

**Universidad Nacional de Rosario  
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística  
Escuela de Administración.  
Licenciatura en Administración.**

**TALLER DE PRÁCTICA PROFESIONAL.  
MÓDULO II.**

**Tesina**

**“Análisis del uso, percepción y mejoras de la herramienta de Perfil Digital, en el Centro Municipal de Distrito Centro de la ciudad de Rosario, en el contexto de la modernización del Estado Municipal, en el primer trimestre del año 2025”**

**Descriptor: E-government, herramienta, Modernización, Perfil Digital, Rosario**

**Autor: Danilo Domínguez.**

**Director: Prof. Mag. María Florencia Gaibazzi.**

**Docente Titular: Pos. Dr. Sergio Albano.**

**Docente tutor en 1º Instancia: Lic. Damián Martone.**

**Docente tutor en 2º Instancia: Lic. Aylín Mariel Albornoz.**

**AÑO 2025**

## **Agradecimientos**

A mis padres y abuelas, por su infinito apoyo, por enseñarme el valor del esfuerzo y por estar siempre presentes en cada etapa de mi vida.

A mi directora, María Florencia Gaibazzi, por su generosidad al compartir su tiempo y experiencia en la orientación de este trabajo.

A Andrea Gutiérrez, quien fue mi Coordinadora durante mi pasantía en la Municipalidad de Rosario. Ella me transmitió su pasión y compromiso por hacer de Rosario una ciudad mejor.

A la Universidad Pública, por ser un espacio de igualdad de oportunidades y de crecimiento. Por garantizar la educación como un derecho y no como un privilegio.

A todas las personas que han sido parte de este camino.

.

## **Síntesis del trabajo**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el uso, percepción y oportunidades de mejora de la herramienta de Perfil Digital (PD) en el Centro Municipal de Distrito Centro (CMDC) de Rosario, en el contexto de la modernización del Estado municipal. A través de un enfoque metodológico mixto, que combinó 200 encuestas a ciudadanos con entrevistas a funcionarias municipales, se buscó comprender cómo esta herramienta contribuye a facilitar la interacción entre el municipio y la ciudadanía. Además, se buscó conocer su nivel de adopción y los desafíos que enfrenta en términos de usabilidad y difusión en un contexto Volátil, Incierto, Cambiante y Ambiguo (VICA).

La elección de la problemática se fundamenta en la creciente necesidad de los gobiernos de gestionar poblaciones en expansión, reducir el gasto público y mejorar la eficiencia en la administración de servicios a través de la digitalización y la interoperabilidad de sistemas. En este contexto, la Municipalidad de Rosario implementó el Perfil Digital (PD) como una propuesta destinada a modernizar la gestión municipal y facilitar la interacción entre la ciudadanía y el municipio. Sin embargo, su permanencia y eficacia dependen de su adopción y uso continuo por parte de los ciudadanos

La hipótesis abordada en esta investigación se basó en la premisa de que, como mínimo la mitad de los ciudadanos que realizaron trámites presenciales en el CMDC durante el primer trimestre del año 2025, que hayan utilizado el PD; no consideran que la herramienta satisface su necesidad de interacción con el municipio. El PD constituye un avance en la digitalización de trámites municipales, pero su uso no está completamente integrado en la rutina de los ciudadanos. Además, persisten barreras que dificultan su adopción sostenida. Se planteó que factores como la falta de difusión efectiva, la

necesidad de una interfaz más intuitiva y la ausencia de integración con otras plataformas gubernamentales influyen en la percepción y utilización de la herramienta.

Finalmente, a partir del análisis de la información recolectada, se elaboraron una serie de propuestas de mejora orientadas a consolidar el PD como una herramienta integral de gestión ciudadana. Estas recomendaciones incluyen la optimización de la interfaz, la incorporación de una aplicación móvil, una mayor integración con otras plataformas gubernamentales, el desarrollo de campañas de difusión más efectivas y la implementación de un asistente virtual. El objetivo de estas mejoras es potenciar la usabilidad, accesibilidad y alcance del PD, promoviendo su adopción como un canal eficiente, intuitivo e inclusivo para la gestión ciudadana.

## Índice

1. Introducción .....	7
1.1. Antecedentes .....	7
1.2. Problemática .....	10
1.3. Hipótesis .....	11
2. Objetivos.....	12
2.1. Objetivo general.....	12
2.1. Objetivos específicos .....	12
3. Marco Teórico.....	13
3.1. Modernidad Líquida .....	13
3.2. Gobernanza Digital y Gobierno Electrónico .....	14
3.3. Transformación digital.....	17
3.3.1. Transformación digital en la Administración Pública.....	19
3.4. Estrategia de Modernización de la ciudad de Rosario .....	21
3.4.1. Herramienta de digitalización de trámites: El Perfil Digital .....	25
4. Metodología .....	27
4.1. Técnicas e instrumentos de recolección.....	28
4.1.1. Encuestas .....	28
4.1.2. Entrevistas .....	29
4.2. Población y muestra.....	30
5. Análisis de los resultados obtenidos .....	32

5.1. Resultados de las entrevistas.....	32
5.2. Resultados de las encuestas .....	40
5.3. Síntesis comparativa de resultados cuantitativos y cualitativos .....	55
6. Conclusiones .....	58
7. Propuestas .....	61
8. Anexos .....	68
Anexo 1: encuesta .....	68
Anexo 2: cuadro pregunta/objetivo.....	71
Anexo 3: entrevista .....	72
Anexo 4: Respuestas obtenidas.....	72
9. Bibliografía .....	73

## **1. Introducción**

El presente informe se llevó a cabo con el fin de analizar el uso y percepción de la herramienta de digitalización de trámites denominada Perfil Digital (PD), así como también explorar las posibles mejoras de esta en el primer trimestre del año 2025 en el Centro Municipal de Distrito Centro (CMDC) de la ciudad de Rosario. De acuerdo a la Municipalidad de la ciudad de Rosario (MR), el PD “permite el acceso de forma rápida y segura, en un único lugar, a todos los servicios y gestiones que se realizan en la MR.”<sup>1</sup>.

En particular, se indagó si esta innovación propuesta por el Poder Ejecutivo Municipal consiguió enriquecer la interacción entre la ciudadanía y el municipio. Para ello, se buscó conocer tanto la perspectiva de los usuarios hacia quienes está dirigida la herramienta, como así también los objetivos que persigue la Municipalidad con la misma.

Quien elabora el presente informe se vio implicado en la difusión del PD durante una experiencia como pasante en la Municipalidad de Rosario. Esta experiencia motivó la elección del tema, considerando la importancia de adaptar los servicios municipales a los avances tecnológicos.

### **1.1. Antecedentes**

Como afirmó el filósofo Heráclito hace 2500 años "lo único constante es el cambio". Diversos trabajos de investigación han estudiado la complejidad de los cambios que trae aparejado un contexto VICA (Volátil, Incierto, Cambiante y Ambiguo). VICA “remite a la extrema volatilidad de acontecimientos, que van cambiando permanentemente. Los tiempos para adaptarse se acortan cada vez más y las consecuencias de los hechos son

---

<sup>1</sup> PERFIL DIGITAL <https://www.rosario.gob.ar/inicio/perfil-digital>. Fecha de consulta: 30/04/2024.

cada vez menos previsible”<sup>2</sup>. En este contexto, las capacidades de adaptación y cambio adquieren una relevancia especial, no estando exentos los Estados de adquirirlas.

Las Naciones Unidas prevén que para el año 2050, más del 60% de la población mundial vivirá en grandes urbes. Este fenómeno se debe a las perspectivas de crecimiento demográfico y al desplazamiento de las personas de las zonas rurales a las urbanas.<sup>3</sup>

Debido al crecimiento, se torna fundamental que los gobiernos encuentren formas más convenientes de gestionar estas poblaciones y los servicios que requieren. Una mayor cantidad de habitantes implica mayores trámites, más papeleo y mayores tiempos de espera en dependencias gubernamentales, entre otras dificultades.

Organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), dependiente de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) plantean la necesidad de que los Estados alrededor del mundo consigan implementar y promover la “gobernanza digital”. Esta forma de gestión implica el uso de las tecnologías digitales como parte integral de las estrategias de modernización de los gobiernos.

---

<sup>2</sup> OVIEDO, R. R.; GAIBAZZI, M. F.; LEDA, A. C.; RACCA, A. P.; SIEGENTHALER, B. E. y SUÑER, M. N. (2020) *Importancia del desarrollo de competencias para el ejercicio del profesional en ciencias económicas en un contexto VICA*. En revista *Informes de Investigación (IIATA)* Nro. 5. Rosario. Pág.: 6. Disponible en <https://ojs3.fcecon.unr.edu.ar/index.php/iiata/article/view/6/2>

<sup>3</sup> NACIONES UNIDAS: DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES <https://www.un.org/es/desa/2018-world-urbanization-prospects>. Fecha de consulta: 15/07/2023.

El Consejo Federal de la Función Pública de la República Argentina (CoFeFup), organismo creado el 22 de diciembre de 1922 “para hacer realidad la efectiva vigencia de un federalismo concertado, que concrete y dinamice los principios esenciales que informa el artículo 121 de la Constitución Nacional”<sup>4</sup>, aprobó en su primera sesión ordinaria del año 2023 el **Compromiso Federal de Objetivos y Metas de Gestión Pública hacia 2030**.

El documento impulsa la innovación y el fortalecimiento de los servicios del Estado y la gestión pública a fin de mejorar las condiciones de vida de la población en todo el territorio nacional con criterios de equidad e igualdad de oportunidades<sup>5</sup>.

En el marco de la preocupación de los gobiernos en todos los niveles de ofrecer tecnología de internet para brindar información y servicios a los ciudadanos, empleados y negocios con los que trabajan; es que nace el término de “*e-government*”. Algunos de los objetivos que se persiguen son, lograr un aumento de la eficiencia del sector público, ofrecer mayor transparencia y garantizar accesibilidad de los trámites gubernamentales.

*E-government*, o gobierno electrónico, se refiere a la aplicación de las tecnologías de internet y de redes para habilitar de manera digital las relaciones del gobierno

---

<sup>4</sup> CONSEJO FEDERAL DE LA FUNCIÓN ARGENTINA.GOB.AR PÚBLICA  
<https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/Cofefup/consejo-federal-de-la-funcion-publica>. Fecha de consulta 16/07/2023.

<sup>5</sup> ARGENTINA.GOB.AR <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-asamblea-del-cofefup-aprobo-el-compromiso-federal-de-objetivos-y-metas-de-gestion>. Fecha de consulta: 16/07/2023.

y de las agencias del sector público con los ciudadanos, empresas y otras ramas del gobierno<sup>6</sup>.

A partir de la definición precedente puede vislumbrarse que el PD es una alternativa que propone la Municipalidad de la ciudad de Rosario para acercar al Estado a los ciudadanos y fomentar la participación ciudadana. Como indica Germán Giró, ex secretario de Modernización y Cercanía de la Municipalidad de la ciudad de Rosario y uno de los impulsores de la herramienta de PD “Todos los documentos quedan en un único lugar y esperamos con esto contribuir a una forma de tramitación menos burocrática, más ágil y más eficiente”<sup>7</sup>.

## **1.2. Problemática**

La Municipalidad de la ciudad de Rosario ha implementado el Perfil Digital como una herramienta para lograr gestiones ágiles y efectivas, despapelizar la Administración Pública, ofrecer servicios las 24 horas, reutilizar datos y documentos, crear entornos seguros para realizar gestiones y centralizar en un único espacio avisos y notificaciones.

El Perfil Digital es una interfaz en línea destinada a los ciudadanos de la ciudad de Rosario registrados en [rosario.gob.ar](http://rosario.gob.ar). A través de esta herramienta, los usuarios pueden iniciar trámites digitalmente, acceder de manera online a todos sus trámites presentados, realizar

---

<sup>6</sup> LAUDON, K. y LAUDON, J. “*Sistemas de información gerencial*”. 14<sup>o</sup> Edición. Pearson Educación. México. 2016. Pág.: 55.

<sup>7</sup> ROSARIO NOTICIAS <https://www.rosarionoticias.gob.ar/page/noticias/id/334061/title/Javkin-present%C3%B3-el-Perfil-Digital-que-permitir%C3%A1-agilizar-tr%C3%A1mites-> Fecha de consulta: 30/04/2024

el seguimiento de estos trámites y recibir avisos y notificaciones de la Municipalidad, entre otras funcionalidades.

Si bien son conocidas las ventajas y beneficios que tienen los avances en el acceso y uso de las Tecnologías de la Información en la Administración Pública, la literatura sobre gobierno electrónico se ha centrado principalmente en explorar los servicios públicos desde el lado de la oferta, siendo la perspectiva del ciudadano poco analizada.

Por lo tanto, la problemática en estudio radica en analizar la experiencia que hayan tenido con el PD los ciudadanos que realizaron trámites en el CMDC de la ciudad de Rosario durante el primer trimestre del año 2025. En particular, se buscó indagar acerca del nivel de uso, percepciones y sugerencias que puedan surgir a partir de la utilización de la herramienta.

### **1.3. Hipótesis**

Por lo menos el 50% de los ciudadanos que realizaron trámites presenciales en el Centro Municipal de Distrito Centro durante el primer trimestre del año 2025 y que utilizaron el Perfil Digital, consideran que la herramienta no satisface completamente sus necesidades de interacción con la Municipalidad, evidenciando áreas de mejora.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Analizar el uso, percepción y aspectos a mejorar del PD, por parte de los ciudadanos que realicen trámites presenciales en el Centro Municipal de Distrito Centro (CMDC) durante el primer trimestre del año 2025, que hayan utilizado la herramienta.

### **2.1. Objetivos específicos**

- Describir el funcionamiento y propósito de la herramienta del Perfil Digital.
- Releva el nivel de conocimiento y acceso de los ciudadanos que realicen trámites presenciales en el CMDC durante el primer trimestre del año 2025 al PD.
- Identificar los motivos por los cuales los ciudadanos que realicen trámites presenciales en el CMDC durante el primer trimestre del año 2025 se registran en el Perfil Digital.
- Medir el nivel de uso de la herramienta por parte de los ciudadanos que realicen trámites presenciales en el CMDC durante el primer trimestre del año 2025.
- Proponer modificaciones que podrían incluirse en la herramienta según retroalimentación de los usuarios, ciudadanos que realicen trámites presenciales en el CMDC durante el primer trimestre del año 2025.

