

## **Desafíos y oportunidades del gobierno electrónico en el marco de la nueva gestión pública: el caso de Argentina**

**Carla Marisa Bonina  
Walter Lepore**

### **INTRODUCCIÓN**

La presencia del uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs) en el sector público se ha generalizado y profundizado en los últimos años en muchos países alrededor del mundo. Más aún, en el marco de las herramientas que propone la corriente de la Nueva Gestión Pública (NGP), las TICs ocupan un papel central para lograr objetivos de mayor eficiencia y eficacia en los quehaceres del sector público, y también como herramienta para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas mediante la participación ciudadana.

Argentina no es la excepción, tanto en materia de las profundas reformas que han llevado a cabo muchos países en el mundo en el marco de la corriente de la NGP como en el desarrollo de iniciativas de gobierno electrónico. Teniendo como foco de análisis la experiencia argentina, este artículo discute un punto central en la materia: ¿puede la construcción del gobierno electrónico introducir un cambio sustancial en el Estado, tanto en términos de eficiencia y eficacia de sus líneas básicas de operación como en su relación con la ciudadanía?

La grave crisis institucional del 2001 en Argentina constituye un punto de inflexión en todo sentido, que permite considerar esta pregunta desde una perspectiva particular y distintiva respecto a los demás países de la región. Bajo esta idea, el artículo argumenta que a partir del estallido social y político y el debilitamiento económico que sufrió el país, la construcción del gobierno electrónico abre nuevas oportunidades para coadyuvar en la recomposición de la gobernabilidad democrática por una parte, y mejorar la eficiencia del aparato gubernamental por otra. Desde el 2003, el gobierno le ha venido otorgando una relevancia creciente al tema del gobierno electrónico, ejemplo de ello es el reciente Decreto presidencial del Plan de Gobierno Electrónico que consolida y promueve los esfuerzos e iniciativas antes dispersas en distintas instituciones y niveles de gobierno.

Bajo estas consideraciones, el documento está estructurado de la siguiente forma. El primer apartado revisa los conceptos generales de la corriente de la NGP y en particular, aquellos relacionados con el uso de tecnologías de información. En la segunda sección, se cubren los aspectos más relevantes del gobierno electrónico, destacando los dos ángulos desde donde puede ser estudiado: el interno y relacionado a los cambios en los procesos y el de la ciudadanía, más relacionado con las nuevas formas de interacción con el gobierno. La tercera sección, por su parte, describe cuáles han sido las iniciativas más importantes en materia de gobierno electrónico que se han llevado a cabo en Argentina y cómo se ha movido el tema de las TICs en la agenda del gobierno. Sobre la base de los antecedentes en Argentina y los aspectos generales del gobierno electrónico comentados en la sección dos, la cuarta parte se centra en discutir el argumento de este artículo: cuáles son las nuevas oportunidades que brinda la construcción del gobierno electrónico en Argentina, luego de la crisis del 2001. Mediante la revisión del Plan de Gobierno Electrónico, se presentan los aspectos positivos y las debilidades que emergen de una estrategia de tal magnitud para el país. Por último, se presentan las conclusiones y observaciones finales.

## 1. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y LAS TICs<sup>1</sup>

Desde la década del ochenta, las administraciones de un gran número de países se han visto inmersas en profundas reformas de modernización. El agotamiento de recursos, la falta de resultados aunado a un profundo descontento social, llevaron al fin a la fructuosa era del “Estado de Bienestar”, y junto con éste, al inicio de una nueva etapa en la producción y provisión de bienes y servicios públicos. Aún cuando los tiempos de las transformaciones fueron diferentes, en términos generales se pueden divisar cambios en las estructuras políticas, sociales y financieras internacionales que también tuvieron su impacto en reformas al interior de los países y regiones.

Dentro de esa ola de cambios, nuevas formas de gestión en la administración pública fueron tomando preponderancia en la escena nacional, primero dentro de los países desarrollados, para luego ingresar en la realidad de muchos otros países alrededor del mundo. Estas nuevas prácticas, agrupadas bajo la noción de Nueva Gestión Pública (NGP), reúnen una serie de características comunes, algunas indiscutibles y otras que generan mayor controversia (Gruening, 2001). Dentro de las características “indiscutibles” de la NGP, se encuentran los recortes presupuestarios, el uso de *vouchers*, la rendición de cuentas, la evaluación por desempeño, la privatización, la descentralización y la importación de técnicas del sector privado (tales como el *contracting out*, la competencia y el manejo del personal mediante el uso de incentivos).<sup>2</sup> Asimismo, el mayor uso de tecnologías de información es también parte de este grupo de características que está presente de manera indiscutida bajo la noción de la NGP, de particular interés para este trabajo.

Ahora bien, dentro de algunos enfoques, el uso de tecnologías de información y comunicación (TICs) como medios de vanguardia en el marco de la NGP se encuentran de manera menos explícita, pero no por eso, alejados de un protagonismo cada vez mayor. Por ejemplo, en la búsqueda por aumentar la productividad del sector público, sin dudas las TICs pueden contribuir de manera eficaz. En este sentido, la noción de “hacer más con menos” puede ser muy bien facilitada mediante la implementación de tecnologías que permitan ahorros de costos significativos, tanto de recursos materiales tan básicos como el papel, hasta los derivados por excesivos tiempos de espera.

En el caso de una mayor orientación a los servicios, la incidencia de las TICs puede ser clave. En este sentido, la incorporación de tecnologías, redes de cómputo y software permiten brindar servicios públicos de manera más eficiente y eficaz, mediante el acortamiento de los tiempos y una mejor percepción de las demandas reales de los usuarios. Incluso, la presencia de TICs y por ende, de mejores redes de información en los sectores estratégicos de diseño y seguimiento de las políticas públicas, también puede coadyuvar a aumentar las capacidades en ese terreno, al permitir por una parte sondear con mayor eficacia los problemas reales de los ciudadanos, y por otra, al contribuir con sistemas más sofisticados de procesamiento de datos.

Las TICs, y en especial la Internet, también juegan un papel clave en términos de transparencia y rendición de cuentas sobre la base de resultados. En este último caso, los avances tecnológicos en materia de TICs pueden ayudar de manera significativa a medir resultados y aumentar la efectividad de los controles, al facilitar tanto las tareas de recolección y organización de los datos, como también mediante la creación de canales de conexión más rápidos y fáciles con los ciudadanos y organismos de vigilancia y monitoreo.

