

**Título** La gestión de la seguridad social en la Argentina. Un estudio de los avances en materia de implementación de políticas públicas en la Administración Nacional de la Seguridad Social (2003-2018)

---

**Tipo de Producto** Ponencia (texto completo)

---

**Autores** Cardozo, Nelson Dionel

---

Ponencia presentada en la Jornada de Vinculación entre las Políticas Públicas y la Investigación Científica en Buenos Aires, Instituto de Investigación sobre Conocimiento y Políticas Públicas/ Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires/ Biblioteca del Congreso de la Nación/ Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Provincia de Buenos Aires

### **Código del Proyecto y Título del Proyecto**

---

C19S15 - Reforma a los sistemas de pensiones en América Latina: un estudio comparado de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay (2008-2018)

### **Responsable del Proyecto**

---

Cardozo, Nelson Dionel

---

### **Línea**

---

Políticas Públicas

---

### **Área Temática**

---

Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

---

### **Fecha**

---

Octubre 2019

---

**INSOD**

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas  
Proyectuales

FUNDACIÓN  
**UADE**

**Nombre y apellido del autor:** Nelson Dionel Cardozo

**CV resumido:** Profesor e investigador de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Licenciado y Profesor en Ciencia Política (UBA), Especialista en Educación (UNLA) y en Planificación y Gestión de Políticas Sociales (UBA), Magíster en Administración Pública (UBA), y candidato a doctor en Ciencias Sociales (UBA). Se ha especializado en el estudio de las reformas a la seguridad social en América Latina, como así la enseñanza de la administración pública en la región.

**Título de la ponencia:** La gestión de la seguridad social en la Argentina. Un estudio de los avances en materia de implementación de políticas públicas en la Administración Nacional de la Seguridad Social (2003-2018)

**Eje temático en el que se inscribe el trabajo:** El saber desde el Estado: análisis de experiencias y propuestas de mejora de políticas

**Pertenencia institucional:** Universidad de Buenos Aires/ Universidad Argentina de la Empresa

**Correo electrónico:** [Nelson.cardozo@gmail.com](mailto:Nelson.cardozo@gmail.com)

**Resumen:** Este trabajo tiene como objetivo analizar la vinculación entre saberes y tecnologías duras en materia de seguridad social en la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) en la última década. Para ello, se tomará la relación que hay entre tecnologías blandas basadas en saberes humanos, y tecnologías duras basadas en innovación tecnológica. La hipótesis que maneja este trabajo es que el organismo ha realizado una importante mejora en el desarrollo de sistemas y procesos basados en tecnologías duras, pero aún presenta serios déficits en la formación, saberes y capacidades de su personal. A partir de ello, se analizará la vinculación entre tecnologías de gestión, políticas de recursos humanos y el conocimiento en la gestión pública.

La ANSES ha experimentado un proceso de modernización e informatización a partir del año 2003 en donde podemos encontrar varios períodos muy marcados: 1) 2003-2009, donde se buscó fortalecer la gestión de las prestaciones de la seguridad social (jubilaciones y pensiones); 2) expansión hacia otras áreas de políticas públicas (2009-2015); 3) Reformulación y mejora de los procesos y aplicativos en el organismo (2015-2018). En cada período podemos ver que cada área de política va tener un protagonismo en la gestión, estando presente en la primera fase las jubilaciones y pensiones; luego las políticas de niñez, juventud y vivienda; y en el tercer período ANSES se plantea como “Ventanilla Única de la Seguridad Social” nucleando y gestionando trámites de otros organismos.

Así este trabajo analiza la importancia de las tecnologías duras en cada momento, y la al mismo tiempo se analiza cómo fue evolucionando la política de recursos humanos en cada fase, teniendo como principal idea que el organismo ha realizado importantes avances en la telegestión/ gobierno electrónico, pero ha dado pocos pasos en lo que respecta a la capacitación y profesionalización en saberes de sus funcionarios.

## **Introducción: la gestión social de la seguridad social**

La seguridad social comprende un conjunto de acciones por parte de diferentes actores de la sociedad para hacer frente a las denominadas “contingencias” que aparecen en la vida de los individuos”. Esta idea implica que “la protección que una sociedad proporciona a los individuos y los hogares para asegurar el acceso a la asistencia médica y garantizar la seguridad del ingreso, en particular en caso de vejez, desempleo, enfermedad, invalidez, accidentes del trabajo, maternidad o pérdida del sostén de familia (Organización Internacional del Trabajo, 2001: 1). Esto tiene como consecuencia un efecto estabilizador macroeconómico, ya que “ayuda a los hogares a hacer frente al consumo diario de productos y servicios, y por lo tanto contribuye a la economía y al empleo a nivel local y nacional” (La Salle & Cartoceti, 2019: 1). En suma, es un gran acuerdo social que a la vez que brinda protección a los sujetos actúa como un mecanismo redistributivo y macroeconómico que dinamiza la economía.

La protección frente a estos eventos que cubre, centralmente se ha articulado alrededor de lo que se llamó la “sociedad salarial”, acompañando la incorporación de los denominados derechos sociales y laborales. Desde el siglo XIX se va generando un doble proceso en los países centrales. La organización sindical de los sectores trabajadores -que fueron las primeras entidades que se encargaron de la seguridad social-, y la progresiva apertura de los regímenes políticos incorporaron las demandas de los partidos obreros. Esto introdujo los primeros regímenes de bienestar (Esping-Andersen, 2000; Ferrera, 1991).

A lo largo de la historia, la seguridad social asumió diversas formas. Desde las más sencillas, que se basan en las formas de solidaridad familiar donde los hijos cuidan a los padres sustituyendo el ingreso en su vejez, hasta el complejo entramado institucional actual de los Estados de Bienestar. A mitad de camino, las instituciones de caridad pública, vinculadas a la sociedad civil (donde la Iglesia ha tenido un rol central), luego a las asociaciones sindicales, profesionales, han sido el germen de la seguridad social. La seguridad social contributiva, como la entendemos ahora tuvo su antecedente en el Imperio Alemán el Canciller Otto von Bismarck quien introdujo en Alemania un sistema público de pensiones de reparto con el fin de reducir la pobreza entre las personas de edad avanzada. La Gran Depresión dejó en paro a muchas personas de edad avanzada que no encontraban un empleo y no tenían una fuente de ingresos. Allí, es cuando surgieron en los Estados Unidos los programas de seguridad social. Con esta impronta se expandió la seguridad social en Europa, y luego en América Latina, para ser un sinónimo del desarrollo tras la segunda guerra con el universalismo que surgió tras la Segunda Guerra Mundial.