### 3. Marco Teórico

#### 3.1. Modernidad Líquida

En su obra *Modernidad Líquida*, Zygmunt Bauman introduce una nueva perspectiva para comprender los cambios sociales y culturales en la era contemporánea. El autor utiliza la metáfora de la liquidez para describir cómo las estructuras tradicionales, sólidas y duraderas de la modernidad han sido reemplazadas por formas más adaptables, flexibles y efímeras. Afirma que “los líquidos no conservan fácilmente su forma y están constantemente dispuestos (y proclives) a cambiarla”<sup>8</sup>.

Bajo este contexto, las certezas y tradiciones que antes proporcionaban seguridad se han desvanecido, dando lugar a una realidad donde la adaptabilidad y movilidad son fundamentales. Bauman explica que “los líquidos, a diferencia de los sólidos, no pueden conservar su forma con facilidad. Los líquidos no mantienen límites definidos ni permanecen inalterables por mucho tiempo”<sup>9</sup>. Este cambio refleja un estado de constante transformación, donde la volatilidad del cambio ha sustituido la estabilidad de lo sólido, obligando a los individuos a adaptarse continuamente a nuevas condiciones.

Bauman señala que la modernidad líquida está profundamente influenciada por los avances tecnológicos y la globalización. Estos factores contribuyen a acelerar los cambios sociales, creando una constante sensación de incertidumbre. Esta dinámica enfatiza la

---

<sup>8</sup> BAUMAN, Z. “*Modernidad líquida*”. 3° reimpresión. Fondo de cultura económica. Argentina. 2004.

Pág. 8

<sup>9</sup> *Ibidem*.

necesidad de “proteger la propia flexibilidad y la velocidad de readaptación para seguir las cambiantes pautas del mundo”<sup>10</sup>.

La Modernidad Líquida se enmarca en un contexto VICA (Volátil, Incierto, Cambiante y Ambiguo) que “remite a la extrema volatilidad de acontecimientos, que van cambiando permanentemente. Los tiempos para adaptarse se acortan cada vez más y las consecuencias de los hechos son cada vez menos previsibles”<sup>11</sup>.

### **3.2. Gobernanza Digital y Gobierno Electrónico**

El concepto de gobierno electrónico se centra en “el uso de las tecnologías digitales como parte integral de las estrategias de modernización de los gobiernos con el fin de crear valor público.”<sup>12</sup> Este enfoque no se centra sólo en la digitalización de trámites, sino que además implica la transformación de estructuras gubernamentales para mejorar la eficiencia, transparencia y participación ciudadana.

Para los autores Laudon & Laudon,

*E-government*, o gobierno electrónico, se refiere a la aplicación de las tecnologías de internet y de redes para habilitar de manera digital las relaciones del gobierno

---

<sup>10</sup> *Ibidem*. Pág. 92

<sup>11</sup> *Op. Cit.* 2. Pág. 6

<sup>12</sup> NASER, A. “*Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación*”. Naciones Unidas. Santiago, Chile. 2021. Pág 15

y de las agencias del sector público con los ciudadanos, empresas y otras ramas del gobierno<sup>13</sup>.

Naser explica que la Gobernanza por su parte, se entiende como un “proceso de interacción entre diversos actores, públicos y privados, para tomar decisiones colectivas, gestionar recursos y evaluar resultados de manera coordinada y transparente”.<sup>14</sup>

Específicamente, la Gobernanza Digital refiere a la utilización de tecnologías para gestionar y coordinar decisiones colectivas y recursos. Con el fin de crear gobiernos más eficientes, transparentes y centrados en el usuario; este tipo de gobernanza requiere implementar soluciones tecnológicas como la interoperabilidad de sistemas, la gestión de datos en tiempo real y la integración de plataformas digitales. No sólo busca facilitar procesos, sino también garantizar que las decisiones tomadas beneficien a la sociedad de manera inclusiva y sostenible.

Mientras que el Gobierno Electrónico se centra en la operatividad y digitalización de servicios públicos, la Gobernanza Digital tiene un enfoque estratégico y de coordinación, orientado a la integración de actores, la toma de decisiones colectivas y la implementación de políticas inclusivas mediante el uso de tecnologías avanzadas.

El desarrollo industrial y tecnológico, ha traído consigo dificultades en el Estado como la hiper burocratización, la unilateralidad de las decisiones, la necesidad de una mayor inclusión de la sociedad y la ciudadanía en el Gobierno y la importancia de fortalecer los

---

<sup>13</sup> Op. Cit. 6. Pág. 57

<sup>14</sup> Op. Cit. 12. Pág. 12

gobiernos en red. Clusellas propone que los objetivos que debería perseguir la política en pos de la simplificación y la desburocratización son:

Profundizar una Administración Pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios.

Aumentar la transparencia, confianza, buena fe y colaboración eliminando controles innecesarios.

Facilitar el acceso del administrado a los servicios que brindan los organismos del Estado, mediante el uso de herramientas tecnológicas de autenticación y que posibiliten un acceso remoto.

Simplificar los trámites administrativos.

Eliminar cargas al administrado en los casos en que se necesite presentar determinada información, dato, documento o certificado que deba ser emitido por otra entidad o jurisdicción del sector público nacional.

Simplificación registral e interoperabilidad, es decir, aprovechar los datos e información con los que cuenta la Administración Pública.

Reordenamiento normativo.<sup>15</sup>

La Gobernanza Digital se posiciona como un modelo de gestión para superar estas barreras, promoviendo gobiernos más eficientes, transparentes y centrados en el ciudadano. Por su parte, el Gobierno Electrónico complementa, aportando la capacidad operativa necesaria para transformar las estructuras tradicionales y facilitar la prestación

---

<sup>15</sup> CLUSELLAS, P.; MARTELLI, E. y MARTELO, M. J. “*Un gobierno inteligente: el cambio de la Administración Pública de la Nación Argentina 2016-2019*”. 1º ed. Instituto Nacional de Administración Pública. CABA, Argentina. 2019. Pág. 42

de servicios públicos de manera más accesible y rápida. Esta combinación permite a los Estados modernizarse y responder mejor a las demandas de una sociedad en constante cambio.

### **3.3. Transformación digital**

La transformación digital ha generado cambios profundos en las dinámicas sociales, económicas y organizativas. Según Salvatella, "lo digital es ya un hecho irreversible que ha cambiado el mundo tal y como lo entendíamos y afecta a todos los aspectos de nuestra vida: económicos, culturales, sociales y políticos"<sup>16</sup>. Este fenómeno ha creado una nueva economía, donde las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) no solo son herramientas, sino impulsores de innovación y crecimiento.

Comprender el proceso de transformación digital supone asumir que esta transformación afecta a todos los sectores; que se ha invertido la brecha digital entre países desarrollados y países en desarrollo al tiempo que el usuario en estos últimos países se está convirtiendo en un actor cada vez más relevante e influyente<sup>17</sup>.

“La Revolución Digital está creando enfoques radicalmente nuevos que revolucionan la forma en la que los individuos e instituciones participan y colaboran entre sí.”<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> SALVATELLA, J., MAGRO, C. CEREZO, P. “*Sobre la transformación digital y su impacto socioeconómico*”. Editorial: Roca Salvatella. Madrid, España. 2014. Pág. 4

<sup>17</sup> *Ibidem*. Pág. 5

<sup>18</sup> SCHWAB, K. “*La cuarta revolución industrial*”. Debate. México. 2016. Pág. 35

Klaus Schwab sostiene que la Cuarta Revolución Industrial es una realidad. Ante esta situación, subraya la importancia de adoptar tecnologías disruptivas como la Inteligencia Artificial (IA) y el Internet de las Cosas (IoT), para rediseñar los modelos de gestión y satisfacer las demandas de una sociedad cada vez más digitalizada.

Salvatella, identifica cuatro etapas en procesos de transformación digital:

1. **Digitalización de los procesos:** la primera etapa se centra en la mecanización y optimización de procesos internos, lo que permite a las organizaciones mejorar su eficiencia operativa. Esta digitalización avanza a medida que los beneficios de su puesta en marcha superan los gastos de inversión.
2. **Puntos de contacto con el cliente:** en la segunda etapa, se busca ampliar el *front-office* para atender las expectativas de los clientes, quienes demandan servicios disponibles las 24 horas del día, los siete días a la semana. Esta etapa no sólo requiere tecnología, sino también rediseños profundos en procesos, sistemas y cultura organizativa.
3. **Servicios y productos digitales:** la tercera etapa se enfoca en la creación de nuevos productos y servicios, permitiendo ofrecer soluciones personalizadas y a medida de las necesidades de los clientes.
4. **Rediseño del modelo de negocio:** el cuarto es el nivel más profundo de transformación y por tanto presenta una mayor resistencia. Implica replantear la propuesta de valor, las estructuras operativas y las estrategias de ingresos para adaptarlas a las demandas de un entorno digital<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Op. Cit. 16. Pág. 6

### **3.3.1. Transformación digital en la Administración Pública**

La transformación digital en la Administración Pública redefine cómo el Estado organiza sus procesos internos y entrega servicios. Este proceso trasciende la adopción tecnológica, para generar un cambio estructural alineado con las demandas de una sociedad digital.

Desde una perspectiva agregada, la transformación digital puede contribuir de manera horizontal a mejorar el diseño institucional de la Administración Pública, de tal manera que la implementación de las reformas del Estado requeridas, puedan llevarse a cabo bajo estándares de alta eficiencia, respondiendo a las necesidades ciudadanas.<sup>20</sup>

Según Clusellas, "el tránsito desde un gobierno obsoleto, basado en papeles, hacia un gobierno electrónico ha sentado las bases para un modelo de gobierno inteligente"<sup>21</sup>. Esto implica un cambio estructural profundo que trasciende la digitalización de procesos y apunta a la modernización integral del aparato estatal.

La modernización administrativa, sin embargo, requiere algo más que tecnología. Como señala Clusellas, "la disposición al cambio de los trabajadores del aparato estatal, políticos y funcionarios de carrera resulta de gran importancia para el éxito en la implementación del nuevo sistema"<sup>22</sup>. La capacitación continua, el cambio cultural y el trabajo

---

<sup>20</sup> Op. Cit. 8. Pág. 21

<sup>21</sup> Op. Cit. 15. Pág. 21

<sup>22</sup> Op. Cit. 15. Pág. 28

interdisciplinario son esenciales para garantizar que los avances tecnológicos se traduzcan en beneficios reales para los ciudadanos.

“Un Estado puede atribuirse la condición de inteligencia y de eficiencia si logra primeramente ser eficaz y, a partir de los beneficios que ofrecen la tecnología y la conectividad, cumple con el requisito de interoperabilidad”<sup>23</sup>. La interoperabilidad refiere al intercambio eficiente de información y documentos entre diferentes organismos, lo cual disminuye costos, reduce plazos y mejora la experiencia del usuario en su interacción con el Estado. Este enfoque permite que los ciudadanos puedan realizar trámites de manera integrada y sin redundancias, eliminando barreras administrativas innecesarias.

Según Clusellas, los pasos fundamentales para la transformación digital en el gobierno incluyen:

**Despapelización:** consiste en la implementación de sistemas como la Gestión Documental Electrónica (GDE), que permite la digitalización total de los trámites estatales. Este paso elimina el uso del papel como soporte principal de la información administrativa, mejorando significativamente la eficiencia operativa.

**Reclasificación documental:** implica la revisión y estandarización de los documentos en formularios digitales controlados. Esto permite la captura de datos a gran escala, su procesamiento automatizado y la definición de flujos de trabajo basados en reglas programadas.

---

<sup>23</sup> Op. Cit. 15. Pág. 57

**Simplificación registral e interoperabilidad:** es la promoción del intercambio de información entre organismos mediante comunicaciones electrónicas. El objetivo es eliminar la necesidad de que el ciudadano actúe como intermediario, agilizando los trámites y reduciendo la duplicación de esfuerzos administrativos.

**Revisión jurídica documental:** busca eliminar la exigencia de documentación innecesaria o redundante mediante el uso de declaraciones juradas. En algunos casos, incluso se elimina por completo el trámite cuando es irrelevante, contribuyendo a la desburocratización.

**Reingeniería de procesos:** analiza los trámites existentes en función del servicio que se busca ofrecer, reestructurándolos para alinearse con estándares modernos de gestión pública. Este paso puede requerir ajustes normativos para garantizar la efectividad del nuevo modelo administrativo.<sup>24</sup>

La transformación digital en la Administración Pública redefine la gestión estatal al integrar tecnología, optimizar procesos y mejorar la relación con la ciudadanía. Este enfoque promueve un modelo más eficiente, inclusivo y centrado en las necesidades sociales.

### **3.4. Estrategia de Modernización de la ciudad de Rosario**

Ante la situación planteada, actores tanto públicos como privados, han tenido que replantear sus estructuras, procesos y sistemas. Particularmente, la ciudad de Rosario no ha sido ajena a estas transformaciones.

---

<sup>24</sup> Op. Cit. 15. Pág. 41

Como bien explicó Horacio Ghirardi, quien fue director general del programa de Descentralización y Modernización de la ciudad de Rosario, “las extraordinarias transformaciones producidas en el mundo de los servicios al ciudadano en los últimos años, especialmente a nivel de imagen, tecnología informática y comunicaciones, colocó a la anquilosada estructura municipal en el centro de las críticas de los vecinos”<sup>25</sup>.

Fueron 5 los ejes rectores de la política de Modernización de la ciudad de Rosario a principios de los 2000:

**Descentralización:** distribución de cuotas de poder hacia nuevos actores. Ensanchamiento de la base democrática del gobierno. Cercanía con los vecinos en el accionar cotidiano.

**Participación:** creación de condiciones que favorezcan la intervención de los vecinos en la planificación, la ejecución y el control de las acciones de gobierno. Posibilidad de priorizar proyectos en conjunto.

**Transparencia:** Información de las acciones de la gestión. Viabilizar el fácil acceso del público a planes y presupuestos.

**Interrelación:** coordinación funcional de las Secretarías del Departamento Ejecutivo Municipal. Desarrollo de una red informática que une todos los edificios municipales. Bases de datos centralizadas con accesos remotos.