En síntesis, las tecnologías de información y comunicación juegan un papel clave en lo que se refiere a la “revolución global” de la gestión pública, en donde las fronteras organizacionales del aparato gubernamental se expanden, cambian y se transforman de manera continua (Ketl, 2000).

---

<sup>1</sup> Esta sección está basada en el artículo “Tecnologías de la información y Nueva Gestión Pública: experiencias de gobierno electrónico en México”, de Bonina (2005).

<sup>2</sup> Para un detalle de las características en cuestión, véase Gruening (2001), tabla 1, p. 2.

## **2. EL USO DE TICs EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: EL GOBIERNO ELECTRÓNICO**

El gobierno electrónico es un concepto que ha ganado protagonismo en los procesos de modernización del Estado en los últimos tiempos, y constituye una aplicación particular del uso de TICs en la Administración Pública.

Cuando comenzó a utilizarse el término de gobierno digital, o también llamado e-gobierno, la asociación más común de ello era pensar en la presencia de información o la disponibilidad de realizar trámites y obtener servicios públicos mediante un portal de Internet. No obstante, actualmente existe un amplio consenso en que las páginas web conforman sólo una cara de la moneda y su éxito o efectividad es resultado de una serie de transformaciones necesarias de la administración, que van desde las estructuras hasta la propia cultura organizacional (Rivera 2004, Orrego y Araya 2002, Kaufman 2003, Araya 2004, OCDE 2003, Naciones Unidas 2003). En otras palabras, la existencia de un gobierno electrónico efectivo trasciende a la mera disponibilidad de información en línea: más bien se trata de un cambio organizacional, en donde los procesos se reformulan, las formas de atender los problemas y solicitudes de los ciudadanos cambian, y por ende, las rutinas de la organización se ven modificadas.

Sobre esa base, el análisis del gobierno electrónico puede estudiarse desde dos ángulos: por un lado, desde los esfuerzos desde y hacia el interior de la administración pública, y por otro, desde la perspectiva de los ciudadanos.<sup>3</sup> Estos dos ángulos no deben ser entendidos como dos perspectivas o visiones de análisis separadas, sino más bien como parte de una estrategia integral para el desarrollo del e-gobierno.

En el primer ángulo, como ya comentamos, se consideran todos los cambios en estructuras y formas de hacer las cosas que atañe al funcionamiento administrativo del sector público. Sin dudas, incorporar TICs en la administración ha sido un componente clave en el marco de la NGP, puesto que generalmente, con ello se busca mayor eficiencia y productividad en los procesos, valores muy presentes en dicha corriente de modernización del Estado.

La incorporación de TICs en la Administración Pública, por su parte, tampoco constituye un fenómeno nuevo. Quizás el componente más importante que está presente bajo la noción de gobierno electrónico es la presencia de redes (tanto internas como externas) y los nuevos canales de comunicación electrónicos, que constituyen elementos clave. Es muy importante notar, sin embargo, que las TICs representan sólo una herramienta para mejorar los procesos. De hecho, aplicar TICs a procesos obsoletos con el fin de modernizar, llevará a resultados indudablemente peores. Es este sentido, sería un error pensar que el uso de las TICs (o la aplicación de cualquier otra de las herramientas que se enmarcan dentro de la corriente de la NGP), puedan garantizar o asegurar por sí mismas el éxito de una política o programa. Por tratarse justamente de herramientas, constituyen un conjunto particular de medios, y como tales, dependen de su integración y coherencia con los objetivos y fines que se persigan. Para implementar una estrategia de gobierno electrónico que no acabe en otro desperdicio de recursos en los que la administración pública incurre por fallas en el diseño o implementación de una política pública, es preciso identificar primero cuáles son los procesos más relevantes para la dependencia, para luego aprovechar los beneficios que las nuevas tecnologías de información ofrecen.

En otras palabras, pensar en el desarrollo de un sitio web que provea de información a la ciudadanía, o intentar informatizar la gestión a toda costa, pueden resultar muy atractivos en un primer momento, pero muy costosos a la hora de llevarlos a cabo si no se tiene una idea clara del objetivo que persiguen dichas acciones, o de cómo se deben ajustar los procesos al interior del aparato administrativo. Esto no resulta menor, si además se tiene en cuenta que implementar una estrategia de

---

<sup>3</sup> Rodrigo Araya (2004) propone un marco de estudio muy interesante al respecto, donde a través de la metáfora de la pantalla deriva las tres dimensiones del e-gobierno. La perspectiva del ciudadano aproximada mediante quienes están frente a la pantalla, la perspectiva de los procesos mediante la analogía de lo que está detrás de la pantalla, y la pantalla misma, que es la interfase entre gobierno y ciudadanía, es decir, las otras dos capas. Para más detalles, véase Araya (2004).

gobierno electrónico por lo general requiere de una fuerte inversión de recursos al inicio, que dará sus frutos con el paso del tiempo.

Desde el ángulo de los ciudadanos, el gobierno electrónico abre la puerta a nuevas formas de relacionarse con el gobierno. La idea de contar con información y servicios en línea, disponibles las 24 horas del día, todos los días del año, representa un atractivo singular si se tiene en cuenta que generalmente nadie escapa a tener que realizar algún trámite con el gobierno. Más aún, las TICs y en especial la Internet, posibilita nuevos fenómenos y formas de relación que traen aparejados un conjunto de ventajas. En algún tiempo atrás, la posibilidad de realizar una llamada para consultar las fechas de pago de impuestos en una oficina determinada, sin dudas constituía un gran avance en términos de comodidad para el ciudadano. Hoy en día, la Internet permite ir mucho más allá, no sólo para realizar consultas sino también para interactuar entre ciudadanos y funcionarios públicos tanto en la resolución de problemas como en el ejercicio de la democracia, mediante foros vía Internet de discusión y deliberación pública entre otras cosas.