En lo que respecta a la gestión seguridad social en la Argentina la evolución ha seguido patrones muy similares constituyendo lo que se ha denominado un “híbrido institucional” (Barbeito & Lo Vuolo, 1998). El régimen de protección social vinculado al mundo del trabajo asumió la forma *bismarckiana* ligada al mundo del trabajo, con acciones residuales de otros grupos. Así, en lo que respecta al sistema jubilatorio se encontraba muy vinculado a los

derechos derivados a la relación laboral propia del empleo formal masculino de único proveedor. Las otras prestaciones como las asignaciones familiares, la pensión por fallecimiento de cónyuge, o el seguro de desempleo también giraron en torno al mundo del trabajo asalariado formal. Podemos periodizar las etapas de la gestión de la seguridad social a partir cuatro grandes momentos a partir de la periodización que realizaron Barbeito y Lo Vuolo (1998). Un comienzo donde podemos situar lo que se denomina un “desarrollo desintegrado y embrionario” donde coexistieron instituciones de caridad pública con los sindicatos que se encargaron de administrar y poner al pago las prestaciones de la seguridad social. El nacimiento del sistema previsional en la Argentina tiene sus comienzos con el régimen de jubilaciones para jueces de la Suprema Corte de Justicia de la Nación en 1877 que disponía una jubilación de privilegio, de carácter no contributivo. Durante los años siguientes se van sancionando diversos marcos normativos que no trataron de crear un sistema jubilatorio unificado, sino que progresivamente, a partir de las demandas de los sectores, y especialmente las entidades sindicales que agrupaban a los trabajadores, van organizando diferentes cajas. Así, pues, nace en 1915, la caja de maquinistas de la Fraternidad (ley 9.653), luego en 1918, el resto del personal ferroviario (ley 10.690), a continuación, en 1921 la caja de servicios públicos (ley 11.110), en 1923 la caja de bancarios y empleados del seguro (ley 11.232), en 1928 la caja para empleados de comercio y obreros industriales (ley 11.289), en 1939 la caja de periodistas y personal gráfico (ley 12.581) y en el mismo año, la caja del personal de la marina mercante (ley 12.612). Estos diferentes regímenes que daban respuestas a la cobertura por vejez y viudez de los gremios respectivos, tenían carácter contributivo, y se financiaban puramente con los aportes de los afiliados. “Estas cajas gremiales estaban organizadas mediante rigurosos cálculos financieros efectuados por una pléyade de actuarios que establecieron un sistema de imposiciones mensuales, por período vencido, colocadas a una tasa de interés compuesto”(Margariti, 2008: 4). Podemos señalar, en síntesis, que constituyeron cajas que en sí mismas era sistemas independientes que podríamos denominar de “capitalización colectiva”.

Con la consolidación del patrón populista durante el peronismo se va unificando la gestión de la seguridad social. Tras el golpe militar de 1943 que lleva al GOU al gobierno argentino con un claro proyecto industrialista, se produce uno de los hechos más relevantes para la seguridad social en el siglo XX: por Decreto-Ley N° 15.074, se creó la Secretaría de Trabajo y Previsión incorporándose a la misma diferentes dependencias que anteriormente funcionaban en diversos organismos de gobierno. Durante la gestión de Perón en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social crea la Caja de Comercio y Actividades Civiles (decreto-ley 31.665), y durante su primera presidencia, la Caja de Industria (13.937)<sup>1</sup>. Así mismo en 1954 el Congreso sanciona la ley 14.397 que instituye el régimen para trabajadores independientes, empresarios y profesionales; y en 1955, antes de la Revolución Argentina, con la ley 14.399 se crea la Caja de Trabajadores Rurales. Como señalan Massa y Pastor “con ello quedó cubierto virtualmente todo el espectro laboral argentino con la excepción del servicio doméstico, básicamente mujeres, los que fueron

---

<sup>1</sup> Nótese que la caja correspondiente a los asalariados industriales es de surgimiento relativamente tardío, lo que nos habla del nuevo peso que tiene el sector obrero dentro la alianza de clases que sostenía al peronismo.

incorporados por la administración de facto del General Pedro Eugenio Aramburu (Massa & Fernández Pastor, 2007: 35). Con la ley 14.370 de 1954, se pasa del sistema de cálculo actuarial a un sistema de reparto basado en la solidaridad intergeneracional.

Sobre las bases de un sistema de afiliación gremial, se avanzó hacia la homogeneización de los requisitos para acceder al derecho, al mismo tiempo que en el cálculo de los haberes. Con estos procesos queda delineado el sistema previsional propio del Estado de Bienestar, ya que “a partir de la década de 1940, se inició una etapa de “extensión” de la seguridad social conocido por lo que Barbeito y Lo Vuolo denominan el patrón de acumulación populista (Barbeito & Lo Vuolo, 1998). Se crearon las Cajas de Previsión, que respondieron al modelo continental o *bismarkiano*, de carácter profesional, por ramas de actividad, completándose el esquema previsional a comienzos de la segunda mitad del siglo XX, otorgando las coberturas de vejez, invalidez y muerte a la mayor parte de la población económicamente activa (Asociación Internacional de la Seguridad Social, 2007).

Pasada la etapa de expansión populista, durante el gobierno desarrollista de Frondizi, con la ley 15.575, del año 1967, se provoca una concentración del sistema. Se fusionan las 13 cajas nacionales existentes a la fecha en solamente tres. Las Cajas que sobreviven son las de Industria y Comercio; Estado y Servicios Públicos; y Autónomos. También se crea la Dirección de Servicios Comunes de Previsión, que trata aspectos comunes de las de las cajas existentes, fundamentalmente la fiscalización. Posteriormente, se transforma aquel organismo en la Dirección Nacional de Recaudación Previsional, con fines exclusivamente recaudatorios, como su nombre lo indica. En el año 1969, se procede a la fusión de las dos primeras cajas mencionadas anteriormente, conformándose así el régimen de trabajadores en relación de dependencia, bajo la normativa de la ley 18.037, conocida en la jerga previsional como “ley vieja”, porque regulaba la totalidad de las prestaciones de los trabajadores en relación de dependencia del sector privado y sector público nacional con anterioridad a la creación del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones. La ley 18.038 establecía el régimen de prestaciones para los trabajadores por cuenta propia, que a grandes rasgos, establecía una edad más elevada para acceder a la jubilación ordinaria, ya que establecía 65 años para el hombre, mientras que para los trabajadores en relación de dependencia la edad jubilatoria para el hombre era de 60 años para el hombres y 60 para la mujer.

Con el agotamiento del Estado benefactor y la hiperinflación el sistema colapsa a finales de los años ochenta, declarándose la emergencia previsional. En la presidencia de Menem entra en la agenda la reforma de las jubilaciones. Uno de los pasos que requeriría estos procesos de reforma era “sanear” el sistema de reparto y unificarlo. En el caso rioplatense se unificó el sistema nacional de reparto como condición para iniciar la transición hacia un régimen de reparto. En Argentina, la antesala de la reforma fue la creación del Instituto Nacional de Previsión Social, cuya finalidad en la unificación del sistema previsional, y es reemplazado en el año 1992 por la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) que incluye las tres

cajas nacionales de jubilaciones y las tres ex cajas de asignaciones familiares. ANSES, se crea como organismo descentralizado, en jurisdicción del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Está facultada para administrar los fondos correspondientes a los regímenes nacionales de jubilaciones y pensiones, en relación de dependencia y autónomos, de subsidios y asignaciones familiares. Con facultades recaudatorias en un comienzo, desde 1993, la recaudación pasa a ser potestad de la DGI. Finalmente, encontramos en este momento, como el Estado, no tiene ninguna capacidad de generar una identidad diferenciada, sino que ahora pese a la coexistencia de los dos regímenes arriba mencionados hay un solo organismo que se encarga de la seguridad social a nivel nacional.

