de Innovación Pública.

Programa 5 Capacitación Permanente.

Programa 6 Modernización Normativa.

Programa 7 Municipios Inteligentes.

Programa 8 Universidades e Innovación.

12.9 Indicadores Estratégicos

La evaluación del Plan se realizará mediante indicadores cuantitativos y cualitativos.

Entre ellos: porcentaje de trámites digitales; reducción del tiempo promedio de resolución; ahorro anual estimado; cantidad de asistentes inteligentes implementados; usuarios activos; interoperabilidad alcanzada; organismos integrados; procesos automatizados; agentes capacitados; satisfacción ciudadana.

12.10 Índice Provincial de Madurez en Gobierno Inteligente (IPMGI)

Se propone la creación del Índice Provincial de Madurez en Gobierno Inteligente (IPMGI) como herramienta oficial para medir el grado de desarrollo institucional de cada ministerio y organismo.

El índice permitirá evaluar anualmente aspectos como: Transformación digital. Gobernanza de datos. Interoperabilidad. Uso responsable de inteligencia artificial. Innovación pública. Ciberseguridad. Capacitación del personal. Calidad de los servicios digitales. Transparencia y trazabilidad. Gestión basada en evidencia.

Cada dimensión contará con indicadores objetivos, escalas de cumplimiento y recomendaciones de mejora.

Los resultados permitirán establecer prioridades de inversión, identificar buenas prácticas y promover una cultura de mejora continua.

12.11 Sistema de Evaluación y Seguimiento

La Subsecretaría elaborará un Informe Anual de Gobierno Inteligente que será elevado al Gobernador y al Ministro Coordinador de Gabinete.

Este informe incluirá: grado de cumplimiento del Plan Estratégico; evolución del IPMGI; avances por ministerio; indicadores de eficiencia; proyectos implementados; ahorros generados; riesgos identificados; recomendaciones para el siguiente período.

12.12 Financiamiento

La implementación del Plan deberá sustentarse prioritariamente en:

reasignación de recursos existentes;

optimización del gasto tecnológico;

compras centralizadas;

convenios con universidades;

cooperación nacional e internacional;

programas de financiamiento para transformación digital;

ahorro derivado de la simplificación administrativa.

La transformación inteligente del Estado debe concebirse como una inversión institucional con capacidad de generar ahorros estructurales y mejoras permanentes en la gestión pública.

12.13 Factores críticos de éxito

La experiencia internacional demuestra que el éxito del Gobierno Inteligente depende de: liderazgo político sostenido; continuidad institucional; capacitación permanente; participación de los ministerios; calidad de los datos; gobernanza clara; seguridad informática; evaluación constante; cultura de innovación; confianza ciudadana.

12.14 Conclusión

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente no constituye un proyecto de modernización tecnológica de corto plazo.

Representa una estrategia de transformación institucional destinada a preparar al Estado misionero para afrontar los desafíos de las próximas décadas.

Su implementación progresiva permitirá consolidar capacidades permanentes, fortalecer la calidad de las políticas públicas y mejorar la relación entre el Estado y la ciudadanía.

La inteligencia pública dejará de ser una aspiración conceptual para convertirse en una práctica cotidiana de gobierno, basada en evidencia, innovación y responsabilidad institucional.

CAPÍTULO XIII

PROYECTO DE DECRETO

Creación del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente y de la Subsecretaría de Gobierno Inteligente e Inteligencia Artificial

PROYECTO DE DECRETO

VISTO:

La necesidad de consolidar un modelo de administración pública basado en la transformación digital, la gobernanza de datos, la inteligencia pública, la inteligencia artificial, la innovación tecnológica y la mejora continua de la gestión estatal; el proyecto de Ley de Simplificación, Digitalización y Accesibilidad del Poder Ejecutivo Provincial; la Ley de Ministerios; y

CONSIDERANDO:

Que la transformación tecnológica constituye uno de los principales desafíos para la Administración Pública contemporánea.

Que la Provincia de Misiones ha iniciado un proceso sostenido de modernización administrativa mediante la incorporación de herramientas de gobierno digital, expediente electrónico, identidad digital, interoperabilidad y simplificación de procedimientos.

Que resulta necesario dotar al Poder Ejecutivo de una estructura institucional permanente encargada de conducir estratégicamente dicha transformación.