Conviene aquí tener en cuenta también que uno de los principales limitantes para el desarrollo de una estrategia de gobierno electrónico son las posibilidades reales de acceso de la población a los servicios en línea. Por ello, el desarrollo de una estrategia de e-gobierno, debe ir acompañada de una política que fomente el acceso a Internet. En América Latina en general, donde apenas el 14% de la población cuenta con acceso a la “red de redes”, o bien, donde las diferencias de infraestructura de las telecomunicaciones entre las regiones de los países son tan marcadas, las políticas de acceso representan una contraparte necesaria para lograr el éxito de una estrategia global de gobierno electrónico.

Sumado a los límites de acceso dados por la falta de infraestructura, la implementación del gobierno electrónico también se ve restringida en los países en desarrollo por el bajo nivel de habilidades de uso de Internet e incluso por la baja capacidad de pago de los habitantes de estas regiones. En este sentido, las políticas para fomentar el acceso de Internet deben también incluir un componente educativo y de contenidos para que el esfuerzo por proveer puntos de acceso a la comunidad tenga sentido.<sup>4</sup>

### **3. NUEVA GESTIÓN PÚBLICA, TICs Y E-GOBIERNO EN ARGENTINA: ANTECEDENTES**

Argentina no fue la excepción en cuanto a llevar a cabo reformas del Estado con un corte de tipo Nueva Gestión Pública. De las características indiscutibles comentadas en la primera sección, las reformas iniciadas en Argentina desde principios de los noventa estuvieron centradas en las privatizaciones, la descentralización, los recortes presupuestarios y un claro achicamiento de los organismos gubernamentales, con mucho menor énfasis en la profesionalización, la redición de cuentas por resultados y el desempeño (Kaufman 2004).

En cuanto a la introducción de TICs y avances en materia de gobierno electrónico, se fueron dando una serie de iniciativas, sobre todo desde mediados de la década de los noventa, aunque desarticuladas entre sí. No obstante, las iniciativas de firma digital y el documento electrónico llevadas a cabo durante la Administración del ex presidente Menem, por ejemplo, plasmaron cierto liderazgo e innovación en la región, principalmente a mediados de los noventa, cuando la discusión de gobierno digital parecía pertenecer exclusivamente a las agendas públicas de los países desarrollados. En materia de acceso, la creación del programa [Argentina@internet.todos](mailto:Argentina@internet.todos) y la instauración de los Centros Tecnológicos Comunitarios a principios de 1998 posicionaba a Argentina como el país con mayor número de Telecentros en América Latina (Proenza 2003).

---

<sup>4</sup> Incluso, en términos de uso y de igualdad de derechos, también deben desarrollarse mecanismos para que personas con discapacidades visuales o de otro tipo también puedan acceder a los servicios que el gobierno brinda en línea.

Más adelante, en el año 2000, el Plan de Modernización de la Administración Pública Nacional (Decreto N° 103/2001) ya contemplaba de manera explícita algunas acciones relacionadas al gobierno electrónico, tales como desarrollo de una red telemática interna, la consolidación de la infraestructura de Firma Digital, la digitalización de procedimientos administrativos, un sistema único de seguimiento de expedientes, el uso generalizado del e-mail y la realización de portales en la Administración Pública.

En suma, en Argentina se han desarrollado una serie de iniciativas y programas de gobierno electrónico entre los que se destacan los siguientes:<sup>5</sup>

- Código Único de Inscripción Laboral online (Anses) permite la obtención del certificado de CUIL a través de Internet.
- La Agencia Federal Ingresos Públicos -AFIP on line- permite la presentación de las declaraciones juradas del impuesto a las ganancias en línea.
- La remisión a la Oficina Anticorrupción de las declaraciones juradas patrimoniales de los funcionarios de la Administración Pública Nacional se realiza en forma totalmente electrónica y segura mediante un aplicativo desarrollado por el Ministerio de Justicia.
- La "Autopista de la Información Financiera" de la Comisión Nacional de Valores, permite la remisión en línea de los balances de las empresas que cotizan en la Bolsa de Comercio mediante el empleo de tecnología de firma electrónica.
- La Infraestructura de Firma Digital del Sector Público (Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros), en este sentido el Estado Argentino ha sido pionero en la construcción de un marco legal y tecnológico y en la convocatoria a la sociedad civil, al mundo académico y a las empresas para el otorgamiento de validez legal a la documentación electrónica.
- El Proyecto ArCERT (SGP JGM) tiene por fin último elevar los umbrales de seguridad de los organismos del Estado, convirtiéndose en un punto neurálgico de concentración de los avisos de incidentes y la difusión de herramientas de detección y corrección de los problemas de seguridad que pueden manifestarse en las redes oficiales.
- El Sistema de Información Financiera (SIDIF) del Ministerio de Economía, se encuentra operativo desde hace varios años y permite conocer la información financiera del Estado en forma electrónica.
- El Sistema de Contrataciones del Estado, desarrollado por la Oficina Nacional de Contrataciones (SGP JGM), contribuye a la transparencia de la gestión pública ya que facilita: la remisión de información relativa a los procesos de contratación que se llevan a cabo en los organismos públicos, el registro de proveedores, del tipo de productos que estos ofrecen, de los bienes y servicios que compra el sector oficial nacional y su publicación en el sitio web.
- El Registro del personal del servicio civil de la Administración Pública Nacional en sus diversas modalidades y la publicación en el sitio web de la Oficina Nacional de Empleo Público (SGP JGM).
- El Proyecto Educ.ar del Ministerio de Educación es un portal de contenidos educativos que, adicionalmente está llevando Internet a cada escuela del país.
- La consulta al Padrón Electoral que permite a los ciudadanos conocer su presencia en el padrón y el lugar de votación a través de Internet.

La gran crisis desatada en el país en diciembre de 2001, hizo que el uso de las TICs en el sector público, la preocupación por la conectividad y el gobierno electrónico pasaran a un plano de ausencia en la agenda pública nacional. La magnitud, carácter y fenómenos alrededor de la crisis centraron la atención en la reconstrucción de la gobernabilidad democrática y las instituciones, producto del derrumbe político, económico y social sufrido en aquel entonces.

---

<sup>5</sup> Fuente: Declaración de Gobierno Electrónico del Estado Argentino (2003).