En el año 1994 se realiza una reforma estructural incorporando un pilar de capitalización individual basado en el ahorro privado que competía con el pilar público de reparto. Esto agravó la situación financiera del sistema de reparto, ya que la migración de cotizantes al régimen individual privado cercenó las contribuciones que ingresaban al erario público. La crisis de la experiencia neoliberal planteó en 2001 la necesidad de reforma, y tras la salida de la crisis se ensayaron sucesivas alteraciones que intentaron atacar estos problemas. En los años 2006-2007 se hacen reformas parciales para ampliar la cobertura con las moratorias previsionales, se mejora la competencia entre los regímenes privado y público, y se establece un mecanismo de movilidad jubilatoria automático.

Luego de la crisis de 2008 se realiza la primera reforma estructural de un régimen de capitalización a un régimen de monopolio estatal en el mundo con la creación del SIPA. Con la última moratoria del año 2014, la creación en 2016 de un pilar solidario no contributivo llamado “Pensión Universal para el Adulto Mayor”, se llega a una alta tasa de cobertura previsional pasiva, en casi la totalidad de los adultos mayores cuentan con un beneficio jubilatorio, lo que convierte al sistema jubilatorio argentino en uno de los más robustos del mundo. Por último, el Programa Nacional de Reparación Histórica implementado en 2016 está realizando avances para eliminar los juicios de reajuste y ya ha alcanzado 1,3 millones de jubilados de los 2 millones que tiene como objetivo.

**Cuadro 1: etapas de la Administración Nacional de la Seguridad Social**

<b>Etapa</b>	<b>Período</b>	<b>Rol del Estado</b>	<b>Funciones de ANSES</b>
Racionalización	1991-1994	Central	Racionalización y ordenamiento del sistema jubilatorio
Privatización	1994-2008	Subsidiario	Función administrativa y de apoyo a la gestión de la seguridad social. Pago de prestaciones
Re-nacionalización	2008-2019	Central	Principal organismo de la seguridad social. Ventanilla Única de las Políticas Sociales del Estado Nacional

Fuente: Elaboración propia

## **2. La seguridad social en el contexto actual**

Actualmente Argentina es uno de los países de América Latina que tiene uno de los sistemas previsionales más consolidados y con mayor cobertura. Luego de Brasil que abona 20 millones de jubilaciones y pensiones, Argentina pone al pago 8,7 millones de beneficios de esta naturaleza, y recientemente ha incorporado 250.000 Pensiones No Contributivas. Nuestro país, en este contexto ha ido paulatinamente elevando la cobertura previsional hasta llegar al 95% de los adultos mayores (Bertranou, Cetrangolo, Grushka, & Casanova, 2018; Grushka, 2016), algo que coloca a nuestro país al nivel de protección de los países europeos y dentro del primer lugar en lo que respecta a cobertura pasiva. Esto, sin embargo tiene lugar dentro de un contexto de gran informalidad laboral, lo que representa un enorme desequilibrio para las cuentas públicas que es un gran talón de Aquiles para la previsión social en nuestro país.

En lo que respecta a la protección a la niñez 3,9 millones de Asignación Universal por Hijo, 3,7 millones de Asignaciones Familiares Contributivas. Sumando a los beneficios que pone al pago la ANSES se alcanza 16,55 millones de persona, que representan un 37% de los 45 millones de argentinos.

Eso quiere decir que el organismo posee una enorme capacidad de gestión en lo que respecta a su operatividad que incluye 13.000 empleados, que atienden 2 millones de personas por mes en una red de 380 oficinas y Unidades de Atención Integral a lo largo y ancho de todo el país. Se calcula que resuelve 250.000 consultas y trámites a través de la página web del organismo.

### **Figura 1: Prestaciones puestas al pago y capacidad operativa de la ANSES**



Fuente: Elaboración propia en base al Boletín Estadístico de la Seguridad (agosto 2019)

### 3. Un análisis de los avances en la gestión de la seguridad social

A partir de los datos mencionados más arriba podemos ver la importancia que tiene para nuestro país las prestaciones de la ANSES. Por un lado, realiza la puesta al pago de transferencias que alcanzan a más de un tercio de la población, al mismo tiempo que presta un gran número de servicios a los trabajadores, empresas, contribuyentes y beneficiarios que forman parte de la gestión cotidiana. Algunas de las funciones que realiza el organismo son el registro y alta de trabajadores con el Código Único de Identificación Laboral (CUIL) que es la identidad laboral de las personas, registro de historia laboral en concurrencia con la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), registro de datos personas a través del Administrador de Personas (ADP) donde se recopilan datos filiatorios, domicilios y relaciones familiares; puesta al pago del subsidio por Desempleo; todos las altas y cuestiones que tienen que ver con las asignaciones familiares; el inicio de las jubilaciones, pensiones; el reconocimiento de servicios para los trabajadores que necesiten acreditar períodos laborales; la liquidación de la deuda previsional ante la AFIP; la validación de boletas por períodos impagos que no registró la antigua Dirección Nacional de Recaudación Previsional; cambios de banco; repagos a jubilados; rehabilitación de beneficios a beneficiarios cuya prestación fue dada de baja por no cobrar los haberes en el banco; envío de información a las entidades bancarias; reajustes de beneficios de los jubilados y pensionados; registro de huella dactilar; como así también un montón de información que comparte con otros organismos al mismo tiempo que realiza trámites de otros organismos como Renaper, Secretaría de Energía, AFIP, PAMI, Trabajo, entre otros. Como vemos, las tareas que realiza el organismo son muchas y requieren el despliegue de muchas tecnologías blandas (recursos humanos) y duras (organización del trabajo, insumos, softwares, desarrollos de procesos, etc.).



En pocos ámbitos, se presenta la necesidad de tratar con una gran cantidad de datos como en la seguridad social, dado que se deben incluir datos personales, de recaudación, informaciones laborales y sobre la naturaleza de las prestaciones, entre otros. Por ello, es dable que sea manejado por medios informáticos, si se quiere dar una respuesta eficiente a las necesidades de gestión que se presentan hoy en el país.

Desde el año 2003 la ANSES ha llevado una política sostenida de modernización basada en la mejora de proceso mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS). La utilización de estas herramientas implica una mejora en los procesos y simplificación tanto a nivel interno (para los trabajadores) como para los ciudadanos (accesibilidad, diversidad de modalidades, eliminación de barreras geográficas, disponibilidad de información). “Las tecnologías digitales ya han demostrado su enorme potencial en una gran variedad de contextos (...), han servido para impulsar mejoras en la calidad de los servicios, reducir los costos de funcionamiento y mejorar la integridad de los procesos operativos” (La Salle & Cartoceti, 2019). En este sentido podemos ver que los grandes avances en el volumen de la gestión estuvieron fuertemente acompañados por la digitalización e incorporación de desarrollos informáticos internos y aplicativos disponibles para la ciudadanía.