---

<sup>25</sup> GHIRARDI, H. “*La modernización del Estado Municipal en la ciudad de Rosario*”. Artículo de la Universidad de Quilmes. Rosario. 2000. Disponible en: <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/administrac.PDF>. Pág. 3

**Capacitación:** desarrollo y perfeccionamiento de agentes y funcionarios municipales para que combinen cada vez mejor la aplicación de los cuatro ejes anteriores.<sup>26</sup>

Actualmente, la Municipalidad de Rosario, continúa con su proceso de modernización a través de la promoción del Plan de Digitalización 2020-2024. Plan que contempla los siguientes ejes:

**Digitalización del Estado:** busca agilizar y hacer más eficiente la administración pública mediante la digitalización de expedientes y actas, la incorporación de herramientas de geolocalización, la mejora de la infraestructura, la reingeniería de procesos, la implementación de nuevas gobernanzas y la capacitación continua del personal.

**Digitalización de la Interacción Ciudadanía-Estado:** promueve un enfoque "Digital Primero", centrado en el ciudadano, facilitando trámites, servicios, reclamos y denuncias a través de plataformas digitales. Incluye la reingeniería de los Centros Municipales de Distrito (CMDs) y la provisión de dispositivos inclusivos para garantizar el acceso equitativo.

**Estado Basado en Datos:** establece un modelo de entidades núcleo y promueve la apertura de datos a través del portal [datos.rosario.gob.ar](https://datos.rosario.gob.ar). Contempla la creación del Laboratorio de Datos (LADAT) para el análisis y la utilización efectiva de la información en la toma de decisiones.

---

<sup>26</sup> *Ibíd.* Pág. 4

**Infraestructura en el Espacio Público:** despliega una red de fibra óptica, cámaras de seguridad, botones de pánico, sistemas de seguimiento satelital y alarmas comunitarias para mejorar la seguridad y la conectividad en la ciudad.

**Promoción de Habilidades Digitales:** orienta la capacitación del personal municipal y de la ciudadanía en competencias digitales. Incluye la implementación de Estaciones Digitales en los Centros Municipales de Distrito, dirigidas a jóvenes y adultos, para fomentar la inclusión y el aprendizaje tecnológico.

**Reorganización de Infraestructuras:** plantea la reorganización de las oficinas municipales y la instalación de Estaciones Digitales en los CMDs para optimizar el uso de los espacios físicos y facilitar el acceso a servicios digitales.<sup>27</sup>

El Plan de Digitalización 2020-2024 propone potenciar el valor público del accionar gubernamental a través de la modernización del estado.

A través de procesos activos de digitalización; nuevos canales de interacción con la ciudadanía; uso exhaustivo de datos; despliegue de tecnologías en el espacio público; potenciación de habilidades digitales de las personas; y la reorganización de nuestra infraestructura física, logramos afianzar las relaciones de participación y cercanía con la ciudadanía.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> PLAN DE DIGITALIZACIÓN <https://www.rosario.gob.ar/inicio/plan-de-digitalizacion>. Fecha de consulta: 29/12/2024

<sup>28</sup> *Ibídem*

### **3.4.1. Herramienta de digitalización de trámites: El Perfil Digital**

El Perfil Digital es una herramienta desarrollada por la Municipalidad de Rosario para simplificar la interacción entre la ciudadanía y el municipio, centralizando en una plataforma virtual trámites, servicios y notificaciones. Según el manual de usuario del Perfil Digital, su finalidad es que la interacción sea “ágil, simple y efectiva para los ciudadanos”<sup>29</sup>. La propuesta se enmarca en el enfoque “Digital Primero” promovido por el Plan de Digitalización 2020-2024, que buscó priorizar los servicios digitales para optimizar la relación entre el Estado Municipal y los vecinos.

#### **3.4.1.1. Funcionalidades del Perfil Digital**

El Perfil Digital permite realizar gestiones ante la Municipalidad de Rosario en línea, reduciendo la necesidad de visitas presenciales. Entre sus principales funcionalidades se destacan:

- **Seguimiento de trámites y reclamos:** los usuarios registrados pueden consultar el estado de sus gestiones organizadas en tres categorías:
  - Pendientes de tu atención: aquellas que no se completaron y están pendientes de envío.
  - Están siendo procesadas por la Municipalidad de Rosario: aquellas que fueron completadas, enviadas y están siendo procesadas.

---

<sup>29</sup> MANUAL DE USUARIO DEL PERFIL DIGITAL. Disponible en [https://www.rosario.gob.ar/inicio/sites/default/files/2024-12/Manual%20de%20Usuario%20-%20Perfil%20Digital%20v5\\_0.pdf](https://www.rosario.gob.ar/inicio/sites/default/files/2024-12/Manual%20de%20Usuario%20-%20Perfil%20Digital%20v5_0.pdf). Pág. 2

- Se encuentran finalizadas: aquellas solicitudes que fueron resueltas.

- **Gestión de documentos:** los documentos subidos y/o generados en el Perfil Digital quedan almacenados en la plataforma y pueden ser reutilizados para otros trámites. Esta característica elimina la redundancia en la presentación de información.
- **Notificaciones personalizadas:** dentro de la plataforma hay un espacio para las comunicaciones que el municipio envía sobre hechos o situaciones.
- **Gestión de turnos:** el Perfil Digital permite reservar, consultar y modificar turnos para trámites como la renovación de licencias de conducir.
- **Pagos en línea:** En la sección de pagar sellados, se pueden abonar boletas pendientes, ver el detalle de las boletas pagas y generar nuevas.<sup>30</sup>

#### **3.4.1.2. Registro y niveles de acceso**

El usuario puede registrarse en el Perfil Digital a través de AFIP, la plataforma Mi Argentina o con CUIT y correo electrónico. Existen dos niveles de acceso:

**Básico:** permite la utilización general de la herramienta tras validar información como el CUIT y el correo electrónico.

**Avanzado:** requiere una verificación de identidad, habilitando a los ciudadanos para realizar trámites que exigen mayor seguridad y autenticidad.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> *Ibídem*

<sup>31</sup> PERFIL DIGITAL <https://www.rosario.gob.ar/inicio/perfil-digital>. Fecha de consulta: 30/04/2024.

#### **4. Metodología**

Para describir el marco metodológico de la presente investigación se utilizó de referencia la clasificación propuesta por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio en su libro de Metodología de la Investigación.

De acuerdo a su naturaleza, la presente investigación es básica o pura dado que está orientada a ampliar las fronteras del conocimiento en una temática considerada de gran importancia para los planes de digitalización de la Municipalidad de la ciudad de Rosario.

El enfoque que tiene la presente investigación es mixto, es decir que combina “el uso e integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo”<sup>32</sup>. Desde lo cuantitativo se utilizaron resultados provenientes de encuestas realizadas a una muestra obtenida de la población objetivo. Desde lo cualitativo se realizaron entrevistas a personal municipal vinculado al Perfil Digital con la intención de indagar acerca del funcionamiento y propósito de la herramienta.

En cuanto a los alcances de la investigación, la misma es, de acuerdo a la manipulación de las variables, no experimental porque se buscó interpretar la realidad sin la intención de manipular sus variables; según su extensión en el tiempo es transversal, ya que se estudiaron a los ciudadanos que realizaron trámites presenciales en el CMDC durante el primer trimestre del año 2025, que hayan utilizado el PD; y, según su nivel de estudio, esta es concluyente y descriptiva, ya que se definieron variables de interés en una población de interés.

---

<sup>32</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. “*Metodología de la Investigación*”. 6° Edición. Mc Graw Hill. México. 2014. Pág.: 540

## **4.1. Técnicas e instrumentos de recolección**

### **4.1.1. Encuestas**

Para un abordaje cuantitativo se empleó como instrumento de recolección una encuesta (Ver anexo 1) para obtener información proveniente de la población en estudio. La encuesta estuvo dirigida a los ciudadanos que se encontraban realizando trámites presenciales en CMDC durante el primer trimestre del año 2025, que hayan utilizado el PD.

A través de la encuesta estructurada se conoció el nivel de uso del Perfil Digital, así como también las percepciones que se tienen sobre el mismo. Además, se dejó la posibilidad, en ciertas preguntas, de que el encuestado incluya sugerencias propias que sirvan para poder proponer mejoras en la herramienta. Para verificar la correcta relación entre el instrumento de recolección y los objetivos de la Tesina, se desarrolló un cuadro de relación pregunta/objetivo (Ver anexo 2).

La encuesta se distribuyó de forma presencial en la puerta del Centro Municipal de Distrito Centro “Antonio Berni” (Wheelwright 1486, Rosario). Tanto los ciudadanos que realizan gestiones de manera virtual como aquellos que optan por hacerlo de manera presencial, por la naturaleza de determinados trámites, se requiere su presencia física en el Centro Municipal de Distrito; como es el caso del trámite para la obtención de la licencia de conducir. Esto permitió recopilar información de ambos grupos, ya que este trámite común requiere su presencia en el lugar.

Para la recopilación de datos, se utilizaron formularios impresos que fueron llenados directamente por el encuestador. Una vez completadas las encuestas, estas fueron

recolectadas, almacenadas y tabuladas sus respuestas en formato Excel para su posterior análisis.

#### **4.1.2. Entrevistas**

Se complementó la recolección de datos con la realización de entrevistas (Ver anexo 3) de tipo semiestructuradas dirigidas a funcionarios municipales implicados en el diseño, implementación, mantenimiento y difusión del Perfil Digital, a fin de conocer detalles sobre el funcionamiento de la herramienta, así como también descubrir las motivaciones que tuvo la Municipalidad a la hora de desarrollarla. “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información”<sup>33</sup>.

Se desarrollaron cuatro entrevistas:

- Mariana Reutemann. *Coordinadora General Agencia de Modernización Rosario Digital.*
- Andrea Gutiérrez. *Coordinadora de Participación Ciudadana del Centro Municipal de Distrito Centro (Municipalidad de Rosario).*
- Carina González. *Directora de la Dirección de Transformación Digital de la Municipalidad de Rosario.*
- María Pía Zelayeta. *Coordinadora en la Dirección de Transformación Digital de la Municipalidad de Rosario.*

---

<sup>33</sup> Op. Cit. 32. Pág: 403

Se partió de una Guía de Entrevista común a las 4 entrevistas, ajustándose en cada caso a la entrevistada. Las entrevistas a Andrea Gutiérrez, Carina González y María Pía Zelayeta fueron realizadas por el investigador en las oficinas de cada entrevistada. Mariana Reutemann fue entrevistada vía *Meet*.

#### **4.2. Población y muestra**

En esta investigación, la población de estudio fueron los ciudadanos que realicen trámites presenciales en el CMDC durante el primer trimestre del año 2025, que hayan utilizado el PD. Se incluyeron tanto a quienes realizaron trámites virtuales como presenciales, asegurando la realización de la encuesta en el CMDC, la presencia física de ambos grupos.

El muestreo fue no probabilístico, siendo susceptibles de ser encuestada cualquier persona dentro de la población que cumpla con los requisitos para ser considerada integrante de la muestra.

Se estima que la ciudad de Rosario tiene una población de 1.011.239 habitantes según proyecciones para el año 2024. En el Distrito Centro viven alrededor de 260.085 habitantes, lo que representa un 25,71% de la población total de Rosario, resultando el Distrito más poblado de la ciudad<sup>34</sup>.

De acuerdo a datos correspondientes a junio de 2024 disponibles en la web oficial de la MR, se indica que al menos 36.300 personas en promedio asisten mensualmente a los

---

<sup>34</sup> DATOS ROSARIO <https://datos.rosario.gob.ar/poblacion/proyecciones-de-poblacion>. Fecha de consulta: 01/05/2024

Centros Municipales de Distrito (CMD) para realizar trámites municipales<sup>35</sup>; de las cuales “un gran porcentaje está vinculado a la renovación de licencias de conducir, una gestión cuya resolución presencial es indispensable para realizar trámites”<sup>36</sup> y que al menos “222.000 personas cuentan con el Perfil Digital”<sup>37</sup>.

Considerando que 435.600 personas acuden al año a realizar trámites en los CMD y que el Distrito Centro concentra el 25,71% de estas interacciones, se infiere que al menos 111.993 personas realizan trámites en el Centro Municipal de Distrito Centro.

Para el estudio de la muestra, se realizaron encuestas al azar de manera presencial a aquellas personas que se encontraban en el Centro Municipal de Distrito Centro (Wheelwright 1486, Rosario). Dado que no se pretende ser representativo de todas las personas que realizan trámites en el CMDC por la imposibilidad de obtener un completo marco muestral, la recolección se limitó a 200 encuestas.

---

<sup>35</sup> DATOS ROSARIO <https://datos.rosario.gob.ar/ciudadania-y-estado/transparencia-en-la-administracion-publica/atencion-distritos-municipales>. Fecha de consulta: 04/08/2024

<sup>36</sup> ROSARIO NOTICIAS <https://www.rosarionoticias.gob.ar/page/noticias/id/415763/title/Distrito-Digital%3A-El-municipio-ofrece-un-espacio-para-realizar-tr%C3%A1mites-y-reclamos-de-forma-virtual>  
Fecha de consulta: 01/05/2024

<sup>37</sup> *Ibíd.*

## **5. Análisis de los resultados obtenidos**

### **5.1. Resultados de las entrevistas**

En el marco de la presente investigación, las entrevistas realizadas a Mariana Reutemann, Coordinadora General de la Agencia Rosario Digital; a Andrea Gutiérrez, Coordinadora de Participación Ciudadana del Centro Municipal de Distrito Centro; y a Carina González y María Pia Zelayeta, representantes de la Oficina de Transformación Digital de la Municipalidad de Rosario, abordaron distintas dimensiones relacionadas con el PD.

La primera pregunta formulada a las funcionarias consulta acerca de su participación en el desarrollo del PD. “*¿Qué participación tuvo en el desarrollo del Perfil Digital?*”.