La agenda de gobierno electrónico fue retomada en el 2003 de manera explícita, con la designación de una línea orgánica explícita conformada por la Jefatura del Gabinete de Ministros, la Subsecretaría de la Función Pública y la Oficina Nacional de Tecnologías de Información (ONTI) que tiene asignado además de las cuestiones e-gobierno, la información y comunicación de datos. La aprobación del “Plan de Gobierno Electrónico” en abril de 2005, mediante el Decreto Presidencial 378/2005 elimina cualquier duda respecto a la relevancia del tema en el país.<sup>6</sup>

Sin dudas, la crisis del 2001 marcó un cambio en el rumbo institucional del país en todo sentido, y a la vez abrió la posibilidad a nuevas oportunidades en materia de gobierno electrónico en particular. Durante los noventa, y en el marco de las reformas, el papel que cumplían las TICs, en el marco de al corriente de la NGP para el caso de Argentina, estuvo centrado a mejorar la eficiencia. De hecho, de las iniciativas llevadas cabo hasta el momento, puede vislumbrarse una gran presencia de herramientas para agilizar los trámites y servicios públicos. Este hecho, no obstante, no debe sorprender, puesto que lograr el desarrollo de herramientas más ligadas a la participación y a un mejor ejercicio de la democracia toma un tiempo mucho mayor.

La próxima sección se enmarca entonces a entender cuál debería ser (y cuál es en términos formales) el nuevo papel de las TICs y el gobierno electrónico, en un contexto post-crisis en Argentina.

#### **4. CRISIS 2001 EN ARGENTINA: NUEVAS OPORTUNIDADES PARA EL GOBIERNO ELECTRÓNICO**

Los acontecimientos del 20 de diciembre del 2001 en Argentina marcaron el estallido de una de las peores crisis por la que ha atravesado el país, no sólo en el aspecto económico –entrada en default con organismos internacionales, devaluación del peso, apropiación de ahorros bancarios, etc-, sino también en materia política y social. La crisis ha afectado a todos los estratos de la sociedad argentina y a sus instituciones políticas tradicionales, lo que ha impulsado una reconfiguración de los vínculos entre los diversos actores sociales. Con esto nos referimos a la relaciones entre la ciudadanía y el Estado, entre la sociedad civil misma, así como al interior del aparato gubernamental.

En términos más precisos, señala Kaufman (2004), la crisis ha desatado tres situaciones políticas extraordinarias que han implicado directamente a la ciudadanía, y en especial a la clase media: 1) la pérdida de legitimidad en la democracia delegativa; 2) el desarrollo de la “voz horizontal”;<sup>7</sup> 3) la conformación de nuevas formas (autónomas) de organización social que escapan al ámbito político tradicional. Surge en este contexto, por lo tanto, el siguiente interrogante: ¿cuál debería ser el papel de las TICs en la nueva reconfiguración institucional por la que está atravesando la Argentina a partir de la crisis del 2001?

Para responder a esta pregunta, un primer aspecto a considerar es la importancia que ha tenido el uso de Internet para hacer circular información de forma independiente entre diversos sectores sociales, así como para organizar acciones de protesta ciudadana y conformar movimientos sociales de ayuda comunitaria (Grillo, 2002). En este sentido, el efecto multiplicador que tiene la apropiación de TICs –en este caso Internet- ha resultado sumamente importante para la difusión de iniciativas impulsadas por las asambleas barriales, organizaciones comunitarias y otras formas de movilizaciones sociales que cuestionan las formas partidistas tradicionales y que se oponen, en mayor o menor medida, al sistema de representación política vigente.

Sin embargo, el uso potencial de las TICs en el caso argentino no puede limitarse únicamente a la (re)organización de sectores sociales fuertemente afectados por la crisis. Es necesario, como señalan Finklelevich et. al. (2003), ir todavía más lejos y optimizar las oportunidades que presentan las TICs para mejorar la gobernabilidad democrática del país, a través de la implementación de nuevos canales

<sup>6</sup> El decreto de Gobierno Electrónico en Argentina y los Lineamientos estratégicos para su puesta en marcha están disponibles en línea: <http://www.redgealc.net/modules.php?op=modload&name=news&file=article&sid=194> dirección consultada el día 11 de julio de 2005.

<sup>7</sup> La “voz horizontal” se deriva del célebre trabajo de Hirschman (1970) y representa una forma para hacerse escuchar que rompe con las formas jerárquicas tradicionales.

de comunicación entre los sectores público y privado, reforzar las redes comunitarias, reducir los espacios para acciones corruptas de los funcionarios públicos y fomentar la transparencia en el sector gobierno. Es imperante, por lo tanto, que las TICs en la Argentina post-crisis ayuden a construir formas innovadoras de interacción entre los ciudadanos y el gobierno, así como a desarrollar un nuevo modo de hacer política, a través de medios electrónicos que agilicen la acción pública y que incorporen a diversos actores sociales al proceso decisorio, a la implementación y a la evaluación de las políticas públicas.

En el contexto posterior a la crisis, signado por un fuerte cuestionamiento de las instituciones políticas tradicionales, asegurar la gobernabilidad democrática ha sido sumamente importante para dar certidumbre a las acciones públicas y estabilidad a la interacción entre el Estado y los ciudadanos. La gobernabilidad democrática, en este sentido, debe ser entendida a la luz de dos principios relevantes para la sociedad argentina que se ha ido reconfigurando a partir del año 2002: la legitimidad del ejercicio del poder político y la credibilidad de las decisiones tomadas en la esfera política. La legitimidad, como lo plantea Piana (2004), está directamente relacionada con la capacidad del gobierno para dar respuesta (eficaz) a las demandas sociales y asegurar un nivel mínimo de satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. La credibilidad de la gestión pública, por su parte, está vinculada a un mayor grado de transparencia y responsabilidad política. La introducción de mecanismo de publicidad y transparencia de las acciones del gobierno son precisamente los instrumentos que permiten alcanzar niveles más altos de gobernanza, a través de sistemas de control social que fomentan una mayor interacción entre los sectores público y privado, y de un más alto grado de participación ciudadana (Piana, 2004). Asegurar la gobernabilidad democrática, por lo tanto, implica superar las estructuras de la democracia representativa tradicional e incorporar en un diálogo deliberativo a los actores sociales afectados por las políticas públicas.