La introducción de estos nuevos procesos ha sido mirada por diferentes disciplinas (administración, informática, sociología, gestión pública, economía) dando lugar una gran profusión literaria en las últimas décadas que ha reflexionado sobre los impactos y grados de avance de este fenómeno en los casos empíricos (Ahn & Bretschneider, 2011; Cortéz Sánchez & Cardona Madariaga, 2015; Diéguez, Gasparín, & Schejtman, 2014; Oszlak, 2013; Rincón Cárdenas & Vergara, 2017). Estos estudios siguieron una cronología de terminologías que han ido asumiendo diferentes hechuras semánticas. Por un lado, en el Viejo Mundo se suele hablar de telegestión o teleadministración, mientras que en América Latina se suele mencionar a la administración electrónica, gobierno electrónico, gobierno abierto o e-administración con sus equivalentes anglosajones *open government*, o *e-government*, entre otras acepciones, en forma castellana o anglicismos que intentan dar cuenta de la relación entre internet y administración pública. La transformación ha engendrado el concepto de “Estado abierto” comprendiendo una nueva forma de relación entre las administraciones públicas y la ciudadanía que plantea una vinculación más cercana y reforzada. Bajo esta concepción se plantea “una nueva filosofía de gobierno, una modalidad de gestión pública más transparente, participativa y colaborativa entre Estado y sociedad civil” (Oszlak, 2013: 2).

En este sentido, podemos decir que se ha fijado como una política del organismo la orientación al ciudadano como usuario-receptor de servicios públicos. Podemos entender esto como el énfasis que se pone “en la calidad de la prestación y en la eficiencia interna de la organización. Se trataría de facilitar el acceso a servicios, permitir el seguimiento de procesos, etc., lo que eliminaría la desconfianza y la arraigada sospecha de desigualdad y corrupción. Incluye la simplificación administrativa, disminución de la redundancia, automatización de procesos, etc.” (Welp, 2008: 177).

A nivel interno a perfeccionado sus sistemas para agilizar la tramitación de las prestaciones en aspectos tales como liquidación de prestaciones, cálculo de jubilaciones y Pensiones, utilización de información de otros organismos, e integración de sistemas con otros organismos (AFIP/ RENAPER/ Cajas Provinciales/ Ministerio de Desarrollo Social).

Por otro lado, el organismo está avanzando en un proceso de incorporación de la “Ventanilla Única” entendida como un espacio que permite encontrar información y gestionar todos los servicios del Estado en un mismo lugar, con atención formada específicamente para tal fin, es decir especializada. Esto constituye “centrales de servicios compartidos que se definen “como unidades de gobierno que prestan servicios de apoyo a más de un ministerio (incluyendo sus agencias) o más de un sector (gobierno central, unidades gestoras, gobiernos territoriales” (Parrado, 2013: 106). Así es una misma unidad de atención se pueden encontrar la atención de diferentes organismos del Estado, avanzando a lo que podemos llamar una verdadera “ventanilla única de la seguridad social”.

A continuación se resumen algunas iniciativas en estas dos grandes áreas de innovación en la gestión:

#### **Cuadro 2: Iniciativas de modernización de la ANSES (2003-2019)**

<b>Principio</b>	<b>Gobierno electrónico</b>	<b>Ventanilla Única</b>
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización de sistemas informáticos internos</li> <li>• Implementación de trámites en Línea</li> <li>• Turnos online</li> <li>• Consulta de información en la web</li> <li>• Acceso a información de gestión para el ciudadano (Fondo de Garantía de Sustentabilidad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de trámites de otras dependencias del Estado en las oficinas de ANSES</li> <li>• Acercar las prestaciones sociales al ciudadano a partir de la red operativa del organismo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### **4. Algunas innovaciones en gobierno electrónico**

A continuación narraremos algunas de experiencias que han tenido lugar con la incorporación de tecnologías de la información y comunicación a la gestión de las prestaciones de la seguridad social.

##### *Implementación de un software para gestión previsional (2006)*

El Sistema de Inicio Cómputo y Ajuste (SICA) para las jubilaciones y pensiones, eliminó el cálculo manual del derecho (2006). Este desarrollo determina al cargar las informaciones de la historia laboral del empleado determina si existe derecho o no a la jubilación en el momento que se ingresan los datos, dando lugar al proceso de probatoria de servicios

posteriormente al cargar las informaciones disponibles de la documentación laboral. Esto permitió simplificar el trabajo a los funcionarios, ya que solamente deben cargar los períodos laborados, la modalidad de las tareas (comunes o diferenciales) y evita la disparidad de criterios. Así mismo, esto se vincula con otros sistemas como el Sistema de Gestión de Trámites, que realiza el alta virtual del expediente. Al mismo tiempo se emite un comprobante de inicio del trámite para que el afiliado guarde el número de expediente para su posterior consulta o reclamo.

#### *Jubilación Automática para Autónomos Puros (JAAP) -2006*

Este aplicativo permitió que se gestionen 2 millones de jubilaciones entre 2006-2007. A nivel de la gestión, la Administración Nacional de la Seguridad Social implementó un gigantesco operativo de movilización de recursos humanos y tecnologías duras con el desarrollo de aplicativos informáticos para impulsar la jubilación de autónomos vía web, con atención a contraturno en las Unidades de Atención Integral (UDAI) para poder dar curso a las solicitudes, y mediante la incorporación de personal. De esta manera se le calculaba la deuda al solicitante y se enviaba el plan de pago a través del Sistema de Información del Contribuyente Autónomo y Monotributista (SICAM) de la AFIP y se peticionaba mediante el aplicativo web la jubilación, reduciendo los tiempos de gestión de manera considerable e incluso permitía el trámite totalmente online. Sin embargo la modalidad más habitual fue la asistencia e inicio presencial en las oficinas de ANSES, ya que para personas adultas mayores de sectores socioculturales presentan barreras de acceso a las tecnologías de la información y comunicación, por lo que hubiese sido imposible acceder a la tramitación, debiendo recurrir a un profesional para realizar la gestión, con el costo que ello hubiese implicado.

#### *La Clave de la Seguridad Social (2007)*

En el año 2007 se incorporó la Clave de la Seguridad Social, que consistió en una contraseña que mantiene los datos personales del titular a resguardo del acceso de terceros. Es necesaria para ingresar al portal de gestión Mi ANSES desde donde se realizan trámites y consultas de manera segura sin necesidad de presentarte personalmente en una oficina de ANSES. Esto permite a toda persona hacer gestiones y buscar información de ANSES a través de Internet. Este entorno MI ANSES, tenía una interacción mínima al principio con una centralidad en las consultas, luego sumó otros desarrollos para convertirse en un portal de gestión para el usuario que permite desde consultar la historia laboral, bajar recibos de cobro, realizar un cambio de banco, hasta aceptar la Reparación Histórica.

