

**BUROCRACIAS DE NIVEL DE CALLE
Y DIGITALIZACIÓN DE LA GESTIÓN
DE POLÍTICAS SOCIALES: APORTES
DESDE AMÉRICA LATINA¹**

*Street-level bureaucracies and the digitization
of social policy management: Contributions from
Latin America*

*Burocracias de nível de rua e digitalização da
gestão das políticas sociais: Contribuições da
América Latina*

Matilde Ambort

CONICET, Universidad Provincial de Córdoba

mlambort@gmail.com

ORCID: 0009-0008-9285-4842

Recibido: 09.09.2025

Aceptado: 27.03.2026

¹ Este trabajo se desarrolla en el marco de mi carrera de investigadora asistente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet). Se agradecen los valiosos aportes y comentarios de las personas revisoras anónimas, cuyas contribuciones sustantivas permitieron fortalecer este artículo. A la par, se agradecen profundamente los aportes de colegas de diversas disciplinas que, con su saber práctico-afectivo, fueron de gran ayuda: Valeria Casanova y Mariana Lerchundi, muchas gracias.

Resumen: Este estudio se inscribe en el campo de las burocracias de nivel de calle (BNC) y explora los aportes analíticos sobre el uso de tecnologías digitales, identificando patrones de agencia que emergen en la gestión de políticas sociales. A partir de una revisión bibliográfica, se identifican conceptos clave que permiten analizar el papel de estas tecnologías en la práctica cotidiana de las BNC. El análisis se sitúa en el contexto latinoamericano, caracterizado por debilidades institucionales y brechas en la ejecución de políticas. Se complejizan argumentos de enfoques macro de la gestión pública, que sostienen que los sistemas digitales acortan distancias entre el Estado y la ciudadanía, incrementando la eficacia en el acceso a los servicios públicos.

Palabras clave: burocracias de nivel calle, digitalización, políticas sociales, gestión pública

Resumo: Este estudo insere-se no campo das burocracias de nível de rua (BNR) e explora as contribuições analíticas sobre o uso de tecnologias digitais, identificando padrões de agência que surgem na gestão de políticas sociais. A partir de uma revisão bibliográfica, identificam-se conceitos-chave que permitem analisar o papel dessas tecnologias na prática cotidiana das BNC. A análise situa-se no contexto latino-americano, caracterizado por fragilidades institucionais e lacunas na execução das políticas. São aprofundados argumentos de abordagens macro da gestão pública, que defendem que os sistemas digitais encurtam as distâncias entre o Estado e os cidadãos, aumentando a eficácia no acesso aos serviços públicos.

Palavras-chave: burocracias de rua, digitalização, políticas sociais, gestão pública

Abstract: This study is inscribed in the field of street-level bureaucracies (SLB) and explores analytical contributions on the use of digital technologies, identifying patterns of agency that emerge in the management of social policies. Based on a literature review, key concepts are identified that allow for the analysis of the role of these technologies in the daily practice of SLBs. The analysis is set in the Latin American context, characterized by institutional weaknesses and gaps in policy implementation. Arguments from macro-approaches to public management, which maintain that digital systems shorten distances between the state and citizens, increasing efficiency in access to public services, are becoming more complex.

Keywords: street-level bureaucracies, digitization, social policies public management

Introducción

La presente indagación se enmarca en los estudios sobre burocracias de nivel de calle (BNC)² y se focaliza en los interrogantes y aportes de esta literatura respecto del uso de tecnologías digitales en la gestión de políticas sociales. El punto de partida es una revisión de trabajos que han problematizado la relación entre el Estado, las BNC y las tecnologías, con el propósito de delimitar los encuadres que orientan la agenda de investigación en la actualidad e identificar patrones de agencia que emergen en dichos usos a nivel de las burocracias de calle.