Es en este aspecto donde las TICs juegan un papel fundamental, siempre que sea posible delinear y hacer efectivas políticas de gobierno electrónico adecuadas para cambiar la lógica del funcionamiento burocrático tradicional, dar respuesta institucional a las nuevas demandas de transparencia, apertura e integración, y asegurar un mayor grado de participación de la ciudadanía en la elaboración de políticas (Piana, 2004). Como señala este autor, el gobierno electrónico a través de un uso inteligente de las TICs no sólo permitiría sistematizar los mecanismos de control social a través del seguimiento en línea de las decisiones y acciones de carácter público, sino que también abriría nuevos canales para la comunicación entre los ciudadanos y el gobierno, y posibilitaría una mayor grado de participación ciudadana que revista de legitimidad al sistema político. Puesto en otros términos por Orrego y Araya, “lo nuevo no es el uso de la tecnología en sí, sino la posibilidad de abrir canales de comunicación cada día más directos para acercar a autoridades y ciudadanos. Es una nueva forma de mediación y, tal vez, una nueva forma de representación” (2002: 10).

Aunque no pretendemos sobredimensionar el correcto uso del gobierno electrónico y de las TICs, no podemos dejar de lado que en el contexto argentino posterior a la crisis la introducción de estas herramientas innovadoras en el sector público tiene importantes tareas que cumplir para asegurar la estabilidad política, social y económica necesarias para sacar al país de la complicada situación en la que se encontraba a principios del 2002. Retomando el trabajo de Grillo (2002), la difusión y adopción de las nuevas tecnologías tienen efectos potenciales positivos (e interdependientes) que merecen ser considerados para el caso argentino. Esto es: expandir las oportunidades sociales para el *empoderamiento* de la sociedad civil, ampliar las facilidades económicas en función de oportunidades de empleo, negocios y reducción de la inequidad, y contribuir a las libertades políticas de la sociedad. Sobre este último aspecto, es posible hablar de una “re-inversión” de las libertades políticas en la medida en que el uso de TICs en el sector público favorezca un mayor conocimiento y transparencia de la gestión pública, promueva y mantenga nuevas formas de participación social, amplíe la cobertura de los e-servicios y obtenga ganancias en términos de eficacia y eficiencia administrativa (Heeks (1998) citado por Grillo (2002)).

Con base en lo expuesto hasta aquí, podemos reunir los beneficios potenciales de las nuevas tecnologías de la información en el sector público, y más precisamente del e-gobierno para el caso argentino, en dos grandes grupos: por un lado, los beneficios que se refieren al funcionamiento administrativo del aparato público y, por otro, los que están más directamente vinculados a una reconfiguración de carácter política entre la sociedad y el Estado.

*Beneficios potenciales de carácter administrativo:*

- Aumentar los trámites con el gobierno a través de sistemas en línea (no sólo ciudadanos, también empresas). La adopción de herramientas electrónicas permite alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia administrativa, que son fundamentales para reconstruir el tejido empresarial y su interacción con el Estado.
- Incrementar la prestación de servicios públicos en línea, que mejoren la atención de las demandas y necesidades sociales eliminando distancias y desigualdades, y reduciendo tiempos y costos (esto es importante en el sector educativo y de servicios de salud, por ejemplo).

*Beneficios potenciales de carácter político:*

- Mayor acceso público a información del gobierno. La transparencia y publicidad de las acciones públicas es un aspecto clave para la gobernabilidad democrática en un contexto marcado por un alto nivel de desconfianza pública y descreimiento de las instituciones públicas.
- Mejorar el proceso democrático y ampliar la participación ciudadana, lo cual es vital en un contexto signado por el cuestionamiento a las instituciones tradicionales de la democracia representativa.

Ahora bien, una vez considerados los potenciales impactos positivos del gobierno electrónico y del uso inteligente de las TICs para el caso argentino, parece adecuado centrar nuestra atención en algunos de los programas e instrumentos impulsados desde el gobierno federal para explotar estos posibles beneficios. En este estudio nos centraremos brevemente en el “Plan de Gobierno Electrónico” que se presenta como un proyecto dirigido a consolidar iniciativas anteriores de gobierno electrónico del Estado argentino, y a articular éstas con las nuevas herramientas digitales previstas por la actual administración nacional. Si bien estamos concientes que nos encontramos en una etapa temprana para realizar una evaluación a fondo de dicho plan, consideramos que existen -al menos al analizar los lineamientos estratégicos para su puesta en marcha- aspectos relevantes que merecen ser resaltados en función de nuestro tema de estudio.

#### **4.1 EL PLAN DE GOBIERNO ELECTRÓNICO**

El Plan de Gobierno Electrónico es una iniciativa de la Presidencia de la República que parte de una concepción de las TICs como herramientas fundamentales para atenuar las características duales de la sociedad, y como factor relevante de crecimiento e integración social. En este sentido, el Plan está dirigido fundamentalmente a mejorar la relación del Estado con la ciudadanía, transparentar la gestión pública, aumentar su eficacia y eficiencia, así como fomentar la participación ciudadana y la integración social.

Como se establece en sus lineamientos estratégicos, los principios rectores que han guiado el Plan (y los planes sectoriales que se derivan) son los siguientes: 1) mejorar el servicio a la ciudadanía, cuyo fin es sanar la relación entre el Estado y la sociedad civil, y reducir los tiempos que implican las transacciones; 2) mejorar la gestión pública, en términos de eficiencia y transparencia; 3) reducción de costos, a través de la simplificación de los procedimientos internos del Estado y de nuevas formas de interacción con la ciudadanía; 4) transparencia, con el objetivo de facilitar el acceso de los ciudadanos a la información pública a través de Internet; 5) participación, para generar nuevos espacios de intercambio de información y opinión entre el Estado y la ciudadanía; 6) integración, con el fin de



reducir desventajas económicas, sociales y geográficas; 7) apoyo al desarrollo, para mejorar la competitividad del sector empresarial; 8) integración a la economía mundial, facilitando el acceso al mercado global a través de servicios de información y transacciones electrónicas.