Mariana Reutemann, aportó una visión estratégica de la implementación del PD, destacando el rol clave de la Agencia de Modernización en la articulación entre las distintas direcciones municipales involucradas en su desarrollo. Explicó que la Agencia coordina tanto la Dirección de Transformación Digital, responsable del diseño y mejora de procesos, “*muchas veces la respuesta no está necesariamente en la Digitalización, sino en simplificar procesos desde lo normativo, en las cuestiones más de las prácticas del uso diario, sin necesariamente llegar a la digitalización*”; la Dirección de Informática, encargada del desarrollo de sistemas y almacenamiento de datos; la Dirección de Estadística, monitorea el desempeño de la herramienta a través de los datos para medir cómo funciona como política pública de digitalización; y finalmente la Dirección de Innovación Ciudadana, quien tiene a su cargo dar capacitaciones a la ciudadanía sobre tecnologías. La funcionaria explica que entre las cuatro áreas, la Municipalidad de Rosario garantiza que el Perfil *Digital* “*se construya, llegue a la gente,*

*que funcionen los aspectos técnicos, que se monitoree para mejorarlo y se acompañe a la gente que le cuesta el uso de la tecnología”.*

Andrea Gutiérrez explicó que su rol se centra en promocionar el uso del PD entre los vecinos del Distrito Centro, destacando la facilidad y simplicidad que esta herramienta supone en la realización de trámites municipales. Por su parte, Carina González definió la participación de la Oficina de Transformación Digital como la de un *“abogado del ciudadano”*, enfatizando que su tarea consiste en simplificar los procesos desde la perspectiva del ciudadano.

Agrega que simplificar implica trabajar desde varias miradas; una desde los procesos o tareas internas, en la detección de aquellos puntos de dolor que hacen que los trámites se vuelvan engorrosos, en la homogenización de tareas y pedido de documentación y en el análisis de normativas; otra desde el tecnológico y el desarrollo de las aplicaciones, es por esto que trabajan con la Dirección de informática, que es el área encargada de realizar los desarrollos que permiten *“facilitar el diálogo entre los sistemas internos y las soluciones tecnológicas que se le brindan al ciudadano”*.

A continuación, se les consultó acerca de la herramienta del Perfil Digital. *“¿Qué es y para qué sirve el PD?”*

La directora de Transformación Digital, Carina González, describió al PD como *“una llave virtual que identifica a una persona en el espacio digital del municipio”*. Esta herramienta permite realizar trámites de diferentes niveles de complejidad dependiendo del grado de acreditación de identidad del usuario *“no es lo mismo inscribirte a un curso que hacer un descargo de multas o pedir una chapa de vehículo”*. Pía complementó que a

través del PD, además de encontrar aquellos documentos que la Municipalidad disponibiliza, se puede encontrar información relacionada a *“los trámites que iniciaste y el municipio ya resolvió, te devolvió un resultado, o estén en proceso”*. Esto permite que se puedan recuperar gestiones, continuar cargando documentación, rectificar información y completar trámites.

Andrea Gutiérrez detalló alguno de los trámites que se pueden realizar a través de la herramienta como son *“reimprimir boletas del TGI que estén atrasadas, hacer reclamos de poda, de escamonda, de alguna mala conducta con el transporte público, con obras públicas, de alguna empresa de servicios que no haya cumplido con el trabajo que empezó a hacer”*. Destacó también que se pueden realizar solicitudes de uso de espacio público a través del Perfil Digital *“una actividad que comprometa una plaza o una calle, puede ser por ejemplo una escuela que quiera realizar su aniversario, entonces sube a la plataforma una solicitud de uso de espacio público, detalla qué va a exponer, si necesita agentes de tránsito, corte de tránsito, una bajada de luz”*. Explica la Coordinadora que estas son *“herramientas que el vecino no sabe que tiene”* y que permiten realizar hasta el 80% de determinados trámites.

En línea con lo mencionado por las funcionarias, Mariana Reutemann añadió que el PD responde a una estrategia de digitalización, alineada con tendencias internacionales. *“El PD está pensado en el marco de acompañar la digitalización del municipio, para tener una identidad virtual del ciudadano y que funcione en una plataforma a través de la cuál realizar todos los trámites y gestiones que se tiene con el municipio”*.

El siguiente aspecto para consultar tuvo por objetivo comprender las motivaciones de la Municipalidad por desarrollar y promocionar el PD. “*¿Qué objetivos persigue la Municipalidad de Rosario con esta herramienta?*”.

De las entrevistas se desprenden puntos comunes como la simplificación de trámites, la despapelización de la Administración Pública y la mejora en la interacción entre el municipio y la ciudadanía.

Carina resaltó la mejora en la transparencia que supone el uso de la herramienta, ya que la información generada puede ser fácilmente auditada y almacenada, resaltando los desafíos que supone puertas adentro, ya que el uso de la tecnología exige por parte de los funcionarios escribir mejor, comunicarse de determinada manera, teniendo en cuenta que todo lo que se dice queda por escrito. María Pía enfatizó en la estandarización de procedimientos y el rol ordenador que presenta la herramienta, así como la tranquilidad que representa para los funcionarios el tener una herramienta que les ayude en su labor diaria.

Mariana explicó que “*el PD es a fin de cuentas el front end, lo que el ciudadano vé en la experiencia de navegación, pero todas las gestiones tienen sistemas back end, las cuales se cargan y tramitan en las áreas municipales correspondientes*”. En combinación con Munibot, chatbot generado por la Municipalidad, estas son estrategias que tiene el municipio para permitir gestiones online.

Por su parte, Andrea Gutiérrez eligió destacar la importancia de disminuir la presencialidad de ciertos trámites que pasaron del 100% antes del PD a sólo el 20% actualmente.

Teniendo más información acerca de la perspectiva del municipio con la herramienta, la siguiente pregunta fue si: *“Considera que la herramienta ha sido recibida positivamente por la ciudadanía?”*

Todas las entrevistadas coincidieron en que la herramienta ha sido bien recibida. Gutiérrez señaló que la gestión de licencias de conducir es especialmente valorada, ya que *“antes era media hora, ahora son diez minutos”*. Zelayeta destacó que los ciudadanos aprecian la posibilidad de realizar un seguimiento de sus gestiones y no tener que apersonarse una o más veces en las oficinas municipales por un mismo trámite. Reutemann agrega que han detectado que incluso gente de 70 a 80 años ya cuenta con su Perfil Digital.

Una vez explorado el recibimiento de la herramienta por parte de la ciudadanía, se consultó a las funcionarias si detectaron en los usuarios una cierta resistencia al cambio y/o a la digitalización: *¿Considera que hay una cierta “resistencia al cambio” en cuanto a la digitalización de trámites?*

Al ser consultada por este tema, la directora de Transformación Digital explicó que la resistencia al cambio es un fenómeno cultural que afecta a los grupos demográficos de diferente manera. Menciona que algunas personas mayores suelen ser más reticentes al uso de tecnologías para gestiones administrativas, y destaca por otro lado que, *“la población joven está más familiarizada al uso de las redes sociales, pero a la hora de hacer un trámite les cuesta más”*.

La directora, comentó que también se han encontrado con cierta resistencia a la hora de obtener información personal de los usuarios, comparado a la facilidad con la que los

usuarios brindan sus datos a empresas como Google o Facebook, suelen ser más con el municipio. No obstante, González destacó que han salido airosos de este desafío ya que tienen más de 400.000 perfiles creados desde que lanzaron la herramienta.

Andrea Gutiérrez complementó esta visión al resaltar que el desafío no sólo radica en el uso de la tecnología, sino en la necesidad de facilitar la experiencia para los usuarios. Un ejemplo de esta resistencia tecnológica se refleja en las quejas relacionadas con la gestión del Perfil Digital en diferentes dispositivos.

De acuerdo a Mariana Reutemann, el PD no presentó mayores resistencias, ya que vino a simplificar gestiones presenciales y a integrar gestiones digitales *“Entiendo que siempre es una mejora porque si el trámite estaba presencial te da una solución la municipalidad de poder realizarlo de manera virtual y si el trámite lo realizabas de una manera virtual y ahora se suma al PD”*

Por otro lado, se les consultó a las funcionarias acerca de las bondades y deficiencias que presenta la herramienta: *“¿Cuál siente que es el aspecto más valorado de la herramienta según los rosarinos? ¿Y el más criticado?”*.

Las entrevistadas coinciden en que entre los aspectos más valorados se encuentran la reducción de tiempos, la disponibilidad 24hs y el almacenamiento y reutilización de documentación.

Carina explicó que lograr eso fue posible gracias al trabajo mancomunado realizado con las distintas áreas de la Municipalidad, ya que a ellas se les consulta acerca de los trámites que realizan y los requisitos que exigen para los mismos. Resaltó también que una de las cuestiones más valoradas por los vecinos es que comienzan a vincularse con la

Municipalidad de una misma manera “ingresando con el PD, completando un formulario inicial y cargando allí la documentación relevada con las áreas”. Esto produce que la modalidad de resolución sea homogénea, independientemente del tipo de trámite realizado.

A partir de la disponibilidad las 24hs del día, la funcionaria comentó que *“aproximadamente el 50% de los trámites se resuelven a la mañana y el resto a lo largo del día, con un porcentaje del 15% en horario nocturno”*, significando esto una mejora para aquellos ciudadanos que realizan sus gestiones en horarios en que las dependencias municipales se encuentran cerradas.

Mariana destacó como aspectos valorados los cambios recientemente aplicados a la interfaz del PD. Entre ellos se destacan la mejora en la visualización de la información de la licencia de conducir, su fecha de vencimiento, el estado de vigencia, y si esta se encuentra próxima a vencer se invita al usuario a solicitar un turno.

Respecto a los aspectos más criticados, las entrevistadas se enfocaron en diferentes oportunidades a mejorar. Según Gutiérrez, la queja de los vecinos viene de la falta de una aplicación móvil que mejore el acceso y la usabilidad de la herramienta. Las funcionarias de Transformación Digital opinaron que la herramienta debería mejorar los procesos de recuperación de clave dado que la mayoría de los usuarios suelen acceder al PD cada cinco años para la renovación de su licencia de conducir, provocando que olviden su contraseña. Esto dista del uso que le da el público de nicho como son los gestores o arquitectos, que como deben ingresar al PD con mayor asiduidad, tienen más presente su clave de acceso. La Coordinadora de la Agencia de Modernización resaltó como una oportunidad de mejora la navegación por la web, resaltando la especial importancia que

adquiere la pregunta de “*¿Encontraste lo que buscabas*” dentro del PD, ya que de esa forma se pueden detectar las necesidades ciudadanas?

Finalmente, con el objetivo de conocer los próximos desarrollos y desafíos que pueda llegar a presentar la herramienta para extender su uso y mejorar la interacción municipio-ciudadano, se preguntó sobre: “*¿Qué aspectos piensa que aún le falta desarrollar a la herramienta del PD?*”.

Mariana Reutemann comentó que se está buscando impulsar el Perfil Digital para Personas Jurídicas. Además, se está trabajando en poder simplificar la experiencia de usuario incluyendo la posibilidad de poder personalizarlo de acuerdo a la edad y/o al perfil profesional, elemento que puede ser especialmente valorado por ejemplo por los arquitectos, quienes suelen ingresar para resolver trámites ante la Secretaría de Planeamiento, “*la idea es llevar la navegación de una forma más personalizada*”. Se planea también la inclusión de la firma digital como una herramienta extra que acompañe la posibilidad de hacer trámites mediante el PD.

Gutiérrez propuso una mayor agilidad en la sincronización entre dispositivos, destacando que sería ideal que el Perfil Digital se transforme en una aplicación móvil similar a *Movi* o *Mi Argentina*.

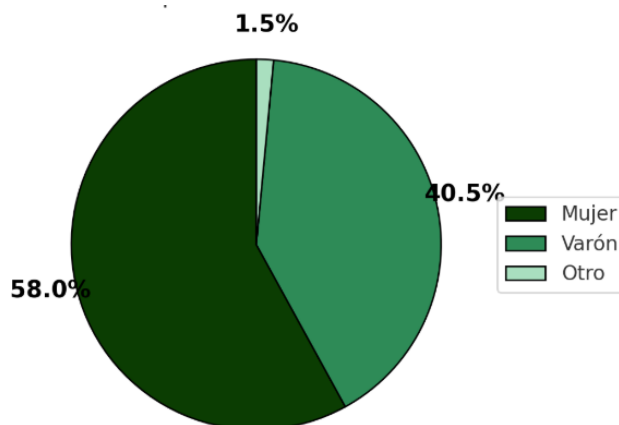
Por su parte, las funcionarias de Transformación Digital, apuntando a la simplificación, remarcaron que ahora el desafío es trabajar con *Munibot*, el chat de *WhatsApp* que incorporó la Municipalidad para atender reclamos, además de la incorporación de herramientas de Inteligencia Artificial a la hora de asistir en determinados trámites.

## 5.2. Resultados de las encuestas

Para poder analizar el uso, percepción y aspectos a mejorar del PD, por parte de los ciudadanos que realizaron trámites presenciales en el CMDC durante el primer trimestre del año 2025 se suministraron 200 encuestas de manera presencial a aquellas personas que cumplían los requisitos para ser integrantes de la misma. A continuación, se exponen las respuestas obtenidas.

En primer lugar, se incluyó una pregunta que consulta acerca del sexo de los encuestados. Si bien el estudio no se centra en el análisis de diferencias de percepción según el sexo, su inclusión resulta relevante para proporcionar una visión detallada de la muestra y obtener representatividad con relación a la población de estudio.

**Gráfico N°1:** Indique su sexo.



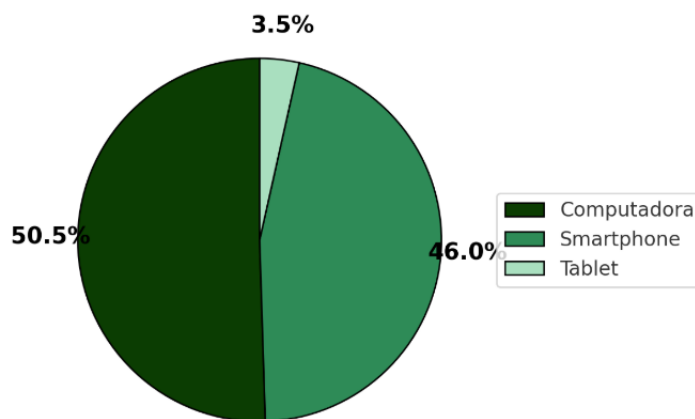
*Fuente:* Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Puede observarse una mayor participación de mujeres, quienes representan el 58% de la muestra, seguidas por los hombres, con un 40.5%. Asimismo, un 1.5% de los encuestados manifestó no identificarse con ninguna de estas dos categorías

Las preguntas 2 “¿Ha escuchado acerca del Perfil Digital?” y 3 “¿Posee un usuario de Perfil Digital” tuvieron la finalidad de determinar la pertenencia de los encuestados en la muestra? En este sentido, aquellos participantes que no habían escuchado sobre la herramienta o que no contaban con un Perfil Digital quedaron excluidos, dado que sus respuestas no aportarían información relevante para los objetivos del estudio.