Que la inteligencia artificial, la ciencia de datos y las tecnologías emergentes constituyen herramientas transversales cuya utilización requiere criterios comunes, coordinación institucional y supervisión permanente.

Que corresponde organizar un Sistema Provincial de Gobierno Inteligente que articule la totalidad de los organismos del Poder Ejecutivo bajo principios de eficiencia, legalidad, transparencia, innovación, seguridad y protección de los derechos de las personas.

Que el Ministerio Coordinador de Gabinete constituye el ámbito institucional adecuado para ejercer la conducción política de dicha transformación.

Por ello,

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE MISIONES

DECRETA

CAPÍTULO I

Del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente

Artículo 1°

Créase el Sistema Provincial de Gobierno Inteligente (SPGI) como política pública transversal destinada a promover la transformación inteligente de la Administración Pública Provincial mediante la utilización estratégica de la inteligencia pública, la inteligencia artificial, la ciencia de datos, la transformación digital, la innovación pública y las tecnologías emergentes.

Artículo 2°

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente tendrá por finalidad fortalecer la capacidad institucional del Poder Ejecutivo para adoptar decisiones basadas en evidencia, optimizar la gestión pública, simplificar procedimientos administrativos, mejorar los servicios a la ciudadanía y promover el uso responsable de tecnologías inteligentes.

Artículo 3°

El Sistema se regirá por los principios de: legalidad; centralidad de la persona; transparencia; supervisión humana; protección de datos personales; interoperabilidad; neutralidad tecnológica; neutralidad algorítmica; soberanía tecnológica; seguridad de la información; innovación responsable; mejora continua.

CAPÍTULO II

Del Órgano Rector

Artículo 4°

Créase la Subsecretaría de Gobierno Inteligente e Inteligencia Artificial, dependiente del Ministerio Coordinador de Gabinete, como órgano rector del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente.

Artículo 5°

La Subsecretaría tendrá competencia para planificar, coordinar, dirigir y supervisar las políticas provinciales vinculadas al Gobierno Inteligente, la inteligencia artificial, la ciencia de datos, la gobernanza de datos, la transformación digital y la innovación pública.

Artículo 6°

La Subsecretaría actuará como órgano coordinador de las acciones desarrolladas por los ministerios y organismos comprendidos en el Sistema.

CAPÍTULO III

Organización

Artículo 7°

La Subsecretaría estará integrada por las siguientes Direcciones Generales:

- a) Dirección General de Transformación Digital.
- b) Dirección General de Inteligencia Artificial.
- c) Dirección General de Ciencia de Datos.
- d) Dirección General de Innovación Pública.
- e) Dirección General de Ética y Gobernanza Digital.

La estructura interna podrá adecuarse mediante resolución del Ministro Coordinador de Gabinete conforme evolucionen las necesidades del Sistema.

Artículo 8°

Cada Ministerio del Poder Ejecutivo deberá contar con una Dirección de Gobierno Inteligente o la unidad organizativa que en el futuro la sustituya, la cual actuará como enlace permanente con la Subsecretaría.

Artículo 9°

Créase el Consejo Provincial de Gobierno Inteligente, de carácter consultivo, presidido por el Ministro Coordinador de Gabinete e integrado por los representantes que determine la reglamentación.

Artículo 10°

Créase el Comité Técnico Permanente de Gobierno Inteligente, integrado por especialistas designados por la Subsecretaría para asistir técnicamente al Sistema.

CAPÍTULO IV

Competencias

Artículo 11°

Serán competencias del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente:

- a) elaborar el Plan Estratégico Provincial;
- b) coordinar la transformación digital;
- c) promover inteligencia artificial responsable;
- d) desarrollar gobernanza de datos;
- e) impulsar innovación pública;
- f) elaborar estándares técnicos;
- g) promover interoperabilidad;
- h) coordinar capacitación;
- i) desarrollar indicadores;
- j) evaluar resultados.

Artículo 12°

La Subsecretaría podrá emitir recomendaciones técnicas, manuales operativos, protocolos y estándares de cumplimiento obligatorio para los organismos comprendidos en el Sistema, en el marco de las competencias que establezca la reglamentación.