Los principales programas e instrumentos con los que habrá de contar el Plan para cumplir sus objetivos son: la “Guía de trámites” (información sobre los trámites que los ciudadanos pueden realizar con el aparato estatal), el “Portal General del Gobierno” (para acceder a información de los organismos de la administración pública), el “Sistema de Seguimiento de Expedientes” (para realizar consultas sobre el estado de una tramitación), la “Ventanilla Única” (con el fin de coordinar y simplificar trámites), los “Portales temáticos del Gobierno” (para un más fácil acceso a la información) y el “Directorio en línea de organismos y funcionarios”. Asimismo, los lineamientos estratégicos del decreto prevén la creación de sistemas en línea para consultas, quejas y sugerencias ciudadanas, la implementación del expediente electrónico, la determinación de políticas de seguridad y protección de los sistemas de información, la definición de los estándares tecnológicos para la interoperabilidad de los sistemas de información, la articulación de los distintos organismos de la administración pública federal, y la creación de un sistema de autenticación único para identificar a los habitantes.

### Aspectos positivos del Plan de Gobierno Electrónico

El principal aspecto a destacar del Plan que hemos descrito brevemente es que se ha formalizado una política de gobierno electrónico a nivel nacional a través de un decreto presidencial y se ha insertado de manera explícita el tema de las nuevas tecnologías de la información en la agenda pública del Estado. Este es un aspecto de suma importancia, dado que permitiría tener continuidad a la política (en el mediano y largo plazo) más allá de las alternancias en el poder. Aunque la formalización legal del Plan no asegura su éxito ni su mantenimiento en el tiempo, sí es importante que se establezcan legalmente los marcos de acción, funciones y responsabilidades de los diversos actores sociales implicados, para dar estabilidad y certidumbre a los programas e instrumentos de gobierno electrónico. En este sentido, establecer formalmente el plan vía decreto proporciona límites fijos donde los organismos del Estado y la sociedad civil pueden actuar. Las restricciones legales que establece el decreto, por lo tanto, son relevantes porque limitan las alternativas de política y definen los instrumentos que son viables desde el punto de vista jurídico para fortalecer el gobierno electrónico en la Argentina post-crisis.

En segundo lugar, cabe destacar que el Plan –a través de la Subsecretaría de la Gestión Pública– tiene dos tareas integradoras por demás relevantes: por un lado, coordinar y aprobar los planes sectoriales de gobierno electrónico de los diversos organismos que conforman la administración pública nacional; por otro lado, incorporar y articular los esfuerzos previos del Estado argentino por impulsar el uso de las nuevas tecnologías.<sup>8</sup> Estas funciones son de suma importancia para dar coherencia al Plan en función de los objetivos que se persiguen, así como para no duplicar esfuerzos ni malgastar recursos financieros y humanos.

Un tercer aspecto saliente del Plan es que en términos formales muestra un alto grado de congruencia entre sus objetivos de eficiencia, eficacia, transparencia y provisión de servicios en línea respecto a los instrumentos y programas previstos en el decreto presidencial y sus lineamientos estratégicos. En este sentido, existe una relación formalmente directa entre la “Guía de Trámites” y una mayor provisión de servicios en línea, así como entre el “Portal General del Gobierno”, los “Portales Temáticos” y el “Sistema de Seguimiento de Expedientes” con un mayor grado de transparencia pública. De la misma forma, la “Ventanilla Única” es un instrumento apto (y probado por la experiencia internacional exitosa) para coordinar acciones entre los tres niveles de gobierno y la sociedad civil, lo que permite obtener ganancias en términos de eficacia y eficiencia administrativa.

---

<sup>8</sup> Tal como se comentó en la sección anterior, en Argentina se han llevado a cabo una serie de iniciativas de gobierno electrónico, las cuales sin el marco de este Plan se encontraban desarticuladas.

Otro aspecto clave radica, tal como fuera mencionado con anterioridad, en la existencia de una nueva línea orgánica muy ligada a Presidencia (conformada por la Jefatura de Gabinete de Ministros, la Subsecretaría de la Gestión Pública y la ONTI), que tiene a su cargo de lleno la implementación de la estrategia de gobierno electrónico. A partir de algunos casos de éxito derivados de la experiencia internacional, cabe destacar que el liderazgo y el protagonismo del presidente en los impulsos de programas de e-gobierno resultaron clave.<sup>9</sup> Por esta razón, en materia orgánica el caso de Argentina representa un factor positivo adicional.

Por último, en términos generales el Plan está dirigido a construir las condiciones mínimas para impulsar el gobierno electrónico en el mediano y largo plazo, dado que pretende cambiar el secreto y la información oculta como fuentes tradicionales de poder por el principio de transparencia administrativa, así como busca transformar el burocratismo y los comportamientos clásicos de las organizaciones públicas por cuestiones de interdependencia y coordinación entre los organismos del Estado.

### Limitantes y desafíos para el Plan de Gobierno Electrónico

Como ya se ha mencionado, al no haberse publicado aún las estrategias, normas y procedimientos precisos que guíen el Plan, no es posible construir en este momento un juicio determinante sobre la suerte que habrán de tener las políticas e instrumentos de gobierno electrónico impulsados por el Estado argentino. Sin embargo, sí es posible vislumbrar a través del decreto y los lineamientos estratégicos que le da forma al Plan una limitante importante: la falta de congruencia entre el objetivo formal de fomentar la participación ciudadana y mejorar el proceso democrático respecto a los instrumentos previstos en estos marcos normativos para alcanzar dicho objetivo.

En términos formales, el decreto establece que uno de los principios rectores y objetivos del Plan es generar nuevos espacios para la participación y la comunicación entre el Estado y los ciudadanos. Sin embargo, los instrumentos y programas que conforman el Plan están preparados únicamente para que la ciudadanía presente quejas, consultas o sugerencias, y para que éstas sean respondidas en tiempo y forma por los organismos estatales.

Lo que está faltando en el Plan, precisamente, es la aplicación de tecnologías destinadas a actividades de deliberación, votación, referéndum o plebiscito electrónico, listas de discusión, foros y *chat* entre ciudadanos y funcionarios. Este tipo de actividades, conocidas como e-política (Finkleleevich *et. al*, 2003), son las que efectivamente permiten fomentar la participación ciudadana, transformar el proceso decisorio y mejorar la relación entre ciudadanos y el Estado. Los “mejores gobiernos electrónicos”, señala Kaufman, son aquellos que “asocian a los actores destinatarios desde las etapas más tempranas del diseño de políticas, manteniendo su participación en todo el proceso decisorio, en el de implementación y en el de evaluación” (2004: 175). Esta es una cuestión por demás relevante que queda trunca en el Plan de Gobierno Electrónico de Argentina.