De los 200 encuestados, un 50.5% accede al PD a través de computadora, el 46% mediante Smartphone y un 3.5% utiliza tablet. Puede observarse que el acceso mediante computadora representa aproximadamente la mitad de la muestra, siendo el dispositivo más utilizado.

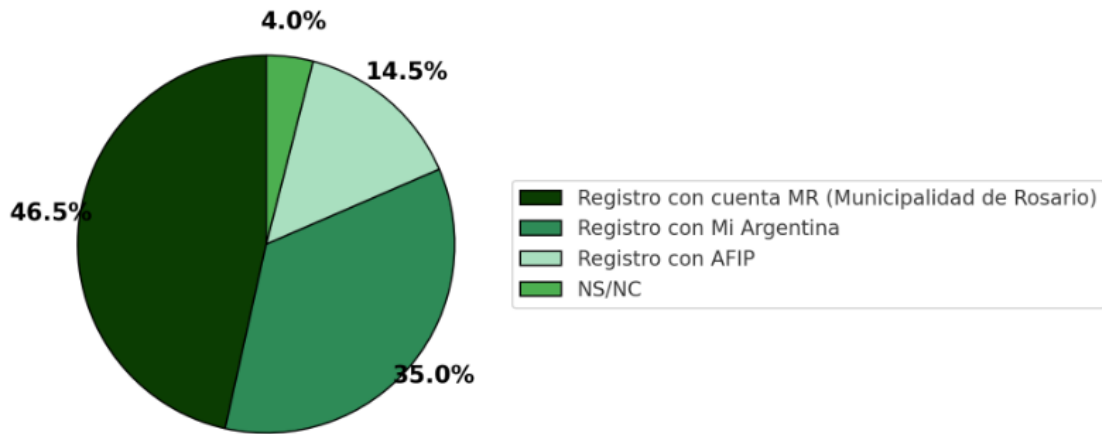
**Gráfico N°2:** ¿A través de qué dispositivo suele acceder al Perfil Digital?



*Fuente:* Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Al consultarse acerca de la forma de registro en el PD, se descubrió que el 46.5% de los encuestados lo realizaron a través del servicio que pone a disposición la Municipalidad de Rosario, resultando la alternativa más utilizada. La segunda y tercera alternativas más utilizadas fueron Mi Argentina (35%) y AFIP (14.5%) respectivamente. El 4% de los encuestados manifestó no recordar la forma en que realizó su registro.

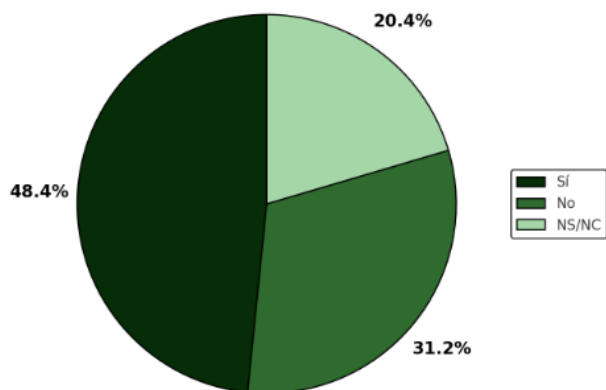
**Gráfico N°3:** ¿A través de qué medio ha registrado su Perfil Digital?



*Fuente:* Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

El servicio de registro proporcionado por la Municipalidad de Rosario exige verificación de identidad para permitir el acceso a un mayor número de trámites. Considerando lo anterior, se consultó a los encuestados que se registraron por dicho medio si habían realizado el proceso de validación.

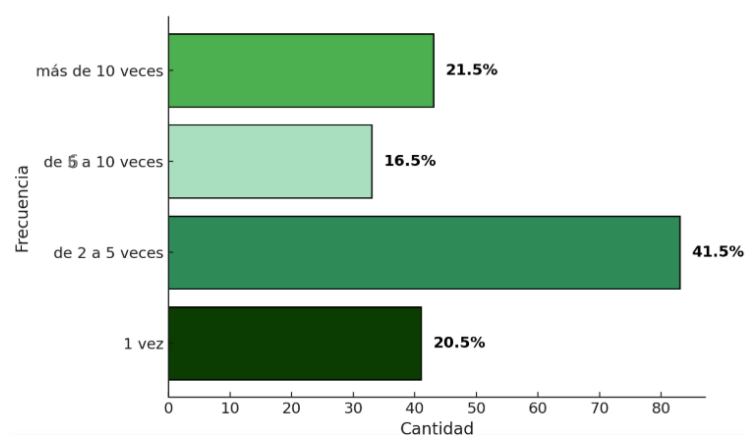
**Gráfico N°4:** En caso de haberse registrado con el servicio de la Municipalidad de Rosario ¿Ha verificado su identidad para gestionar trámites que requieran ese nivel de identificación?



*Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.*

Se destaca que el 48.4% de los encuestados registrados a través del servicio de la MR ha verificado su identidad, consolidándose como la opción mayoritaria. Sin embargo, el 31.2% indicó que no completó el procedimiento, mientras que el 20.4% afirmó no recordar o no contestó. Estos datos reflejan un interés significativo por realizar trámites que requieran verificación de identidad y sugieren una oportunidad para ampliar el acceso a este tipo de trámites, dado que más de la mitad de los consultados no los conocen en profundidad.

### **Gráfico N°5: ¿Cuántas veces ha utilizado su Perfil Digital?**

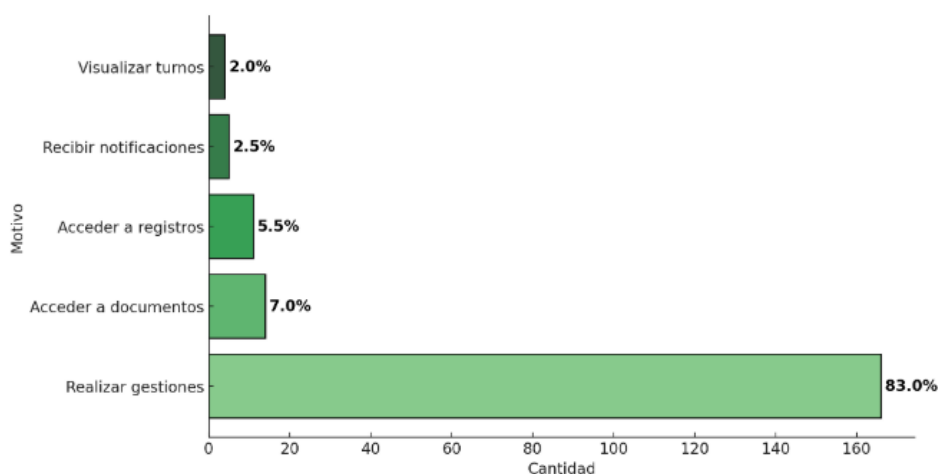


*Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.*

En cuanto a la frecuencia de uso de la herramienta, se detectó que el 41.5% de los encuestados lo ha utilizado entre dos y cinco veces, lo que indica un uso ocasional y limitado. Además, con mayor frecuencia de uso, un 21.5% la ha utilizado más de diez veces y un 16.5% la ha utilizado de seis a diez veces. No obstante, un 20.5% de los encuestados no considera al PD como un recurso de uso frecuente declarando que sólo lo utilizaron 1 vez.

Estos resultados sugieren que si bien la mayoría de los encuestados ha interactuado con el PD en más de una ocasión (79.5%), todavía no se ha consolidado como una herramienta de uso frecuente ya que aún, una proporción considerable de los encuestados (78.5%), no ha superado las 10 interacciones.

**Gráfico N° 6: ¿Por qué motivo se ha creado el Perfil Digital?**



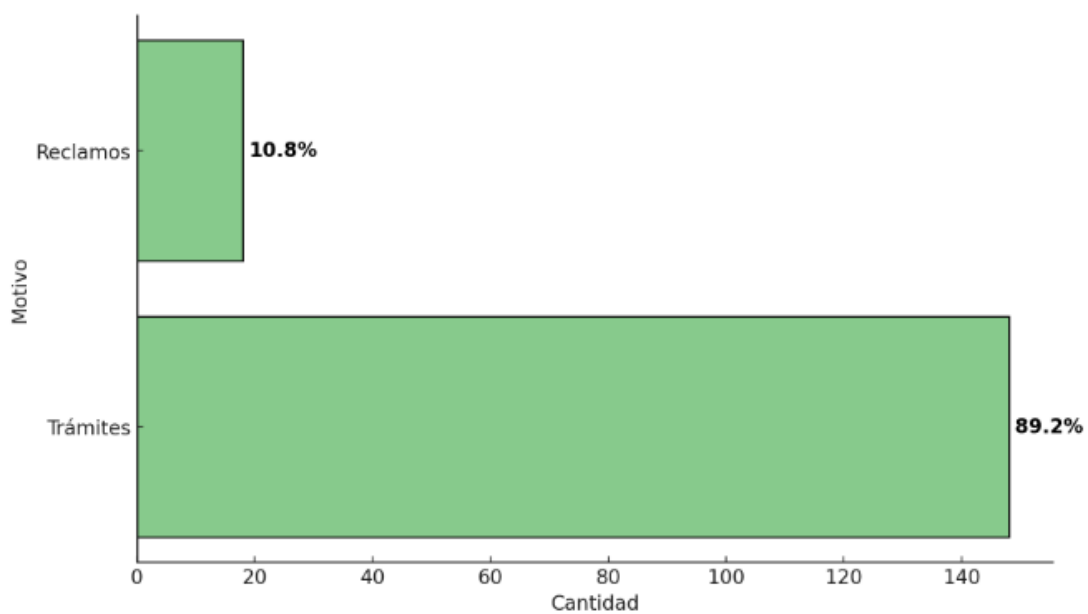
*Fuente:* Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Al consultar a los encuestados acerca del motivo por el que decidieron crearse un usuario en el PD, se pudo revelar una clara tendencia. La razón predominante es la necesidad de realizar gestiones, con un 83% de los encuestados seleccionando esta opción. Esto indica

que la gran mayoría de los usuarios perciben al PD como una herramienta funcional para la gestión de trámites administrativos.

En menor medida, se detectaron otros motivos como visualizar turnos (2%), recibir notificaciones (2.5%), acceder a registros (5.5%) y acceder a documentos (7%). Esto sugiere que, aunque la herramienta presente diversas funcionalidades, la principal motivación de los usuarios para crearse un usuario de PD es realizar gestiones.

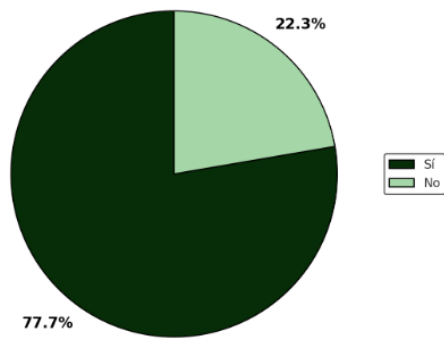
**Gráfico N° 7:** ¿Por qué motivo se ha creado el Perfil Digital? Realizar gestiones.



*Fuente:* Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Dentro del motivo más elegido, también se observa una marcada preferencia por la gestión de trámites, con un 89.2% identificándola como la principal razón para la creación del PD. En menor proporción, un 10.8% manifestó haberse creado un usuario con el propósito de realizar reclamos, lo que indica un uso significativamente menor con ese fin.

**Gráfico N° 8:** En caso de haber seleccionado 8) a) Trámites ¿Se creó el Perfil Digital por el trámite de licencia de conducir?

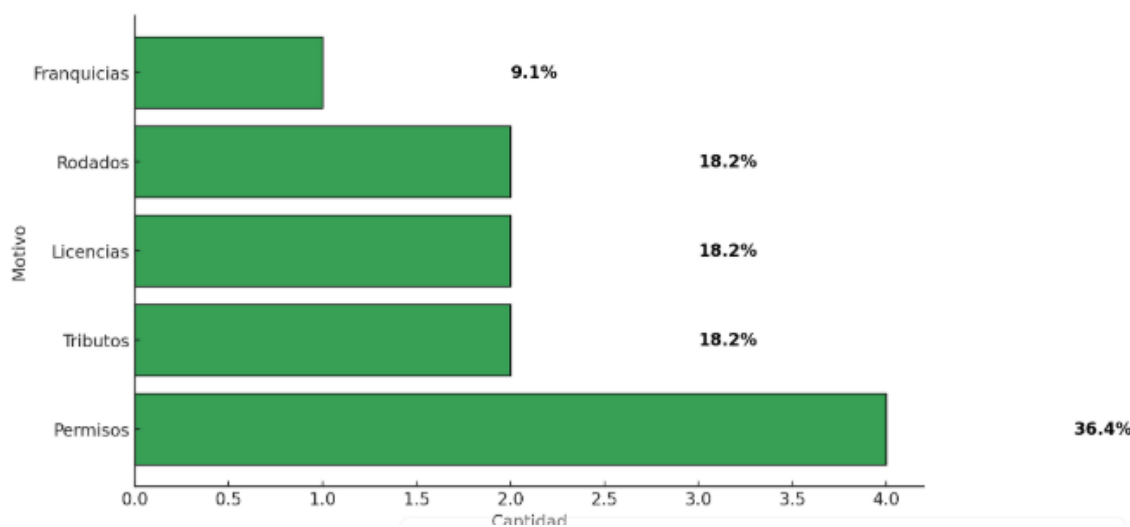


*Fuente:* Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

En un mayor nivel de análisis acerca del principal motivo de creación del PD, se puede observar nuevamente una clara tendencia. El 77.7% de los encuestados creó su PD específicamente para llevar a cabo el trámite de licencia de conducir, lo que indica que la exigencia del PD para poder renovar la licencia de conducir ha impulsado la adopción de la herramienta.

Pudo determinarse que el 22.3% de los usuarios que crearon una cuenta del PD para realizar trámites, lo hicieron para participar de campañas como la del Presupuesto Participativo o para resolver cuestiones vinculadas a la Tasa General de Inmuebles (TGI).