CAPÍTULO V

Planificación

Artículo 13°

La Subsecretaría elaborará el Plan Estratégico Provincial de Gobierno Inteligente, el cual deberá actualizarse cada cuatro (4) años.

Artículo 14°

Cada Ministerio elaborará anualmente su Plan Ministerial de Gobierno Inteligente, compatible con el Plan Estratégico Provincial.

Artículo 15°

Créase el Índice Provincial de Madurez en Gobierno Inteligente (IPMGI) como instrumento oficial para evaluar el grado de desarrollo institucional de los organismos integrantes del Sistema.

CAPÍTULO VI

Cooperación

Artículo 16°

La Subsecretaría podrá celebrar convenios de cooperación con universidades, municipios, organismos nacionales e internacionales, empresas tecnológicas y organizaciones de la sociedad civil, conforme a la normativa vigente.

Artículo 17°

El Sistema promoverá la utilización de estándares abiertos y soluciones tecnológicas interoperables, procurando evitar dependencias tecnológicas incompatibles con el interés público.

CAPÍTULO VII

Disposiciones Finales

Artículo 18°

El Ministerio Coordinador de Gabinete dictará las normas complementarias necesarias para la implementación del presente Decreto.

Artículo 19°

Facúltase al Ministerio Coordinador de Gabinete a aprobar el Manual de Organización y Funciones de la Subsecretaría.

Artículo 20°

Invítase a los municipios de la Provincia a adherir voluntariamente al Sistema Provincial de Gobierno Inteligente mediante la suscripción de convenios de cooperación.

Artículo 21°

El presente Decreto entrará en vigencia a partir del día siguiente de su publicación en el Boletín Oficial.

Artículo 22°

Comuníquese, publíquese, dese al Registro Oficial y archívese.

CAPÍTULO XIV

CONCLUSIONES FINALES

El Estado inteligente como decisión política

El presente trabajo parte de una convicción central: la transformación del Estado no puede reducirse a la incorporación de tecnología. La tecnología, por sí sola, no moderniza una administración pública. Puede acelerar trámites, ordenar expedientes o facilitar comunicaciones, pero solo se convierte en verdadera innovación institucional cuando está orientada por una visión de gobierno, una arquitectura organizacional adecuada y una decisión política sostenida.

La Provincia de Misiones se encuentra ante una oportunidad histórica. El avance hacia la simplificación administrativa, la digitalización, la interoperabilidad y la despapelización del Poder Ejecutivo crea las condiciones necesarias para una nueva etapa: la construcción de un Estado capaz de aprender de sus datos, anticipar problemas, coordinar mejor sus políticas públicas y tomar decisiones basadas en evidencia.

Esa etapa no puede quedar librada a iniciativas dispersas. La inteligencia artificial, la ciencia de datos, la automatización, la gobernanza digital y la innovación pública requieren conducción estratégica. Si cada organismo incorpora herramientas de manera aislada, el resultado puede ser fragmentación, duplicación de gastos, incompatibilidad tecnológica, riesgos de seguridad y pérdida de control sobre los datos públicos.

Por ello, la creación del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente no debe entenderse como la incorporación de una dependencia más dentro del organigrama estatal. Debe comprenderse como la construcción de una nueva capacidad institucional permanente del Poder Ejecutivo Provincial.

El Sistema propuesto procura integrar tres dimensiones fundamentales.

Sistema Provincial de Gobierno Inteligente

La primera es la dimensión institucional: crear una autoridad rectora, dependiente del Ministerio Coordinador de Gabinete, capaz de articular transversalmente a todos los ministerios y organismos del Poder Ejecutivo.

La segunda es la dimensión tecnológica: desarrollar una plataforma flexible, interoperable, segura y abierta, que permita utilizar las mejores herramientas disponibles sin depender de un único proveedor, preservando siempre la soberanía sobre los datos públicos.

La tercera es la dimensión humana: formar servidores públicos capaces de comprender, utilizar y supervisar tecnologías inteligentes, fortaleciendo una cultura administrativa basada en el aprendizaje continuo, la responsabilidad, la innovación y la orientación al ciudadano.

La inteligencia artificial no reemplaza al Estado. Tampoco reemplaza al funcionario público. Pero puede ampliar su capacidad de análisis, reducir tiempos, mejorar servicios, detectar inconsistencias, prevenir riesgos y asistir la toma de decisiones.