El reto que se le presenta a Estado para fomentar de forma efectiva la participación ciudadana, sin embargo, es difícil de resolver dado que no sólo es cuestión de abrir nuevos canales para la comunicación con la ciudadanía, sino que es necesario una transformación de la cultura institucional de los organismos del Estado para hacerla abierta y transparente, al mismo tiempo que se requiere hacer permeables los flujos de información a la participación comunitaria en la gestión pública (Finkleleevich *et. al.*, 2003).

Puede argumentarse, por lo tanto, que la problemática que representa la incorporación de la ciudadanía a la hechura de las políticas no depende únicamente de herramientas tecnológicas, sino que

---

<sup>9</sup> Por ejemplo, en el caso de los Estados Unidos, en el marco del programa denominado “*National Performance Review*”, el uso de tecnologías de información en la administración pública ocupó un papel central, donde dicho programa dependía directamente del vicepresidente Al Gore, dejando en claro lo prioritario del tema. En el caso de Chile, el impulso del gobierno electrónico estuvo fuertemente marcado por el Presidente Lagos, quien desde 1998 marcaba el inicio del programa que luego se llamaría “Plan de ofensiva digital”.

debe tomarse una solución política, administrativa y cultural (Pocoví y Farabollini, 2002), que permita superar las resistencias al cambio que una mayor participación ciudadana supone al interior del aparato estatal. Es en este sentido, que el mayor desafío que se le presenta al Plan de Gobierno Electrónico es justamente modificar la compleja red de relaciones de poder, limitar la autoridad de algunos actores sociales tradicionales y cambiar conductas, comportamientos, valores e incentivos asociados a una mayor participación ciudadana en el proceso decisorio. En caso contrario, la mencionada “reinención” de las libertades políticas que posibilita el uso inteligente de las TICs está sumamente limitada dado que se promuevan nuevas formas de consulta entre el aparato gubernamental y la sociedad civil, pero no una participación ciudadana activa en la elaboración, aplicación y evaluación de políticas públicas.

En suma, dar forma a un gobierno electrónico efectivo (en función de las necesidades internas del Estado y de las demandas sociales) implica una tarea por demás complicada, dado que debe estar basada en una estrategia integral, que vaya desde el rediseño de procesos al interior de la administración pública, a la inducción de la administración y de la ciudadanía hacia una nueva cultura de la información, así como un cambio de carácter político en las relaciones entre el gobierno y la sociedad civil.

### **CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES FINALES**

Como hemos visto en la primera parte de este trabajo, el papel teórico de las TICs en el marco de la Nueva Gestión Pública es vital para lograr ganancias de eficiencia y eficacia administrativa en el sector público y también para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas mediante la participación ciudadana. Durante los años 90 Argentina no fue la excepción y dio impulso a diversas iniciativas de gobierno electrónico. Sin embargo, estas iniciativas, aún cuando formaban parte de una estrategia mayor dirigida a reducir la capacidad estatal al mínimo, no mostraban un alto grado de integración y coherencia que permitiese dar forma a un gobierno electrónico efectivo y a un uso intensivo de las TICs en la administración pública.

A partir de la crisis del 2001, el uso de las TICs en Argentina ha tomado un nuevo impulso y una mayor importancia gracias a los beneficios potenciales que ofrece en materia administrativa y política para enfrentar las difíciles condiciones socioeconómicas por las que está atravesando el país. El gobierno nacional lo ha entendido de esta forma y ha dado forma a una política de mediano y largo plazo, el Plan de Gobierno Electrónico, cuyo objetivo es transformar la relación del Estado con la ciudadanía (mayor participación ciudadana e integración social), así como aumentar la transparencia, la eficacia y la eficiencia de la gestión pública.

En términos formales, el Plan muestra congruencia entre sus objetivos de carácter administrativo (eficacia y eficiencia) y los instrumentos provistos en el marco normativo que le ha dado vida. Este es un factor relevante que con el tiempo puede aportar a legitimidad del ejercicio del poder político en la medida en que se aumente la capacidad del gobierno para dar respuesta a las demandas y necesidades sociales.

De la misma forma, las herramientas formales con las que cuenta el Plan también pueden alcanzar mejoras en términos de transparencia. Esto aumentaría el grado de credibilidad en la gestión pública siempre que el e-gobierno permita crear sistemas efectivos de control social que limiten los abusos de autoridad, actos de corrupción y demás irregularidades en el manejo de la información pública.

No obstante los beneficios potenciales del Plan, éste se haya limitado –al menos en términos formales- para transformar la relación del Estado con la ciudadanía. Los instrumentos previstos en el marco normativo analizado establecen únicamente canales para la presentación de quejas, consultas y reclamos por parte de los ciudadanos, pero carece de mecanismos que permitan una deliberación (electrónica) sobre decisiones y acciones de impacto público. La falta de instrumentos de e-política que promuevan y mantengan nuevas formas de participación social es el factor principal que juegan en contra de la incorporación activa de la ciudadanía en el proceso decisorio, evaluatorio y de

implementación de las políticas públicas.

En términos generales, el Plan de Gobierno Electrónico en Argentina ha puesto un mayor énfasis formal en cuestiones de eficiencia y eficacia administrativa, así como en la transparencia de la gestión pública, pero parece relegar el objetivo de aumentar la participación ciudadana.

No obstante esta limitante, creemos que el Plan es una política innovadora para el contexto argentino, que puede obtener beneficios sustantivos para reconstruir el tejido social y económico del país. Hay que tener presente también que “transformar” la relación entre ciudadanos y Estado consiste en un cambio radical mucho mayor que una política de gobierno electrónico, dado que implica reformar aspectos políticos, sociales, económicos y culturales que no están necesariamente formalizados en un marco normativo.