#### *La implementación de la Asignación Universal por Hijo (2009)*

Con la creación de la Asignación Universal por Hijo se propuso poner al pago al mes siguiente una transferencia condicionada para todos los niños cuyos padres no tuvieran trabajo registrado. Esto implicó que se debería liquidar de automáticamente a todos los

padres sin trabajo registrado que tuvieran hijos. Dado que los planes anteriores fueron gestionados por el Ministerio de Desarrollo Social, los gobiernos provinciales y municipales había una enorme dispersión de la información. ANSES al contar con una base de personas que alcanzaba a todas las personas prestó los registros del Administrador de Personas para poder hacer los cruces de parentescos con la información de la AFIP de historia laboral y poder hacer la liquidación. Al mismo tiempo, “la implementación de la AUH fue acompañada de la firma de un convenio marco con el Gobierno Nacional. Entre otras cosas, este acuerdo estableció la cesión de la base de datos de los planes y programas sociales provinciales por parte de las autoridades provinciales, para asegurar el cumplimiento de las incompatibilidades establecidas en el decreto de la AUH mediante la cruce de datos. San Luis es la única provincia que no firmó este acuerdo de cooperación” (Díaz Langou, 2012: 15). Con algunas inconsistencias en los primeros meses se puso al pago la AUH a más de tres millones de niños y niñas al mes siguiente de ser sancionado el decreto de creación lo que demostró la solidez de las bases de información del organismo y su capacidad de gestión.

#### *Créditos PROCREAR (2012-2018)*

Esta política gestionó 400.000 viviendas sociales entre 2012-2018. Esto implicó una gran complejidad en la implementación, dado que se tenían que establecer criterios de elegibilidad para ingresar a los sorteos a los grupos familiares. Esto se canalizó por el llamado “Sistema de Puntaje” que se tradujo en un valor numérico calculado en parámetros objetivos, con el que el programa calificaba las solicitudes de inscripción. Este se basaba en los datos ingresados por los solicitantes e informaciones que recopilaba ANSES que se validaban con las bases de datos de ANSES; AFIP y BCRA. Los parámetros eran: cantidad de hijos, integrantes de la familia con discapacidad, prestaciones que recibe de la seguridad social, edad del titular del crédito, familia monoparental, y antigüedad de la postulación.

#### *La APP MI ANSES (2014)*

En el año 2014 se implementó la aplicación Mi ANSES Móvil, una app para *smartphones* y tabletas que permite a todas aquellas personas que lo deseen realizar consultas con el organismo de gobierno sin tener que moverse de su casa. Además, se puede obtener información sobre diversas prestaciones y realizar trámites desde su dispositivo móvil y en cualquier parte del país. Desde la aplicación se puede consultar lugar y fecha de cobro de titulares de prestaciones previsionales, constancia de CUIL (el usuario puede obtenerla y descargarla en formato PDF, o bien, podrá solicitar su envío por correo electrónico); solicitud de turnos; buscador de oficinas (la persona podrá elegir por provincia y luego por sede para luego visualizar su dirección, horario de atención y geolocalización), Reparación Histórica, o seguimiento de expedientes.

#### *Reparación Histórica (2016-2019)*

Este trámite online alcanzó a 1,3 millones de jubilados y pensionados desde 2016. El proyecto consta de un programa voluntario que reconoce el derecho de los jubilados y pensionados que se encuentran en proceso judicial para actualizar sus haberes en función de los fallos de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, y a quienes no iniciaron juicio se les propondrá un ajuste siguiendo los mismos parámetros. Esto permitirá recalcular el haber inicial del jubilado y actualizar dicho haber siguiendo la evolución de índices salariales hasta la fecha de entrada en vigencia de la Ley de Movilidad Jubilatoria (marzo de 2009). El nuevo cálculo se realizará aplicando, en toda la extensión del período, índices salariales que reflejan la evolución de las remuneraciones, corrigiendo el problema señalado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación de falta de actualización o insuficiente entre 1991 y la Ley de Movilidad Jubilatoria. Se trata de las remuneraciones que son tomadas en cuenta para calcular la jubilación, mejorando los coeficientes actuales. Esto implica que los nuevos jubilados ya no tendrán que hacer juicio para reclamar el cálculo del haber inicial. La implementación fue totalmente online, ya que el jubilado tenía que entrar a MI ANSES con su clave de la Seguridad Social, para visualizar la propuesta de reajuste, aceptarla en el aplicativo y luego designar el abogado. Luego el abogado aceptada el patrocinio del jubilado, y finalmente ambos concurrían a la ANSES para firmar con huella digital el acuerdo para la homologación judicial. Dados los problemas que surgieron en lo que respecta al acceso a la tecnología de los adultos mayores en la última etapa se permitió hacerlo en forma presencial en las oficinas de ANSES.

#### *Oficina de ANSES Digital (2017)*

En 2017 la ANSES abrió su primera oficina digital, focalizada en la realización de trámites a través de los distintos canales alternativos con los que cuenta el organismo, en la ciudad de Mar del Plata. Esta delegación cuenta con 8 PC, 10 Terminales de Autoconsulta y 10 Terminales Telefónicas que se conectan directamente con el 130 (*call center* de ANSES), que permiten a los ciudadanos autogestionar sus trámites, resolviéndolos de manera rápida y ágil. Asimismo, cuenta con 15 operadores que realizan distintos trámites y asisten a los ciudadanos en el uso de las terminales y de Mi ANSES. Se pueden realizar los siguientes trámites: asesoramiento, entrega de formularios, registración de huella, Clave de la Seguridad Social, Crédito ANSES, cambio de banco, historia laboral, consulta de expedientes, estado de trámites, solicitud de turnos, Constancia de CUIL, CODEM (Obra Social), Certificación Negativa, fecha y lugar de cobro. Este proyecto innovador, busca romper con todas las estructuras ya conocidas de lo que es una oficina tradicional, ya que procura enseñar a las personas a manejar sistemas y gestionar rápidamente variados trámites.

#### *Créditos ANSES online (2017)*

A través de la web de ANSES los beneficiarios de Asignación Universal por Hijo y Asignaciones Familiares puede solicitar un Crédito ANSES. Los titulares de la Asignación

Universal por Hijo pueden efectuarlo por la web y también en forma presencial en las oficinas de ANSES; los titulares de Asignaciones Familiares deben hacer el trámite únicamente por Internet. Para gestionarlo deben ingresar a Mi ANSES con Clave de Seguridad Social, actualizar la información personal y de contacto, y luego solicitar préstamo desde el menú de la izquierda, ingresando el monto del crédito, elegir la cantidad de cuotas y luego debe presionar "Calcular" para ver el detalle de las cuotas. Luego de aceptado se finaliza la solicitud del crédito y el sistema otorga una constancia. Una vez concluido el trámite, el préstamo se acredita en la cuenta bancaria del titular dentro de los 5 días hábiles posteriores.

#### *Libreta de la Asignación Universal en forma online (2018)*

Se permite la presentación de la Libreta de la AUH (controles de salud y educación) a través de un aplicativo web o en la APP de ANSES desde 2018 sin necesidad de acercarse a una delegación. Los beneficiarios que cuentan con su Clave de la Seguridad Social, pueden ingresar desde una computadora o celular a la nueva aplicación desde la web de ANSES. La aplicación les permite consultar los controles que están adeudando por cada uno de sus hijos, realizar la Declaración Jurada de adulto responsable en forma online, descargar e imprimir la Libreta con los controles que faltan y que deben completar en cada institución (escuela / centro de salud). La Libreta se puede descargar en la computadora o el celular y también enviarla a un correo electrónico indicado por el propio titular. Una vez completo el formulario, puede presentar la Libreta en ANSES desde el mismo aplicativo, sacando una foto al formulario y subiéndola al aplicativo. La aplicación solo permite subir/enviar el formulario que fue generado desde la misma y en formato "JPG". En caso de rechazo de inconsistencias en la registración, en la misma se indicarán los motivos y el titular deberá acercarse a una delegación de ANSES para su registración de acuerdo con la normativa vigente. Con esto se buscó simplificar y agilizar este trámite, y reducir, a su vez, la afluencia del público a las oficinas.