El Estado inteligente no es un Estado automatizado sin control humano. Es un Estado más consciente de su información, más ordenado en sus procesos, más transparente en sus decisiones y más cercano a las necesidades reales de las personas.

Misiones tiene condiciones particulares para liderar esta agenda. Su escala territorial permite pensar una transformación gradual, medible y coordinada. Su experiencia en innovación institucional ofrece antecedentes valiosos. Su necesidad de mejorar la presencia del Estado en todo el territorio convierte a la inteligencia pública en una herramienta concreta de integración, eficiencia y equidad.

La creación de la Subsecretaría de Gobierno Inteligente e Inteligencia Artificial, como órgano rector del Sistema Provincial de Gobierno Inteligente, permitiría ordenar esta transición, evitar improvisaciones y convertir la modernización tecnológica en una verdadera política de Estado.

El desafío de los próximos años no será simplemente digitalizar el Estado. Será hacerlo más inteligente.

Más inteligente para planificar.

Más inteligente para gastar.

Más inteligente para cuidar.

Más inteligente para educar.

Más inteligente para producir.

Más inteligente para proteger el ambiente.

Más inteligente para servir.

En definitiva, el sentido último de esta propuesta no es tecnológico, sino profundamente político e institucional: construir un Estado misionero con mayor capacidad para comprender su realidad, anticipar sus desafíos y mejorar la vida de sus ciudadanos.

La historia de las grandes transformaciones públicas demuestra que los Estados no cambian únicamente cuando incorporan nuevas herramientas. Cambian cuando se animan a imaginar una forma distinta de gobernar.

Misiones puede dar ese paso.

El Sistema Provincial de Gobierno Inteligente es una propuesta para comenzar a hacerlo.

EPÍLOGO

La inteligencia al servicio de lo público

Toda época le exige al Estado una respuesta distinta.

Hubo un tiempo en que gobernar significaba ordenar el territorio, dictar normas y construir instituciones básicas. Luego fue necesario administrar servicios, desarrollar infraestructura, organizar sistemas educativos, sanitarios y productivos. Más tarde, la administración pública debió incorporar criterios de eficiencia, planificación, evaluación y transparencia.

Hoy comienza una nueva etapa.

La inteligencia artificial no es una moda pasajera. Tampoco es una solución mágica. Es una tecnología poderosa que obliga a repensar la forma en que el Estado organiza su conocimiento, procesa información, diseña políticas y se relaciona con la ciudadanía.

Pero la inteligencia artificial solo tendrá sentido público si está subordinada a valores públicos.

La eficiencia no puede estar separada de la justicia.

La velocidad no puede desplazar a la legalidad.

La automatización no puede reemplazar la responsabilidad humana.

La innovación no puede convertirse en exclusión.

El Estado inteligente que aquí se propone no es un Estado frío, distante o gobernado por algoritmos. Es exactamente lo contrario: un Estado más capaz de escuchar, aprender, anticipar y responder.

Un Estado que use la tecnología para reducir esperas, simplificar trámites, cuidar mejor los recursos públicos y acercarse a quienes más lo necesitan.

Un Estado que no acumule datos por acumularlos, sino que los convierta en decisiones más justas, más oportunas y más eficaces.

Un Estado que no tema a la innovación, pero que tampoco renuncie a sus responsabilidades.

La Provincia de Misiones tiene la posibilidad de construir una respuesta propia. No copiando modelos extranjeros, sino aprendiendo de ellos y adaptando sus mejores enseñanzas a su realidad institucional, territorial y humana.

El futuro no llegará de golpe. Se construirá por etapas. Con normas, equipos, formación, liderazgo, infraestructura, datos confiables y decisión política.

Este trabajo pretende ser una contribución a ese camino.

No como una verdad cerrada.

No como un modelo definitivo.

Sino como una invitación a pensar el Estado que viene.

Porque si la inteligencia artificial representa una de las grandes transformaciones de nuestro tiempo, la pregunta decisiva no será qué máquinas tendremos, sino qué tipo de Estado seremos capaces de construir con ellas.

Misiones puede elegir ser espectadora de esa transformación.

O puede decidir liderarla.

Este documento propone lo segundo.