La problemática se sitúa en países latinoamericanos, caracterizados por contextos institucionales propios de los llamados «Estados débiles» (Peeters y Campos, 2022) y por brechas de implementación de políticas sociales (Lotta *et al.*, 2021). Así, si bien se recuperan aportes conceptuales de países centrales que muestran que la incorporación de tecnología para mejorar la provisión de servicios estatales crece velozmente en la gestión pública, en los países emergentes se observa un rezago temporal en la adopción de estas innovaciones y déficits en las capacidades digitales de la población (Oszlak, 2020). En este marco, se sostiene como supuesto analítico que las características sociales, institucionales y tecnológicas de la región moldean patrones de agencia particulares y transforman la necesidad de improvisación por parte de las BNC. En esta línea, los estudios de casos analizados permiten complejizar conceptualizaciones teóricas desarrolladas.

Desde paradigmas macro de la administración pública³, la incorporación de los avances en las tecnologías de la información operaría como un reaseguro de los preceptos de corte eficientista que estos modelos postulan (Naser y Concha, 2011; Pando, 2014): aumentar la eficacia en la gestión de políticas, favorecer la transparencia y dinamizar los procedimientos administrativos en la provisión de servicios estatales. En esta clave, los *softwares* y aplicaciones *online* estatales, se presentan como dispositivos destinados a prescindir de la intervención de intermediarios entre el Estado y la ciudadanía

2 El trabajo utiliza con el mismo significado las nociones de burocracias de nivel de calle (BNC), burocracias de base, burócratas de pie de calle, de primera línea, etc. Se toman de acuerdo a como son utilizadas por los autores presentados y en las traducciones al español de los textos escritos en inglés.

3 Es menester subrayar que la modernización y las herramientas tecnológicas no son exclusivas de un solo modelo de administración pública (Abal Medina, 2012), sino que pueden utilizarse para fortalecer incluso estructuras tradicionales (weberianas), así como los modelos de reforma propuestos por la nueva gestión pública (NGP) (Arellano-Gault, 2004; Culebro Moreno, 2014; Peters y Pierre, 2018; Prats i Català, 2005) y el gobierno abierto (Calderón y Lorenzo, 2020; Oszlak, 2016).

—reduciendo los encuentros «cara a cara»— reforzando una promesa de eficiencia cuyo cumplimiento efectivo es, cuando menos, matizable.

Estas afirmaciones traen al frente un campo de debate académico, político y ético sobre los desafíos, dilemas y riesgos de sustituir las decisiones humanas por decisiones tomadas por sistemas informáticos automatizados, algoritmos y, más recientemente, la inteligencia artificial (Burrell y Fourcade, 2021; Corvalán, 2017; Henman, 2010; Milan y Treré, 2019; Pando y Poggi, 2021; Oszlak, 2020). Desde una perspectiva crítica, Burrell y Fourcade (2021) señalan que el auge de las técnicas actuariales se apoya en esfuerzos por exigir «la rendición de cuentas a las instituciones y corregir los antecedentes de sesgo, favoritismo y exclusión. La mecánica de los algoritmos modernos ofrecía promesas de transparencia y de un trato igualitario e imparcial (Krippner, 2017; Lauer, 2017; Simon, 1988)» (p. 222, traducción propia). Los autores analizan y discuten las implicancias de la supuesta objetividad de los algoritmos y de la inteligencia artificial, defendida por sus promotores en nombre de la despersonalización en la toma de decisiones, cuando en realidad los objetivos que estructuran estos sistemas buscan principalmente optimizar costos institucionales y minimizar riesgos (Burrell y Fourcade, 2021).

A la par, los avances tecnológicos generan grandes volúmenes de datos masivos (*big data*) sobre la ciudadanía, agudizando la capacidad estatal de hacer legible la sociedad y asignar recursos mediante procedimientos algorítmicos. Para Milan y Treré (2019), estas operaciones constituyen la piedra angular de lo que llaman «capitalismo informacional». En este marco, la «dataficación» proporciona a las instituciones y empresas herramientas cada vez más efectivas para gestionar y controlar a las personas. Esto genera impactos especialmente fuertes en contextos donde las personas, las leyes y los derechos humanos se encuentran en situación más frágil o desprotegida.