**Gráfico N° 9:** ¿Por qué motivo se ha creado el Perfil Digital? Acceder a registros.

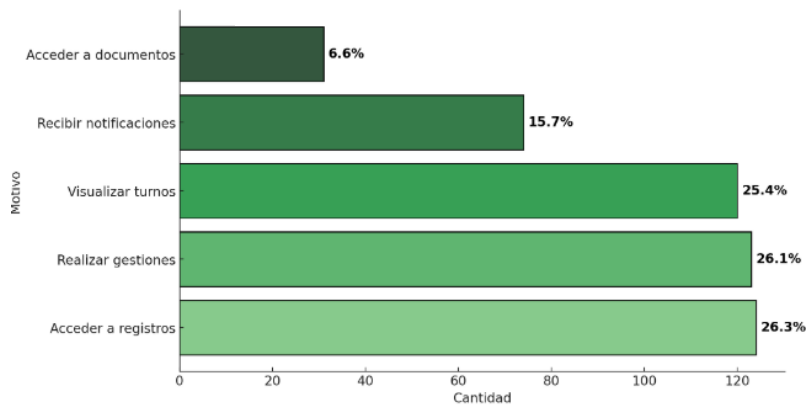


*Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.*

Dentro de la categoría “Acceder a registros”, el 36.5% de los encuestados la seleccionaron para acceder a permisos, siendo el motivo predominante. En menor medida, pero con igual ponderación (18.2%), los usuarios se han creado el PD para acceder a registros de sus rodados, licencias y tributos. Finalmente, el 9.1% de los encuestados se creó el PD para acceder a franquicias, representando el menor porcentaje dentro de esta categoría.

En base a estos resultados puede percibirse que si bien el PD es útil para la consulta de información diversa como fiscal y vehicular, su adopción es menor en comparación con otros usos de la herramienta.

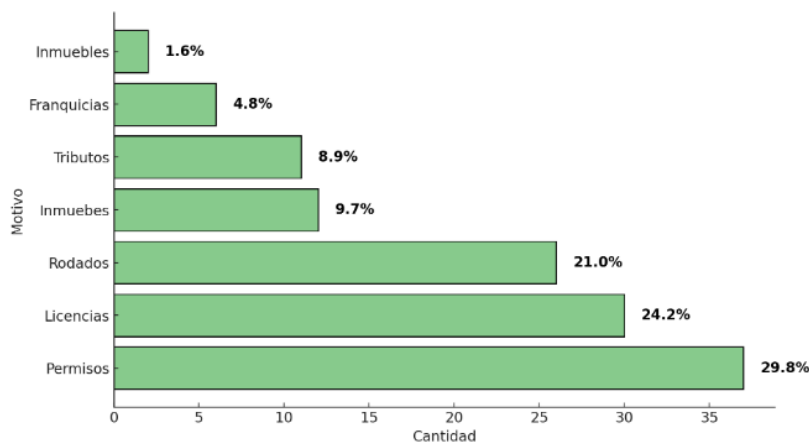
**Gráfico N° 10:** Además del motivo por el cual se creó el Perfil Digital ¿Por qué otros motivos utilizan la herramienta?



*Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.*

Al consultar por otros motivos por los cuales se utiliza la herramienta, se observa que las opciones "Acceder a registros" (26.3%) y "Realizar gestiones" (26.1%) son las más seleccionadas, lo que refuerza la idea de que el PD sigue siendo percibido principalmente como una herramienta de gestión administrativa. Además, "Visualizar turnos" (25.4%) y "Recibir notificaciones" (15.7%) también aparecen con valores considerables, lo que indica que, aunque en menor medida, el PD es utilizado como un canal de información para los ciudadanos. Finalmente, el acceso a documentos, con un 6.6%, es el motivo menos mencionado.

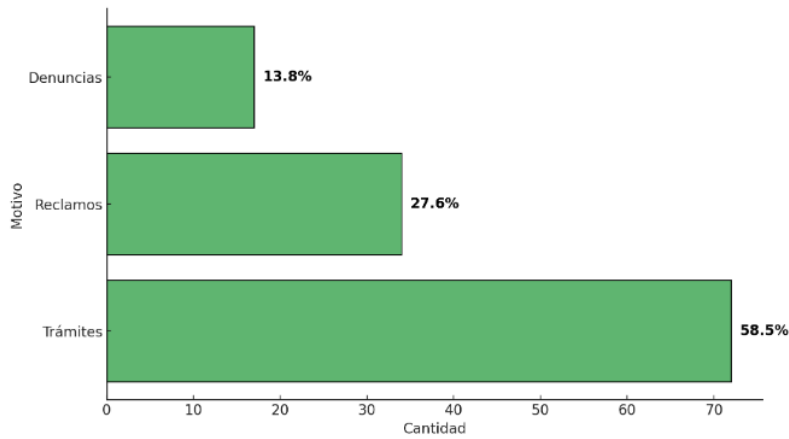
**Gráfico N° 12:** Además del motivo por el cual se creó el Perfil Digital ¿Por qué otros motivos utilizan la herramienta? Acceder a registros.



*Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.*

Dentro de los usuarios que manifestaron utilizar el PD para acceder a registros, se observa que el motivo principal es la gestión de permisos (29.8%), seguido por licencias (24.2%) y rodados (21.0%). Estos datos indican que la necesidad de consultar información relacionada con documentación vehicular y administrativa es uno de los factores clave en el uso del PD. En menor medida, se mencionan tributos (8.9%), inmuebles (9.7%) y franquicias (4.8%), mientras que el acceso a registros de otros inmuebles representa solo un 1.6%, mostrando que su uso en este ámbito es marginal.

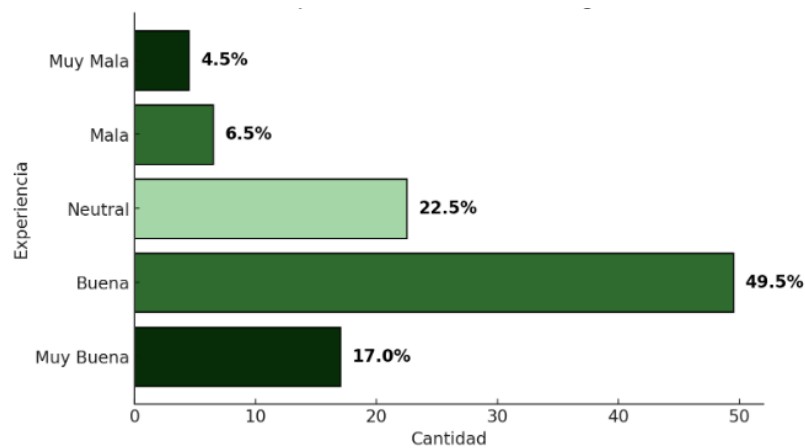
**Gráfico N° 13:** Además del motivo por el cual se creó el Perfil Digital ¿Por qué otros motivos utilizan la herramienta? Realizar gestiones.



*Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.*

Dentro del grupo de usuarios que utilizan el PD para realizar gestiones, se destaca que el 58.5% lo hace para trámites, consolidándolo como el principal uso dentro de esta categoría. Sin embargo, una proporción significativa también lo usa para reclamos (27.6%) y denuncias (13.8%), lo que evidencia que la plataforma no solo se percibe como un medio para trámites administrativos, sino también como un canal de gestión ciudadana para elevar inquietudes o demandas al municipio.

**Gráfico N° 14:** En general ¿Cómo fue tu experiencia utilizando la herramienta?



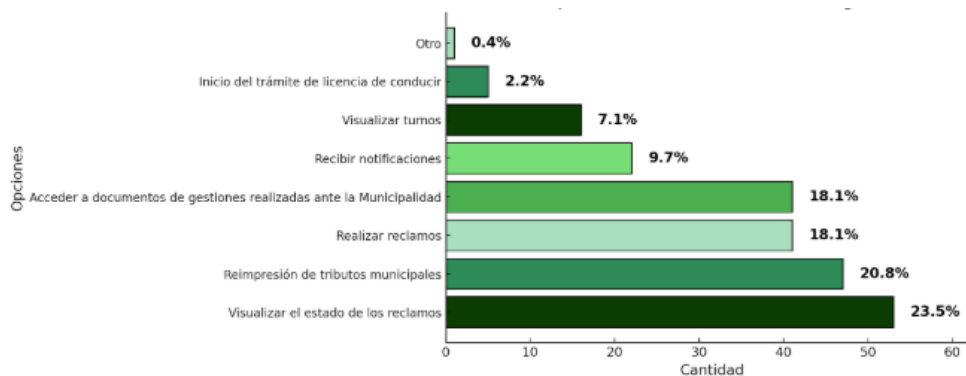
*Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.*

Al consultarse acerca de la experiencia utilizando la herramienta pudo observarse una tendencia mayormente positiva en la percepción de esta. La mayoría de los encuestados calificó su experiencia de “Buena” (49.5%) a “Muy buena” (17%), lo que indica que más de dos tercios de los usuarios (66.5%) tienen una percepción favorable del PD.

El 22.5% optó por una valoración “Neutral”, lo que sugiere que aunque no encontraron mayores dificultades, tampoco lo destacan como una herramienta particularmente eficiente o satisfactoria.

En un porcentaje menor, el 11% de los encuestados expresó una experiencia negativa, con un 6.5% calificándola como “Mala” y un 4.5% calificándola como “Muy mala”. Si bien la proporción es pequeña, señala la existencia de usuarios que han encontrado problemas o dificultades en el uso de la herramienta.

**Gráfico N° 15:** Seleccione cuál de las siguientes opciones usted **no** conocía que podía realizar con el Perfil Digital.



*Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.*

Se consultó acerca de las funcionalidades que los usuarios desconocían que podían realizar a través del PD. Se descubrió que la opción menos conocida es “Visualizar el estado de los reclamos” (23.5%), seguida de "Reimpresión de tributos municipales" (20.8%) y "Realizar reclamos" (18.1%).

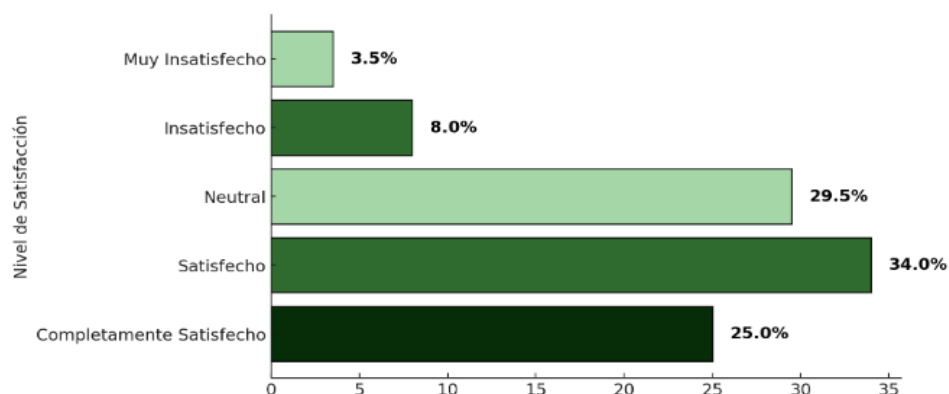
Un 18.1% de los encuestados manifestó no saber que puede acceder a documentos de gestiones realizadas ante la Municipalidad. Esto sugiere la idea de que el PD podría no estar siendo percibido como una plataforma integral para la consulta de información oficial.

Funcionalidades como "Recibir notificaciones" (9.7%) y "Visualizar turnos" (7.1%) presentan un menor nivel de desconocimiento, lo que indica que estas opciones han sido más difundidas o resultan más intuitivas para los usuarios.

Se destaca que la funcionalidad con menor nivel de desconocimiento es el inicio del trámite de licencia de conducir (2.2%). Esto puede deberse a que este trámite es el principal motivo de la creación del PD.

Existen otras funcionalidades no mencionadas (0.4%), lo que sugiere que algunos trámites específicos están mejor informados que otros. Un encuestado menciona que no conocía que podía pedir el uso del espacio público a través del PD.

**Gráfico N° 16:** ¿Considera que la herramienta satisface su necesidad de interacción con la Municipalidad? Califique su nivel de satisfacción utilizando una escala del 1 al 5, donde: 1= nada satisfecho / 5= completamente satisfecho.



*Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.*

Respecto al nivel de satisfacción de los usuarios con el PD, se repite la tendencia observada en la consulta acerca de su experiencia de uso con la herramienta.

La mayoría de los encuestados calificó su satisfacción como "Satisfecho" (34.0%) y "Completamente satisfecho" (25.0%), lo que indica que casi el 60% de los usuarios tiene una percepción favorable de la plataforma. Un 29.5% de los encuestados se mantiene en una postura neutral. Un 11.5% expresó insatisfacción, divididos en "Insatisfecho" (8.0%) y "Muy insatisfecho" (3.5%). Si bien este porcentaje es menor en comparación con las valoraciones positivas, indica que existe una porción de usuarios que no encontró en la herramienta una solución adecuada a sus necesidades de interacción con la Municipalidad.

En promedio, el Perfil Digital obtuvo una valoración de 3.69 en cuanto a su capacidad para satisfacer la necesidad de interacción de la ciudadanía con el municipio. Aunque este resultado refleja una percepción mayormente positiva, aún existe margen para mejoras que optimicen su funcionalidad y experiencia de uso.

Finalmente, en la última pregunta de la encuesta, se le dio la posibilidad a los encuestados de proponer oportunidades de mejora en la herramienta. Se identificaron diversas áreas de mejora para optimizar el uso del PD.

Entre las principales demandas, se destacó la necesidad de mayor difusión y claridad en la información sobre sus funcionalidades, con múltiples menciones a la importancia de “informar cómo se usa”, “hacerlo más intuitivo” y “mejorar los tutoriales”.

Asimismo, varios usuarios señalaron la importancia de mejorar la accesibilidad, especialmente para adultos mayores, enfatizando la necesidad de simplificar la interfaz y hacerla más amigable. En relación con la navegación, se sugirió optimizar la fluidez del sistema, evitando interrupciones en el servicio y permitiendo una gestión más eficiente de turnos y reclamos.

Otra de las mejoras más mencionadas fue la incorporación de una aplicación móvil, así como el desarrollo de accesos directos a trámites frecuentes. También se destacó la necesidad de un asistente virtual que facilite la búsqueda de trámites y agilice las respuestas a consultas.