Como ya se ha mencionado, el juicio aquí expresado sobre el Plan de Gobierno Electrónico es aún muy prematuro dado que únicamente estamos analizando el decreto y los lineamientos estratégicos que le han dado vida. Es necesario avanzar en el estudio de esta política de carácter nacional en la medida en que se hagan público sus estrategias, normas y procedimientos, y se ponga en funcionamiento el Plan. Esto es fundamental no sólo para poder evaluar al plan en sí mismo, sino también para analizar su integración, coordinación y desempeño a la luz de otros dos proyectos de carácter nacional dirigidos a incorporar las nuevas tecnología de la información en la gestión pública: El Foro Transversal de Responsables Informáticos, cuyo fin es mejorar la comunicación y el manejo de la información al interno del aparato administrativo estatal, y el programa MiPc que está dirigido a aumentar la conectividad y a dar impulso a la industria electrónica, de telecomunicaciones e informáticas. El análisis conjunto de estas tres políticas nacionales para desarrollar el gobierno electrónico y consolidar el uso de TICs en la administración pública es una veta interesante de estudio a futuro que merece ser desarrollada.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Araya, Rodrigo (2004), “Tres perspectivas para observar el gobierno electrónico”, en *América Latina Puntogob, Casos y tendencias en Gobierno Electrónico*, Rodrigo Araya Dujisin y Miguel A. Porrúa Vigón (Eds.), FLACSO-Chile y AICD-OEA, Santiago, Chile.

Bonina, Carla M. (2005), “Tecnologías de información y Nueva Gestión Pública: experiencias de gobierno electrónico en México”, documento de Trabajo CIDE, división de Administración Pública, México, DF.

Gruening, G. (2001), “Origin and theoretical basis of the New Public Management”, *International Public Management Review*, 4, 1.

Grillo, Oscar Jorge (2002), “En condiciones de baja gobernabilidad: oportunidades y desafíos del e-government en Argentina”, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Octubre.

Finquelievich, Silvia, Lago, Silvia y Causa, Adriana (2003), “E-Gobierno a nivel municipal – Caso de estudio: Buenos Aires, Argentina 1998-2003”, documento Instituto de Conectividad para las Américas (ICA), en línea en: <http://www.icamericas.net/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=21>

Kaufman, Ester (2004), “E-gobierno en Argentina: crisis, burocracia y redes”, en *América Latina Puntogob, Casos y tendencias en Gobierno Electrónico*, Rodrigo Araya Dujisin y Miguel A. Porrúa Vigón (Eds.), FLACSO-Chile y AICD-OEA, Santiago, Chile.

Ketl, Donald F. (2000), *The Global Public Management Revolution. A Report on the Transformation of Governace*, Brookings Institution Press, Washington DC.

Naciones Unidas (2003), *World Public Sector Report 2003. e- Government at the Crossroads*, Nueva York, Noviembre.

OECD (2003), *The e-Government Imperative*, París, septiembre.

Orrego, Claudio y Araya, Rodrigo (2002), “Internet en Chile: oportunidad para la participación

ciudadana”, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Temas de Desarrollo Humano Sustentable núm. 7. Disponible en línea en: <http://www.desarrollohumano.cl/textos/otraspub/Pub07/internet.pdf> Accedido el 19 de marzo de 2004.

Piana, Ricardo S. (2004), “Gobierno electrónico, organización en red y gobernabilidad democrática”, Memorias del X Congreso iberoamericano de Derecho e Informática, Santiago, Chile.

Pocoví, Gertrudis, Farabollini, Gustavo (2002), “Gobierno Electrónico: un Cambio Estructural. La Integración de la Información Como Requisito”, XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, “Gobierno Electrónico”, Caracas.

Proenza, Francisco (2003), “Establecimiento y experiencia inicial de los Centros Tecnológicos Comunitarios”, LINKS, disponible en línea en: <http://www.links.org.ar/siar.html> Accedido el 30 de junio de 2005.

República Argentina - Jefatura de Gabinete de Ministros, Subsecretaría de la Gestión Pública, Oficina Nacional De Tecnologías de la Información (2003), "Declaración de Gobierno Electrónico", texto presentado en la Cumbre de la Sociedad de la Información, Ginebra, diciembre 11. Disponible en línea en: <http://www.sgp.gov.ar/sitio/gobelectronico.htm> Accedido el 15 de junio de 2005.

Rivera Urrutia, Eugenio (2004), “La construcción del gobierno digital como un problema de innovación institucional”, Documento de Trabajo CIDE-División de Administración Pública (DAP), Número 144, México, DF.

### **Reseña Biográfica**

**Carla Marisa Bonina**, ([carla.bonina@cide.edu](mailto:carla.bonina@cide.edu)) es Licenciada en Economía de la Universidad de Buenos Aires. Realizó sus estudios de Maestría en Administración y Políticas Públicas en el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) de México y la escuela de Políticas Públicas Lyndon B. Johnson de la Universidad de Texas en Austin. Actualmente se desempeña como Investigadora Asociada en el proyecto Telecom CIDE, donde tiene a su cargo las investigaciones temáticas de las empresas que participan en el proyecto.

Sus líneas de investigación son brecha digital y tecnologías de información para el desarrollo, gobierno electrónico y regulación de telecomunicaciones. Tiene experiencia en análisis cuantitativo, uso de bases de datos y coordinación de equipos de trabajo. Recientemente ha publicado el documento de trabajo CIDE titulado “Tecnologías de Información y Nueva Gestión Pública: experiencias de gobierno electrónico en México”.

Datos de Contacto: Centro de Investigación y Docencia Económicas - CIDE

División de Administración Pública

Carretera México-Toluca 3655, Col. Lomas de Santa Fe, 01210, México, DF

Tel: (52 55) 5727 9800 ext. 2307

[carla.bonina@cide.edu](mailto:carla.bonina@cide.edu)

[www.telecom.cide.edu](http://www.telecom.cide.edu)

**Walter Lepore**, ([walter.lepore@cide.edu](mailto:walter.lepore@cide.edu)) es Licenciado en Economía de la Universidad Torcuato Di Tella en Buenos Aires y Maestro en Administración y Políticas Públicas del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) de México. Actualmente se desempeña como Investigador Asociado de la División de Administración Pública en el CIDE.

Sus líneas de investigación son: análisis organizacional del sector público, servicio profesional de carrera y gestión estratégica del sector público. cuenta con experiencia en análisis cuantitativo y cualitativo y evaluación de diseño e implementación de políticas públicas.

Datos de Contacto: Centro de Investigación y Docencia Económicas – CIDE

División de Administración Pública

Carretera México-Toluca 3655, Col. Lomas de Santa Fe, 01210, México, DF

Tel: (52 55) 5727 9800 ext. 2313

[walter.lepore@cide.edu](mailto:walter.lepore@cide.edu)