#### *Implementación del sistema de liquidación de asignaciones familiares CUNA (2019)*

En el marco de las mejoras tecnológicas que viene implementando el organismo, a partir del de junio de 2019 CUNA (Cobertura Universal de Niñez y Adolescencia) es el único sistema de liquidación, validación y puesta al pago de Asignaciones Familiares y Universales. Este nuevo sistema contempla la unificación de los cuatro sistemas vigentes: UVHI (Asignación Universal por Hijo), SUAF (Asignaciones familiares contributivas), DESE (Asignaciones familiares de titulares de Desempleo) y LMN2 (Asignaciones familiares que cobran los jubilados y pensionados). Este aplicativo permitió la unificación de los períodos de liquidación y puesta al pago a todos los titulares, el operador de ANSES debe ingresar solo a una aplicación y cargar novedades durante todo el mes, facilitando los tiempos atención. Así mismo se unifican los formularios para la carga de novedades y aplicarán para los distintos tipos de titulares, se pueden realizar ajustes y descuentos automáticos entre los diferentes beneficios. La implementación de CUNA se realizará en tres etapas. En la

primera se incluyeron la liquidación de las Asignaciones Familiares, Universales por Hijo, Hijo con Discapacidad, Ayuda Escolar y Ayuda Escolar por Hijo con Discapacidad que se pusieron al pago en agosto de 2019. En noviembre de 2019 se incluyeron las Asignaciones por Prenatal y Embarazo para Protección Social que se pusieron al pago ese mes. En la tercera etapa se sumará la liquidación de las Asignaciones por Maternidad y Maternidad Down para las trabajadoras declaradas bajo relación de dependencia, titulares de la prestación de la Ley de Riesgos del Trabajo y las trabajadoras del Servicio Doméstico y liquidación de la Asignación por Cónyuge. Dichas asignaciones se pondrán al pago en enero 2020. Las Asignaciones Familiares por Nacimiento, Matrimonio y Adopción, las cuales continuarán siendo liquidadas a través del Sistema PEUN. En una etapa posterior, CUNA contemplará también la liquidación de estas asignaciones. Así se unifican las asignaciones familiares de los trabajadores en relación de dependencia y titulares de Aseguradoras de Riesgos de Trabajos de empresas incorporadas a CUNA, monotributistas, jubilados y pensionados, titulares de Pensiones No Contributivas por Invalidez, titulares de la Prestación por Desempleo y titulares de Asignación Universal.

## **5. La implementación de la Ventanilla Única**

El 60% de las visitas a las UDAI son para recibir asesoramiento y formularios. Esto hace que la afluencia de público sea muy alta y el Área de Atención Integral esté recargada de tareas. Ventanilla Única es un Programa que consiste en la incorporación de trámites de otros organismos públicos en ANSES, para que los ciudadanos puedan realizarlos en un solo lugar y de manera más rápida y ágil. Esta funciona en todas las dependencias de la red de atención. En una primera etapa, se instalaron en las UDAI (Unidades de Atención Integral) puestos de atención de otros organismos (como es el caso de UDAI Jujuy, Monte Caseros, Paraná II), pero luego este formato fue cambiando y ANSES empezó a atender con su propio personal trámites de otros organismos. Hoy estos dos formatos conviven y es por eso que Ventanilla Única funciona en todas las UDAI, ya que en todas las delegaciones se realizan trámites de otros organismos. La ANSES fue el organismo elegido para implementar Ventanilla Única porque concentra el 95% de los trámites sociales del Estado Nacional, superando los 20 millones de trámites anuales. Incorporar la atención de trámites afines de otros organismos en ANSES, busca que los ciudadanos, principalmente aquellos que se encuentran en situación de vulnerabilidad, puedan realizar la mayor cantidad de trámites en un solo lugar y obtener de manera rápida y simple una respuesta.

La puesta al pago de una jubilación demora 180 días promedio. Es decir, que una persona tarda 6 meses en cobrar su primer haber jubilatorio. Por ello, se busca que los jubilados cobren su primer haber jubilatorio dentro del mes de iniciado el trámite a través de la implementación de las llamadas Mesas de Cómputo donde los empleados de ANSES liquidan trámites en forma más ágil concentrando expedientes de distintas delegaciones. Al mismo tiempo se buscó mejorar las pautas y los ambientes de trabajo en las UDAI y Oficinas, para optimizar la atención al ciudadano y el tiempo de respuesta.

Actualmente se está trabajando en las siguientes iniciativas: 1) Autogestión (buscar que el titular realice los trámites a través de una computadora propia o en una terminal de autoconsulta en una oficina de ANSES; 2) Mesa de Cómputos, que consiste en lugares de trabajo donde se juntan diferentes técnicos y profesionales para agilizar la liquidación de expedientes; y 3) Los puntos de Atención, que son lugares en centros concurridos –como estaciones de tren- donde los ciudadanos pueden realizar gestiones y consultas.

**Cuadro 3: Grado de avance la Ventanilla Única**

Organismo	Trámites	Alcance en la red operativa
Ministerio de Salud y Desarrollo Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de actualización de datos de Hacemos Futuro</li> <li>• Encuesta de actualización de datos de Proyectos Productivos Comunitarios (PPC)</li> <li>• Solicitud de Monotributo Social (alta, renuncia y modificación de datos)</li> <li>• Estado de situación de Hacemos Futuro, PPC y Monotributo Social</li> <li>• Reclamos por Hacemos Futuro, PPC y Monotributo Social</li> <li>• Certificado RENABAP</li> <li>• Reparación Económica para hijos e hijas víctimas de violencia de género e intrafamiliar (Ley Brisa)</li> </ul>	Todas las delegaciones
Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DNI</li> <li>• Pasaporte</li> </ul>	34 delegaciones con puestos de RENAPER
Ministerio de Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Becas Progresar</li> </ul>	Todas las delegaciones
Ministerio de Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifa Social transporte</li> </ul>	Todas las delegaciones



Secretaría de Energía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarifa Social Gas y Programa Hogar</li> </ul>	Todas las delegaciones
-----------------------	--	------------------------

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ANSES

## 6. Conclusiones

La gestión de la seguridad social es poliédrica y abarca muchas facetas. Todas ellas se deben gestionar integralmente en lo que se refiere al manejo de datos. De no hacerlo así se corre el riesgo de tener el mismo dato en diferentes bases de datos, lo que además de trabajo, provoca inconsistencias difíciles de resolver. Por muy diversas causas (volumen, complejidad, rapidez) los sistemas de la seguridad social solo se pueden gestionar con la aplicación intensiva de las tecnologías de la información.