Algunas respuestas indicaron la conveniencia de integrar el PD con otras plataformas, además de mejorar las notificaciones y ampliar su utilidad, especialmente para informar acerca de eventos culturales y cursos municipales.

Si bien algunas respuestas manifestaron insatisfacción con la herramienta debido a la percepción de que ciertos reclamos no fueron resueltos, este tipo de comentarios sugiere un posible desconocimiento sobre el alcance del PD, ya que la plataforma funciona como un canal para la gestión de trámites y solicitudes, pero no garantiza la resolución directa

de los reclamos por parte de las áreas correspondientes. Esta confusión evidencia la necesidad de una mejor comunicación sobre las funciones y limitaciones del sistema, asegurando que los usuarios comprendan con mayor claridad qué trámites pueden gestionarse a través del PD y cuáles dependen de procesos administrativos externos a la herramienta.

En general, los resultados reflejan una percepción positiva de la herramienta, aunque con un consenso claro en la necesidad de optimizar su accesibilidad, difusión y usabilidad.

### 5.3. Síntesis comparativa de resultados cuantitativos y cualitativos

A continuación, se presenta un cuadro comparativo que resume las principales coincidencias y divergencias entre los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los ciudadanos y las entrevistas llevadas a cabo con las funcionarias municipales.

Dimensión	Encuestas	Entrevistas	Coincidencias/ Divergencias
Experiencia de usuario	Más del 60% de los usuarios calificó su experiencia de “buena” a “muy buena”	Funcionarias destacan buena recepción	<b>Coincidencia:</b> percepción positiva, reconociendo oportunidades de mejora
Enfoque sobre el PD	Percepción mayormente funcional: medio para realizar trámites.	Visión estratégica institucional: identidad virtual estandarización, simplificación.	<b>Divergencia:</b> ciudadanos lo ven como un requisito; funcionarias, como una herramienta integral de gestión.
Funcionalidades más utilizadas	Uso principal: realizar trámites, especialmente	Uso fuertemente ligado a trámites, especialmente	<b>Coincidencia total.</b>

	obtener licencia de conducir.	relacionados a licencia de conducir.	
Frecuencia de uso	Uso limitado: aproximadamente el 60% de los encuestados lo ha utilizado 5 veces o menos.	Reconocen que el uso es ocasional, ligado a gestiones obligatorias como la obtención de licencia de conducir o votación en Presupuesto Participativo.	<b>Coincidencia total.</b>
Oportunidades de mejora	Usuarios sugieren aplicación móvil, asistente virtual e integración con otras plataformas.	Funcionarias proponen mejoras según su rol: destacan mejorar procesos de recuperación de clave, lograr que la interfaz se adapte a las necesidades de los usuarios e incluir firma digital.	<b>Coincidencia:</b> mejorar la interfaz y difusión de funcionalidades.  <b>Divergencia:</b> funcionarias consideran importante mejorar los procesos de recuperación de clave y firma digital, algo que los ciudadanos no han resaltado. La posibilidad de desarrollar aplicación móvil del PD no está contemplada por el momento.
Nivel de conocimiento del PD	Conocimiento parcial: se desconocen funcionalidades.	Se reconoce comprensión limitada por parte de los usuarios.	<b>Coincidencia:</b> necesidad de fortalecer difusión y explicación de la herramienta.

Alcance de la herramienta	Algunos usuarios creen que el PD comprende también la resolución del reclamo.	Funcionarias aclaran que el PD es un canal de gestión y seguimiento, no de resolución directa.	<b>Divergencia:</b> expectativas de algunos ciudadanos no alineadas con el alcance real de la herramienta. Esta brecha puede generar frustración injustificada.
---------------------------	---	--	---

*Fuente: Elaboración propia.*

## **6. Conclusiones**

El presente trabajo de tesina se propuso analizar el uso, percepción y oportunidades de mejora de la herramienta de PD en el CMDC de Rosario, en el marco del proceso de modernización del Estado Municipal. Como resultado de la investigación realizada, que incluyó tanto encuestas a usuarios del PD como entrevistas a funcionarios municipales involucrados en el desarrollo del mismo, se obtuvo información relevante que permitió evaluar el impacto de esta herramienta.

En primer lugar, se logró describir el funcionamiento y propósito del PD. Su principal función radica en centralizar en una única plataforma diversas gestiones y documentos, permitiendo a los usuarios acceder a información personal y realizar determinados trámites, sin la necesidad de acudir presencialmente a las dependencias municipales.

En segundo término, se identificó el nivel de conocimiento y acceso de los ciudadanos a la herramienta. Si bien es conocida y utilizada por un número creciente de usuarios, quienes optan por ingresar mayormente a través de computadoras o smartphones; aún persisten dificultades en su difusión y comprensión, ya que un porcentaje significativo desconocía funcionalidades básicas como visualizar el estado de los reclamos o reimprimir tributos municipales.

Asimismo, se indagó sobre los motivos que impulsan a los ciudadanos a registrarse en el PD. Se determinó que la razón predominante es la necesidad de realizar gestiones, en particular, la renovación de licencia de conducir, lo que indica que la obligatoriedad de poseer un usuario de PD para acceder a este trámite ha sido un factor clave en la adopción de la herramienta. Se identificó un uso más reducido para otras funciones como la consulta de registros o la recepción de notificaciones.

Respecto al nivel de uso de la herramienta, el mismo se caracterizó por ser ocasional y no sostenido. Si bien una porción significativa de los usuarios ha accedido en más de una ocasión, la opción más seleccionada fue de dos a cinco veces, lo que evidencia que no se ha consolidado como una herramienta de uso frecuente. Además, un porcentaje considerable de encuestados manifestó haberla utilizado sólo una vez, lo que indica que en muchos casos el registro en la plataforma responde a una necesidad puntual de realizar un trámite obligatorio, sin que esto se traduzca en un uso continuo de la plataforma.

Esto sugiere la necesidad de implementar estrategias que fomenten una mayor apropiación del PD. De acuerdo a las funcionarias entrevistadas, las campañas de difusión han sido limitadas y aún existen barreras para que ciertos sectores de la población incorporen el PD como un recurso habitual.

Los resultados obtenidos rechazan la hipótesis planteada. Se pudo determinar que más de la mitad de los usuarios del PD considera que la herramienta satisface sus necesidades de interacción con la Municipalidad. No obstante, la existencia de áreas de mejora sugiere que, aunque el PD implica un avance significativo en términos de digitalización y eficiencia gubernamental, alcanzar su adopción plena por parte de la ciudadanía, aún depende de ciertos factores.

Las entrevistadas coincidieron en que los aspectos más valorados de la herramienta y que por tanto se deberían reforzar son la reducción de tiempos, la disponibilidad del servicio las 24 horas y el almacenamiento y reutilización de documentación. Además, se resaltó que el PD ha permitido una mayor homogeneización de los trámites municipales, facilitando el vínculo entre el ciudadano y el municipio bajo un formato estandarizado.

Respecto a los aspectos más criticados y por tanto a mejorar se destacan la falta de una aplicación móvil, la complejidad en la recuperación de contraseñas y la dificultad en la navegación dentro del sistema. Se señaló que un número significativo de usuarios accede al PD únicamente para la renovación de la licencia de conducir cada cinco años, lo que ocasiona problemas al momento de recordar credenciales de acceso. Además, se destacó la necesidad de mejorar la organización de la información dentro de la plataforma para facilitar la búsqueda de trámites y evitar que los usuarios experimenten dificultades para encontrar lo que necesitan.

Las principales oportunidades de mejora propuestas por los usuarios se centraron en la optimización de la interfaz, simplificar el acceso e incluso incorporar una aplicación móvil. Se mencionó la necesidad de mayor difusión y mejorar los tutoriales de uso, considerando especialmente a los adultos mayores y a aquellos sectores menos familiarizados con la tecnología.

En síntesis, el PD representa un avance en el proceso de modernización del Estado municipal, marcado por la consolidación de procesos de transformación digital orientados a mejorar la eficiencia, la transparencia y la cercanía con la ciudadanía. En este contexto, el PD constituye una respuesta local a desafíos de la gestión pública actual, presentando condiciones para escalar como modelo replicable en otras jurisdicciones. La investigación permite concluir que, si bien la herramienta ha logrado posicionarse como un recurso útil para garantizar la comunicación entre el municipio y la ciudadanía, aún es necesario ajustar variables tales como la usabilidad de la interfaz, la interoperabilidad con otras plataformas estatales, la accesibilidad para diversos perfiles de usuario y la claridad en la comunicación institucional.

## **7. Propuestas**

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas, se identificaron diversas oportunidades de mejora para incorporar en el PD. El objetivo de las propuestas es potenciar la funcionalidad de la herramienta en base a retroalimentación de los usuarios.

### **1. Optimizar la interfaz y mejorar la experiencia de usuario**

Uno de los aspectos más señalados por los encuestados fue la necesidad de mejorar la navegación dentro del PD, especialmente en la búsqueda de trámites de uso frecuente y documentos. En particular, se sugiere la implementación de un buscador más funcional, con la posibilidad de filtrar trámites por categorías o tipo de gestión, facilitando el acceso a la información sin necesidad de recorrer múltiples secciones. Asimismo, sería beneficioso reorganizar los accesos principales, incorporando un módulo de "Trámites más utilizados", adaptado dinámicamente según la actividad del usuario.

Se recomienda avanzar en la personalización del PD en función del perfil profesional o sector de interés del usuario. Por ejemplo, los arquitectos que acceden con mayor frecuencia a trámites vinculados a obras particulares podrían contar con un acceso directo a esas gestiones.

Se sugiere además incorporar herramientas de accesibilidad, asegurando que el PD sea inclusivo para personas con dificultades visuales o con menor alfabetización digital, como aumento de tamaño de fuente, contraste de pantalla o lector de pantalla integrado.

Esta mejora permitiría reducir los tiempos de búsqueda y disminuir la frustración de aquellos usuarios que no estén habituados a entornos digitales. Se sugiere realizar un test con usuarios reales para priorizar los cambios más demandados.

## **2. Incorporar una aplicación móvil**

Dado que una proporción significativa de usuarios accede al PD a través de dispositivos móviles, el desarrollo de una aplicación móvil nativa posibilitaría una experiencia de uso más fluida y accesible, optimizando la navegación y el acceso a notificaciones en tiempo real.

La aplicación podría integrar otras aplicaciones del Municipio como son “Movi”, “Movi Taxi” o “Mi bici, tu bici”. Esto reduciría la cantidad de aplicaciones que el ciudadano debe descargar, concentrando en un mismo entorno la posibilidad de realizar un mayor número de gestiones. Se recomienda iniciar con una versión beta, limitada a un número reducido de usuarios e ir testeándola periódicamente. En base a la retroalimentación de los usuarios se deberían ajustar parámetros.

## **3. Mejorar la difusión y las campañas de comunicación**

De acuerdo a las encuestas, un porcentaje significativo de los encuestados desconocía funcionalidades básicas del PD, lo que evidencia una falta de difusión efectiva. Se propone el desarrollo de una estrategia multicanal de comunicación, incluyendo campañas en redes sociales, tutoriales interactivos, talleres barriales, colaboraciones con centros de jubilados y escuelas secundarias y disponibilización de material informativo en oficinas municipales. Asimismo, se recomienda el envío de notificaciones personalizadas a los usuarios que aún no han explorado todas las funciones disponibles en la plataforma.

Algunas respuestas de los encuestados evidenciaron confusión sobre el verdadero propósito del PD, ya que algunos usuarios lo asocian con la resolución de reclamos, cuando en realidad su función es actuar como un canal de gestión y seguimiento. Para evitar equivocaciones, se sugiere mejorar la comunicación sobre las funciones reales de la plataforma, estableciendo claramente qué gestiones pueden realizarse y cuáles dependen de otras áreas municipales.

#### **4. Simplificar el proceso de registro y recuperación de contraseña**

De la entrevista con funcionarias de la oficina de Transformación Digital se mencionó la dificultad que enfrentan los ciudadanos a la hora de recuperar sus credenciales de acceso. Esta situación es crítica, sobre todo considerando que un 20% de los usuarios ha accedido al PD por única vez, lo que presupone una mayor probabilidad de olvidar su contraseña. Se sugiere simplificar este proceso mediante la implementación de opciones de recuperación más accesibles, como la validación mediante SMS o códigos temporales enviados a un mail registrado. Una buena práctica es que se verifique periódicamente que la información de acceso de los usuarios se encuentre actualizada. Esto puede realizarse con mails recordatorios a toda la base de usuarios, con instrucciones claras y precisas sobre cómo actualizar los datos de registro y acceso.

#### **5. Sumar capacitaciones**

Se recomienda continuar e incrementar los talleres de divulgación del PD a personas mayores por parte del área de Cercanía de la Municipalidad. Esta iniciativa se posiciona como una estrategia para atraer a uno de los grupos menos familiarizados con la tecnología. Podrían incluirse talleres pensados para jóvenes,

que si bien están más familiarizados con la tecnología, carecen de experiencia a la hora de realizar trámites.

## **6. Optimizar el sistema de notificaciones**

Si bien el PD permite recibir notificaciones, los encuestados expresaron que no siempre son claras o visibles. Se sugiere mejorar este sistema incorporando alertas más intuitivas y configurables por el usuario, permitiéndoles seleccionar qué tipo de avisos desean recibir (vencimientos de trámites, turnos próximos, reclamos resueltos, etc.). Podrían enviarse notificaciones de próximas actividades culturales, avisos de días de recolección de residuos voluminosos, alertas por tormentas, entre otras.

## **7. Incorporar un asistente virtual**

Se propone la implementación de un chatbot o asistente virtual que guíe al usuario en la búsqueda de trámites y resolución de consultas. Esta herramienta permitiría agilizar las consultas y reducir la necesidad de asistencia presencial o telefónica, facilitando la navegación dentro de la plataforma y descongestionando los canales tradicionales de atención.

El asistente virtual estaría disponible las 24 horas y ofrecería respuestas inmediatas preguntas frecuentes. Además podría sugerir trámites frecuentes en función del historial de uso, el perfil del usuario e incluso eventos esporádicos como vencimientos próximos o campañas del municipio.