En el plano de la gestión estatal, Pando (2014) advierte que la inclusión de tecnología en la administración pública se presenta como un medio, y no como un fin en sí mismo, que altera el equilibrio de poder intraestatal. Ello supone la modificación de estructuras jerárquicas, el rediseño de procesos y la reasignación de recursos públicos, lo que implica negociaciones y conflictos entre los distintos agentes y niveles de gobierno. En América Latina, este proceso se manifiesta como un «mosaico policromático» donde el grado de institucionalización de las innovaciones tecnológicas produce combinaciones variables entre «islas de información» superpuestas, sin conexión entre niveles y dependencias; «baja interoperabilidad» entre instituciones; y la «reinversión de soluciones», que desperdicia recursos al replicar desarrollos ya implementados en otras áreas. Ello se vincula con la heterogeneidad estatal característica de la región y la coexistencia de «estadios pre-burocráticos

(patrimonialistas), burocráticos y pos-burocráticos» que dificulta la aplicación de criterios uniformes de gobierno (Pando, 2014, pp. 74-75).

En cuanto a la transparencia de gobierno, la incorporación de sistemas algorítmicos y de inteligencia artificial en la gestión pública se presenta como un mecanismo para reducir las decisiones adoptadas «a criterio» de los funcionarios. No obstante, esta narrativa supone que el desarrollo tecnológico guarda una relación inversamente proporcional con la influencia de intereses particulares de agentes gubernamentales que se desvían de las normas y procedimientos establecidos para la asignación de recursos y servicios públicos, al automatizar procesos que presuponen la no intervención de personas (Oszlak, 2020).

En su análisis sobre cómo el Estado atraviesa y gestiona la «era exponencial» —caracterizada por la magnitud y velocidad inéditas de los avances tecnológicos—, Oszlak (2020) sostiene que las funciones de las burocracias, su lugar en la relación con la ciudadanía y sus márgenes de acción se transforman de manera tal que se pasa del tradicional *street-level bureaucrat* (Lipsky, 2010) al *screen-level bureaucrat* y, posteriormente, al *system-level bureaucrat*. El autor argumenta que, «a lo largo de esta transición, se fue reduciendo el grado de discrecionalidad del funcionario, al tiempo que la tecnología tendió a monitorear su desempeño y a automatizar muchas de las decisiones antes confiadas exclusivamente a personas físicas» (Oszlak, 2020, p. 149).

De acuerdo a lo planteado hasta aquí, se exploró el estado actual de la cuestión y se identificaron perfiles de apropiación de estas tecnologías por parte de las burocracias de calle. Aún cuando la irrupción de los «funcionarios detrás de pantalla» o «burócratas de plataforma» (Pínque, 2024) —quienes diseñan sistemas y elaboran algoritmos— resulta relevante, se sostiene que el enfoque de las BNC continúa siendo clave para comprender cómo operan estos cambios en la implementación efectiva de políticas que incorporan mecanismos digitales de acceso. A su vez, si bien los enfoques macro de la gestión pública sostienen que la introducción de tecnologías digitales tendería a disminuir la influencia de los funcionarios de calle (Oszlak, 2020), los estudios empíricos sobre las BNC muestran que, en la práctica, los márgenes de agencia se reconfiguran y la creatividad burocrática se entrelaza con el uso de la tecnología.

Así, este enfoque se concentra en quienes materializan y personalizan al Estado en la cotidianidad de su funcionamiento. Se asume que el «rostro humano» continúa operando como forma primera y sistemática de aproximación a lo estatal (Bohoslavsky y Soprano, 2010; Dubois, 2020). El encuentro de los «ciudadanos de a pie» con las burocracias de calle se combina

ahora con una «máscara digital» a través de la cual interactúan tanto los ciudadanos como las BNC.

El planteo analítico inicial permitió identificar una agenda de investigación emergente en países latinoamericanos. En términos generales, la literatura de las BNC ilumina en dos direcciones el uso de la tecnología, en la implementación de políticas sociales. Por un lado, el acceso de la ciudadanía a políticas a través de mecanismos digitales. Por otro lado, el uso de tecnologías en el desempeño cotidiano del trabajo de los burócratas de calle. La revisión bibliográfica se concentró en la identificación de tipologías de agencia, sin desarrollar una caracterización pormenorizada de las distintas políticas implementadas, aunque se describen algunos rasgos de éstas para contextualizar el escenario en el que operan las BNC.