En el caso de la ANSES se ha logrado un gran avance a través del uso de las TICS (tecnologías duras) como hemos relatado en los apartados anteriores. La incorporación de mecanismos de gobierno electrónico ha simplificado y multiplicado las interacciones de organismo con los ciudadanos. Al mismo tiempo, esta simplificación de las tareas operativas por las TICS permite pensar en avanzar en el desarrollo de tecnologías blandas centradas en valores públicos, calidad en la atención al ciudadano, capacidad de respuesta de los funcionarios, vocación de servicio, etc. Esto no debe pensarse en términos dicotómicos. Por el contrario, la simplificación de las tareas administrativas básicas, permite que los empleados tenga menos carga de tareas simples, rutinarias, con poco valor agregado, y al mismo tiempo ofrece la posibilidad de desarrollar otras habilidades como la empatía, la calidad en la atención, un trato justo con el ciudadano, la resolución de problemas inesperados, el manejo de situaciones diferentes, la comunicación directa y simple que respete la diversidad, que son puntos que refuerzan el lazo entre la administración pública y la ciudadanía.

ANSES ha incorporado miles de empleados en el período estudiado, pero no se han hecho avances en la reforma de la gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, el Convenio Colectivo de Trabajo no establece un sistema de concursos para el ingreso y promoción de los empleados de ANSES. Por el contrario, refuerza pautas de arbitrariedad, discrecionalidad, pautas de la burocracia administrativistas, y rasgos de cacicazgo. Por mencionar un ejemplo, esta normativa establece que en igualdad de condiciones se privilegia el ingreso de hijos de agentes, lo que institucionaliza patrones premodernos propios de las burocracias feudales donde los cargos son un estamento hereditario. Si queremos democratizar y dinamizar el empleo público en la ANSES se deben instituir mecanismos claros, transparentes y competitivos para el ingreso a la planta permanente. Por el contrario, se debe pensar como dar flexibilidad a la plantilla a través de otras modalidades de contratación temporal, tercerización para funciones simples y no

esenciales, sin que esto se entienda o redunde en una precarización del empleo público. Se debe en suma jerarquizar los puestos críticos (técnicos, profesionales y de conducción) y liberar a la burocracia de las tareas accesorias y de apoyo que no manejan recursos ni información estratégica.

Las organizaciones públicas de las próximas décadas van a vivir en una extraordinariamente compleja situación que pone totalmente en duda su sostenibilidad económica. Por ello, las nuevas tecnologías ofrecen nuevas oportunidades de modernización e incorporación de formas de gestión innovadoras y flexibles. Así “la Administración pública del futuro debe apostar, como se ha afirmado en múltiples ocasiones en este texto, por la inteligencia (...) Las instituciones públicas deben conocerse a sí mismas en profundidad y deben tener una exhaustiva información sobre todas las organizaciones que configuran su holding institucional (agencias, organismos autónomos, empresas públicas y consorcios)” (Ramió Matas, 2017: 155). Aunque es difícil de pensar en el contexto actual, la administración del futuro va a poseer menos empleados públicos que la actual. En nuestro país durante los últimos 15 años se ha vuelto a un estado empleador y un crecimiento de las funciones burocráticas en términos de relativa eficiencia si se lo compara con la misma utilización de recursos en los países centrales. Tenemos más empleados públicos por habitante que Francia y España, sin embargo existe un malestar en la ciudadanía respecto del servicio que prestan. Por ello, la solución no es volver al neoliberalismo cirujano que amputa organigramas y despide empleados públicos. La inteligencia es justamente capacitar al personal existente, manteniendo el personal calificado, realizando reconversiones, adecuando las carreras para fomentar la motivación y el compromiso. El personal técnico en gestión debería mantenerse, pero asumiendo más funciones de dirección de redes públicas y privadas de servicios públicos y dejando paulatinamente de lado las tareas de gestión directa e interna. El personal de apoyo administrativo va a ir desapareciendo ya que cada vez aporta menos valor añadido. Por ello, es importante pensar la reconversión y las oportunidades de prestación de nuevos servicios públicos críticos. En este proceso de cambio, una gran parte del personal debería mudarse a recursos humanos vinculados directamente con la inteligencia institucional: técnicos en tecnologías y, especialmente, analistas de información.

Actualmente encontramos una gran heterogeneidad en la inteligencia institucional. Por un lado existen áreas técnicas y profesionales funcionan por “lógicas virtuosas informales” donde coexisten personal calificado y no calificado, pero que realizan tareas de gran valor agregado para la organización (comunicación, informática, recursos humanos, atención al personal). Pero el grueso de la plantilla de personal realiza tareas rutinarias y de escaso valor agregado, debido a que la incorporación de las nuevas tecnologías que hemos revistado ha reducido la necesidad de conocimiento técnico especializado y la puesta en juego de habilidades complejas. Más bien, lo que se sucede es que los empleados operan como “data entries” mientras que los aplicativos resuelven las cuestiones normativas y de derecho los trámites. Esto no debe ser visto negativamente. Por el contrario, ofrece la oportunidad de capacitar para elevar las habilidades de gestión e innovación de los funcionarios.

Por otro lado, la distribución horizontal del poder es un problema para la mejora en la gestión y la coordinación (provincias, cajas provinciales no comparten información con ANSES ni están dispuestas a adoptar sus tecnologías de gestión). Uno de los grandes problemas que vemos es que gran parte de la gestión de las políticas sociales podría mejorarse si nación, provincias y municipios avanzaran hacia ventanillas de servicios, y realizaran cruces de información. En este sentido, las lógicas político electorales, las culturas institucionales y burocráticas, el grado de desarrollo del servicio civil en las diferentes jurisdicciones, son elementos que dificultan esta coordinación y cooperación. Ineludiblemente el cambio de estas pautas corresponde a los políticos, y requiere una gran capacidad de liderazgo que muchas veces encuentra múltiples escollos.

Finalmente, en lo que respecta al Estado Abierto es importante señalar que no existe una demanda de la ciudadanía por auditar el manejo de los fondos de ANSES, al mismo tiempo que el organismo se centra en poblaciones muy heterogéneas (trabajadores, jóvenes, estudiantes, adultos mayores, etc.). Esto redundaría en que las posibilidades que ofrece el gobierno electrónico en lo que respecta a empoderar a los ciudadanos frente al gobierno, reclamando mejoras en la gestión, información de calidad, rendición de cuentas y mayor transparencia muchas veces sea algo lejano que no está en el centro de las preocupaciones. Por el contrario, la mejora en la calidad del servicio ha sido de ambos lados (gobierno y ciudadanía) la principal preocupación. Esto es nodal para hacer recuperar la confianza y la legitimidad del Estado frente a los usuarios de los servicios. Reforzar la capacidad de gestión de la burocracia es darle una cara cercana, amable y sensible, que hace efectivo no solo gestiones y trámites, sino el cumplimiento efectivo de derecho. Esto es en suma, el gran desafío de las administraciones para consolidar la gobernabilidad democrática en nuestras desigualdades y heterogéneas sociedades.