Este desarrollo podría complementarse de manera gradual con la reciente iniciativa del municipio “Munibot”, ampliando su funcionalidad para abarcar no sólo consultas informativas, sino también gestiones tales como descarga de documentación o confirmaciones de turnos.

## **8. Mejorar la integración con otras plataformas gubernamentales**

Los resultados de las encuestas mostraron que muchos de los usuarios del PD se han registrado a través de AFIP o Mi Argentina. Esto evidencia la predisposición de los usuarios al uso de herramientas digitales oficiales. En este trabajo se ha comentado acerca de la necesidad de fortalecer la interoperatividad de sistemas como un medio para evitar la duplicación de registros y simplificar la experiencia de usuario ya que los documentos se almacenan en un único lugar. Por ejemplo, al integrarse con Mi Argentina, el PD podría exhibir información sobre vacunas del usuario o la versión digital de su licencia de conducir, entre otras.

Para avanzar con esta propuesta, se sugiere establecer instancias de diálogo con las autoridades competentes, identificar consensos y adaptar el desarrollo de los sistemas en función de la viabilidad técnica que asegure la interoperabilidad en la transferencia de información.

## **9. Ampliación de funcionalidades y servicios disponibles**

Finalmente, para aumentar la adopción del PD como una herramienta de uso frecuente, se recomienda permitir la visualización de información sobre eventos culturales y educativos organizados por la Municipalidad, ver itinerario de los colectivos, poder pedir un taxi, entre otras. Esta propuesta podría implementarse como un calendario integrado en la interfaz del PD. Cada evento o notificación podría seleccionarse para acceder a información más detallada en caso de que el usuario desee profundizar.

A fin de jerarquizar las propuestas formuladas se presenta una matriz de priorización que considera dos variables clave: el impacto potencial de cada mejora en la experiencia de usuario y su viabilidad de implementación en el corto plazo.

Propuesta de mejora	Impacto esperado	Viabilidad	Prioridad sugerida
1. Optimizar la interfaz y mejorar la experiencia de usuario	Alto	Alta	Alta
2. Incorporar una aplicación móvil.	Alto	Baja	Media
3. Mejorar la difusión y las campañas de comunicación	Medio	Alta	Alta
4. Simplificar el proceso de registro y recuperación de contraseña	Medio	Media	Alta
5. Sumar capacitaciones	Media	Media	Media
6. Optimizar el sistema de notificaciones	Medio	Media	Media
7. Incorporar un asistente virtual	Alto	Baja	Baja
8. Mejorar la integración con otras plataformas gubernamentales	Alto	Baja	Baja
9. Ampliación de funcionalidades y servicios disponibles	Medio	Media	Media

*Fuente: Elaboración propia.*

La implementación de estas propuestas no sólo mejorará la eficiencia operativa de la herramienta, optimizando su usabilidad, accesibilidad y alcance, sino que también permitirán fortalecer la ciudadanía digital, es decir, la participación social, cívica y política a través de medios digitales.

La mejora continua de la plataforma a partir de retroalimentación de los usuarios, acompañada de estrategias de difusión y capacitación, resultarán claves para consolidar el PD como un canal eficiente, facilitando aún más la interacción entre la ciudadanía y el municipio en el marco de una administración digital más inclusiva e innovadora.

## 8. Anexos

### Anexo 1: encuesta

1) Indique su sexo:

- a) Varón      b) Mujer      c) Otro

2) ¿Ha escuchado acerca del Perfil Digital?

SI: \_\_\_\_      NO: \_\_\_\_ En caso de NO, fin de la encuesta.

3) ¿Posee un usuario de Perfil Digital?

SI: \_\_\_\_      NO: \_\_\_\_ En caso de NO, fin de la encuesta.

4) ¿A través de qué dispositivo suele acceder al Perfil Digital?

\_\_\_\_ Smartphone \_\_\_\_ Computadora \_\_\_\_ Tablet

\_\_\_\_ Otro. ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

5) ¿A través de qué medio ha registrado su Perfil Digital?

- a) Registro con AFIP  
b) Registro con Mi Argentina  
c) Registro con cuenta MR (Municipalidad de Rosario)  
d) NS/NC

6) En caso de haberse registrado con el servicio de la Municipalidad de Rosario ¿Ha verificado su identidad para gestionar trámites que requieran ese nivel de identificación?

SI: \_\_\_\_      NO: \_\_\_\_      NS/NC: \_\_\_\_

7) ¿Cuántas veces ha utilizado su Perfil Digital?

- a) Nunca b) 1 vez c) de 2 a 5 veces d) de 6 a 10 veces e) más de 10 veces

8) ¿Por qué motivo se ha creado el Perfil Digital? (Respuesta única)

a) Realizar **gestiones**:

\_\_\_ Trámites \_\_\_ Reclamos \_\_\_ Denuncias

b) Acceder a **documentos**

c) Acceder a **registros**:

\_\_\_ Licencias \_\_\_ Permisos \_\_\_ Franquicias

\_\_\_ Inmuebles \_\_\_ Rodados \_\_\_ Tributos

d) Recibir **notificaciones**

e) Visualizar **turnos**

f) Otro. ¿Cuál? : \_\_\_\_\_

9) En caso de haber seleccionado 8) a) Trámites ¿Se creó el Perfil Digital por el trámite de licencia de conducir?

SI: \_\_\_ NO: \_\_\_. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

10) Además del motivo por el cual se creó el Perfil Digital ¿Por qué otros motivos utilizan la herramienta?

a) Realizar **gestiones**:

\_\_\_ Trámites \_\_\_ Reclamos \_\_\_ Denuncias

b) Acceder a **documentos**

c) Acceder a **registros**:

\_\_\_ Licencias \_\_\_ Permisos \_\_\_ Franquicias

\_\_\_ Inmuebles \_\_\_ Rodados \_\_\_ Tributos

d) Recibir **notificaciones**

e) Visualizar **turnos**

f) Otro. ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

11) En general ¿Cómo fue tu experiencia utilizando la herramienta?

a) Muy buena b) Buena c) Neutral d) Mala e) Muy mala

12) Seleccione cuál de las siguientes opciones usted **no** conocía que podía realizar con el

Perfil Digital:

\_\_\_ Reimpresión de tributos municipales

\_\_\_ Inicio del trámite de licencia de conducir

\_\_\_ Visualizar turnos

\_\_\_ Acceder a documentos de gestiones realizadas ante la Municipalidad

\_\_\_ Realizar reclamos

\_\_\_ Visualizar el estado de los reclamos

\_\_\_ Recibir notificaciones

\_\_\_ Otro. ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

13) ¿Considera que la herramienta satisface su necesidad de interacción con la Municipalidad? Por favor, califique su nivel de satisfacción utilizando una escala del 1 al 5, donde: 1= nada satisfecho / 5= completamente satisfecho.

1: \_\_\_ 2: \_\_\_ 3: \_\_\_ 4: \_\_\_ 5: \_\_\_

14) En base a lo que pudo conocer acerca del Perfil Digital ¿Qué cree que le faltaría a la herramienta para que se pueda incrementar su uso? En caso de creer que la herramienta no necesita modificaciones, dejar la respuesta en blanco:

\_\_\_\_\_

**Anexo 2: cuadro pregunta/objetivo**

PREGUNTAS/OBJS		OBJETIVOS					
		OBJ. GRAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
		1	1	2	3	4	5
P R E G U N T A S	1	X					
	2			X			
	3			X			
	4		X	X			
	5			X			
	6		X	X			
	7					X	
	8				X		
	9				X		
	10				X		
	11	X					
	12		X	X			
	13	X					
	14	X					X

*Fuente: Elaboración propia*

### **Anexo 3: entrevista**

#### **GUÍA DE ENTREVISTA:**

- Nombre y Apellido
- Participación que tuvo/tiene en el desarrollo del Perfil Digital
- ¿Qué es y para qué sirve el Perfil Digital?
- ¿Qué objetivos persigue la MR con esta herramienta?
- ¿Considera que la herramienta ha sido recibida positivamente por la ciudadanía?
- ¿Considera que hay una cierta “resistencia al cambio” en cuanto a la digitalización de trámites?
- ¿Cuál siente que es el aspecto más valorado de la herramienta según los rosarinos?  
¿Y el aspecto más criticado?
- ¿Qué aspectos piensa que aún le falta desarrollar a la herramienta del Perfil Digital?

### **Anexo 4: Respuestas obtenidas**

Disponibles en el siguiente enlace:

<https://1drv.ms/f/s!AmITblNe9i0TgmlVsYpdQUEc9Dnz?e=EbJy1o>

## 9. Bibliografía

### LIBROS

ALBANO, S. “*Metodología de la investigación en Administración*”. 2° Reimpresión. UNR editora. Rosario. 2019.

ARRAOU, P. “*Transformación Digital de las PYME. Porqué & Cómo*”. Editorial Cilea. Roma, Italia. 2019.

BAUMAN, Z. “*Modernidad líquida*”. 3° reimpresión. Fondo de cultura económica. Argentina. 2004.

CLUSELLAS, P.; MARTELLI, E. y MARTELO, M. J. “*Un gobierno inteligente: el cambio de la Administración Pública de la Nación Argentina 2016-2019*”. 1° ed. Instituto Nacional de Administración Pública. CABA, Argentina. 2019.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. “*Metodología de la Investigación*”. 6° Edición. Mc Graw Hill. México. 2014.

LAUDON, K. y LAUDON, J. “*Sistemas de información gerencial*”. 14° Edición. Pearson Educación. México. 2016.

NASER, A. “*Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación*”. Naciones Unidas. Santiago, Chile. 2021.

NASER, A. y CONCHA, G. “*El gobierno electrónico en la gestión pública*”. Naciones Unidas. Santiago, Chile. 2011.

OPPENHEIMER, A. “*Sálvese quien pueda*”. Debate. CABA. 2018.

PORTER, M. “*Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*”. Editorial Compañía Editorial Continental. Ciudad de México. 1998.

ROCA, G. “*La transformación digital de los negocios*”. Editorial: Roca Salvatella. España. 2014.

SABINO, C. “*El proceso de investigación*”. 3ª Reimpresión. Ed. Lumen Hvmanitas. Buenos Aires. 1996.

SALVATELLA, J., MAGRO, C. CEREZO, P. “*Sobre la transformación digital y su impacto socioeconómico*”. Editorial: Roca Salvatella. Madrid, España. 2014.

SCHWAB, K. “*La cuarta revolución industrial*”. Debate. México. 2016.

WHITAKER, K., y REEVES, M. “*El porqué de la transformación digital*”. Estados Unidos. 2020.

## **ARTÍCULOS**

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO (CLAD). “*Inteligencia artificial y ética en la gestión pública*”. Colección Experiencias Escuela CLAD. 2021. Disponible en <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/11/CIIA-ES-11-2023.pdf>.

GHIRARDI, H. “*La modernización del Estado Municipal en la ciudad de Rosario*”. Artículo de la Universidad de Quilmes. Rosario. 2000. Disponible en: <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/administrac.PDF>

OVIEDO, R. R.; GAIBAZZI, M. F.; LEDA, A. C.; RACCA, A. P.; SIEGENTHALER, B. E. y SUÑER, M. N. “*Importancia del desarrollo de competencias para el ejercicio del profesional en ciencias económicas en un contexto VICA*”. En revista Informes de Investigación (IIATA) Nro. 5. Rosario. 2020. Disponible en <https://ojs3.fcecon.unr.edu.ar/index.php/iiata/article/view/6/2>

## **MANUALES**

MANUAL DE USUARIO DEL PERFIL DIGITAL. Disponible en [https://www.rosario.gob.ar/inicio/sites/default/files/2024-12/Manual%20de%20Usuario%20-%20Perfil%20Digital%20v5\\_0.pdf](https://www.rosario.gob.ar/inicio/sites/default/files/2024-12/Manual%20de%20Usuario%20-%20Perfil%20Digital%20v5_0.pdf)

## **MATERIAL DE CÁTEDRA**

BENGOECHEA, S.; CAILA, M. y OTROS. “*El Mundo Moderno: Una aproximación desde la ciencia política, la economía y la sociología*”. Apunte de cátedra. Introducción a las Cs. Sociales. Ciclo Básico en Cs. Económicas. Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Cs. Económicas. Escuela de Contabilidad. Rosario

## **NORMATIVAS**

VERSIÓN DIGITALIZADA ORDENANZA N° 10.230/2021. Disponible en <https://www.rosario.gob.ar/normativa/ver/visualExterna.do?accion=verNormativa&idNormativa=177096>

## **PÁGINAS WEB**

ARGENTINA.GOB.AR <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-asamblea-del-cofefup-aprobo-el-compromiso-federal-de-objetivos-y-metas-de-gestion>. Fecha de consulta: 16/07/2023.

CONSEJO FEDERAL DE LA FUNCIÓN ARGENTINA.GOB.AR PÚBLICA <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/Cofefup/consejo-federal-de-la-funcion-publica>. Fecha de consulta 16/07/2023.

DATOS ROSARIO <https://datos.rosario.gob.ar/poblacion/proyecciones-de-poblacion>. Fecha de consulta: 01/05/2024.

DATOS ROSARIO <https://datos.rosario.gob.ar/ciudadania-y-estado/transparencia-en-la-administracion-publica/atencion-districtos-municipales>. Fecha de consulta: 04/08/2024

NACIONES UNIDAS: DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES <https://www.un.org/es/desa/2018-world-urbanization-prospects>. Fecha de consulta: 15/07/2023.

PERFIL DIGITAL <https://www.rosario.gob.ar/inicio/perfil-digital>. Fecha de consulta: 30/04/2024.

PLAN DE DIGITALIZACIÓN <https://www.rosario.gob.ar/inicio/plan-de-digitalizacion>. Fecha de consulta: 29/12/2024

ROSARIO NOTICIAS

<https://www.rosarionoticias.gob.ar/page/noticias/id/334061/title/Javkin-present%C3%B3-el-Perfil-Digital-que-permitir%C3%A1-agilizar-tr%C3%A1mites->

Fecha de consulta: 30/04/2024.

ROSARIO NOTICIAS

<https://www.rosarionoticias.gob.ar/page/noticias/id/415763/title/Distrito-Digital%3A-El-municipio-ofrece-un-espacio-para-realizar-tr%C3%A1mites-y-reclamos-de-forma-virtual>. Fecha de consulta: 01/05/2024.