## 7. Referencias

- Ahn, M. J., & Bretschneider, S. (2011). Politics of E-Government: E-Government and the Political Control of Bureaucracy. *Public Administration Review*, 71(3), 414-424. <https://doi.org/10.2307/23017498>
- Asociación Internacional de la Seguridad Social. (2007). Evolución y tendencias una seguridad social dinámica. *Evolución y tendencias: una seguridad social dinámica*, 1-80. Moscú: Asociación Internacional de la Seguridad Social.
- Barbeito, A., & Lo Vuolo, R. (1998). *La nueva oscuridad de la política social : del Estado populista al neoconservador* (C.-Mi. Dávila, Ed.). Buenos Aires.
- Bertranou, F., Cetrangolo, O., Grushka, C., & Casanova, L. (2018). *Pension Privatization and Reversal of Pension Reforms in Argentina* (N.º 64). Ginebra.
- Cortés Sánchez, J. D., & Cardona Madariaga, D. F. (2015). *Gobierno electrónico en América Latina*. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1f5g42h>
- Díaz Langou, G. (2012). *La implementación de la Asignación Universal por Hijo en ámbitos*

- subnacionales Índice* (N.º 84). Buenos Aires.
- Diéguez, G., Gasparín, J. M., & Schejtman, L. (2014). *Escenarios y Perspectivas de Gobierno Electrónico en América Latina y el Caribe* (N.º 132). Buenos Aires: CIPPEC.
- Esping-Andersen, G. (2000). *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*. Barcelona: Ariel.
- Ferrera, M. (1991). La comparación y el Estado del Bienestar: ¿un caso de éxito? En G. Sartori & L. Morlino (Eds.), *La comparación en las ciencias sociales* (pp. 151-177). Madrid: Alianza Editorial.
- Grushka, C. O. (2016). *Perspectivas del Sistema Integrado Previsional Argentino y de ANSES , años 2015-2050 Perspectivas del Sistema Integrado Previsional Argentino y de ANSES , años 2015-2050*. Buenos Aires.
- La Salle, D., & Cartoceti, G. (2019). *La seguridad social en la era digital. Nuevos desafíos y nuevas oportunidades para los sistemas de seguridad social*. Ginebra.
- Margariti, A. (2008). El sistema jubilatorio argentino estatizado. *Revista de la Bolsa de Comercio de Rosario*, (1506), 18-22. Recuperado de <http://www.bcr.com.ar/Secretara de Cultura/Revista Institucional/2008/Diciembre/Notas/004 - El Sistema Jubilatorio Argentino Estatizado.pdf>
- Massa, S. T., & Fernández Pastor, M. A. (2007). *De la exclusión a la inclusión social : reformas de la reforma de la seguridad social en la República Argentina*. TELAM/Prometeo.
- Organización Internacional del Trabajo. (2001). *Hechos concretos sobre la seguridad social*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_067592.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_067592.pdf)
- Oszlak, O. (2013). Estado abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. *XVIII congreso Internacional del CLAD sobre reforma del Estado y de las Administración Pública*. Recuperado de <https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/7500/0075035.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parrado, S. (2013). Las estructuras organizativas. En S. Parrado, C. Colino, & J. A. Olmeda (Eds.), *Gobiernos y administración públicas en perspectiva comparada* (pp. 103-134). Ciudad de México: Tirant Lo Blanch.
- Ramió Matas, C. (2017). De la administración pública del pasado a la administración pública del futuro. En *La Administración pública del futuro (horizonte 2050)*. *Instituciones, política, mercado y sociedad de la innovación* (pp. 127-188). Madrid: Tecnos.
- Rincón Cárdenas, E., & Vergara, C. (2017). *Administración pública electrónica*. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1qft0jn>
- Welp, Y. (2008). América Latina en la era del gobierno electrónico. Análisis de la introducción de nuevas tecnologías para la mejora de la democracia y el gobierno. *Reforma y Democracia*, (41), 1-12.

- Ahn, M. J., & Bretschneider, S. (2011). Politics of E-Government: E-Government and the Political Control of Bureaucracy. *Public Administration Review*, 71(3), 414-424. <https://doi.org/10.2307/23017498>
- Asociación Internacional de la Seguridad Social. (2007). Evolucion y tendencias una seguridad social dinamica. *Evolución y tendencias: una seguridad social dinámica*, 1-80. Moscú: Asociación Internacional de la Seguridad Social.
- Barbeito, A., & Lo Vuolo, R. (1998). *La nueva oscuridad de la política social : del Estado populista al neoconservador* (C.-Mi. Dávila, Ed.). Buenos Aires.
- Bertranou, F., Cetrangolo, O., Grushka, C., & Casanova, L. (2018). *Pension Privatization and Reversal of Pension Reforms in Argentina* (N.º 64). Ginebra.
- Cortéz Sánchez, J. D., & Cardona Madariaga, D. F. (2015). *Gobierno electrónico en América Latina*. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1f5g42h>
- Díaz Langou, G. (2012). *La implementación de la Asignación Universal por Hijo en ámbitos subnacionales Índice* (N.º 84). Buenos Aires.
- Diéguez, G., Gasparín, J. M., & Schejtman, L. (2014). *Escenarios y Perspectivas de Gobierno Electrónico en América Latina y el Caribe* (N.º 132). Buenos Aires: CIPPEC.
- Esping-Andersen, G. (2000). *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*. Barcelona: Ariel.
- Ferrera, M. (1991). La comparación y el Estado del Bienestar: ¿un caso de éxito? En G. Sartori & L. Morlino (Eds.), *La comparación en las ciencias sociales* (pp. 151-177).

Madrid: Alianza Editorial.

Grushka, C. O. (2016). *Perspectivas del Sistema Integrado Previsional Argentino y de ANSES , años 2015-2050 Perspectivas del Sistema Integrado Previsional Argentino y de ANSES , años 2015-2050*. Buenos Aires.

La Salle, D., & Cartoceti, G. (2019). *La seguridad social en la era digital. Nuevos desafíos y nuevas oportunidades para los sistemas de seguridad social*. Ginebra.

Margariti, A. (2008). El sistema jubilatorio argentino estatizado. *Revista de la Bolsa de Comercio de Rosario*, (1506), 18-22. Recuperado de <http://www.bcr.com.ar/Secretara de Cultura/Revista Institucional/2008/Diciembre/Notas/004 - El Sistema Jubilatorio Argentino Estatizado.pdf>

Massa, S. T., & Fernández Pastor, M. A. (2007). *De la exclusión a la inclusión social : reformas de la reforma de la seguridad social en la República Argentina*. TELAM/ Prometeo.

Organización Internacional del Trabajo. (2001). *Hechos concretos sobre la seguridad social*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_067592.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_067592.pdf)

Oszlak, O. (2013). Estado abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. *XVIII congreso Internacional del CLAD sobre reforma del Estado y de las Administración Pública*. Recuperado de <https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/7500/0075035.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Parrado, S. (2013). Las estructuras organizativas. En S. Parrado, C. Colino, & J. A. Olmeda (Eds.), *Gobiernos y administración públicas en perspectiva comparada* (pp. 103-134). Ciudad de México: Tirant Lo Blanch.

Ramió Matas, C. (2017). De la administración pública del pasado a la administración pública del futuro. En *La Administración pública del futuro (horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y sociedad de la innovación* (pp. 127-188). Madrid: Tecnos.

Rincón Cárdenas, E., & Vergara, C. (2017). *Administración pública electrónica*. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1qft0jn>

Welp, Y. (2008). América Latina en la era del gobierno electrónico. Análisis de la introducción de nuevas tecnologías para la mejora de la democracia y el gobierno. *Reforma y Democracia*, (41), 1-12.