El artículo se organiza de la siguiente manera. En el próximo apartado se presentan los conceptos de base para interpretar la apropiación de las tecnologías por parte de la BNC; en el tercero se abordan las características institucionales propias de América Latina; y, finalmente se analizan los patrones de agencia en el uso de tecnología por parte de las burocracias de calle que exponen los trabajos revisados.

Burocracias de calle y tecnologías digitales, enmarque conceptual

Tal como se ha planteado, la investigación en gestión pública ha desarrollado numerosos análisis de las implicancias positivas de la digitalización. Por otra parte, no se han producido en la misma magnitud indagaciones sobre la «bajada» o los impactos a nivel de calle del uso de las tecnologías digitales (Buffat, 2018). Høybye-Mortensen (2019)⁴ plantea que los beneficios de su uso no siempre se corresponden con las realidades de las oficinas vinculadas a la protección social y que «las tecnologías digitales de oficina no son meros instrumentos de gestión que afectan a los burócratas de la calle, sino una infraestructura que depende de cómo la utilicen» (Høybye-Mortensen, 2019, p. 157, traducción propia).

Esta propuesta teórico-metodológica para abordar estudios sobre burocracias de calle y el uso de tecnologías, propone precisar cuáles son efectivamente los dispositivos, sistemas o plataformas con los que interactúan los burócratas de calle⁵ y los fines de los mismos. Este paso es necesario para

4 La autora es una referencia clave, ya que es precursora en análisis del «cruce» entre la literatura de las BNC y el uso de tecnologías digitales de gestión, y la sistematización de tal agenda.

5 El contexto de producción de los autores citados se caracteriza por el desarrollo de numerosos y eficientes sistemas de gestión, que hacen que los burócratas de calle estén

definir si los diversos estudios abordan fenómenos similares o disímiles y qué nivel analítico utilizan.

La autora identifica tres grandes tipos de usos de tecnologías digitales en la administración pública, especificando cuál es el papel que desempeñan las burocracias de calle en ellas: 1) plataformas digitales que utilizan los ciudadanos para solicitar servicios, guiados por una lógica de autogestión o *self-serving*. Estas plataformas buscan aliviar el trabajo de las burocracias en la atención de los ciudadanos, y reducir esfuerzos en tiempo y espacio a los mismos para realizar la tramitación de servicios. Este tipo de plataformas digitales, haría que las BNC no tengan contacto con el ciudadano en la provisión del servicio que gestiona la plataforma; 2) «tecnologías de oficina», utilizadas para gestionar tareas administrativas dentro de una organización y sus diferentes niveles. Están diseñadas para disminuir cargas y extraer registros de datos. Los burócratas de calle son los principales usuarios de las mismas. Esto puede implicar la transformación del contacto y el tipo de atención a los ciudadanos; 3) sistemas que conectan diferentes organizaciones vinculadas a la asistencia social, y se utilizan para transferir datos de una organización a otra. El propósito es aliviar a los burócratas de base y a la ciudadanía en la carga administrativa de datos y dar fluidez al acceso a prestaciones (Høybye-Mortensen, 2019, p. 160).

Este enfoque también marca la distinción entre análisis «desde arriba» — que se concentran en los propósitos para los cuales fueron diseñadas las tecnologías— y lo que la autora llama una «estrategia metodológica ascendente», que consiste en partir de la definición sobre la tecnología propia de los agentes en su uso cotidiano. Así, los estudios de la problemática deben atender a interrogantes tales como:

¿Es la tecnología la que constituye los límites del trabajo de la calle o es el uso que hacen los trabajadores de la calle el que constituye la tecnología y sus efectos? ¿Debemos atribuir agencia a la propia tecnología cuando la estudiamos, o no? ¿Tiene sentido distinguir entre las cualidades inherentes a las tecnologías y, de este modo, poder evaluar si una determinada tecnología es eficaz y pertinente? ¿O el único nivel de análisis pertinente es el uso de las tecnologías, porque sus consecuencias dependen siempre del uso que hagan de ellas los directivos y los burócratas de a pie? Y por último, ¿debemos considerar la tecnología como un instrumento de gestión más al que están sometidos los burócratas de calle o es erróneo percibirlos como meros instrumentos

habitados a utilizar diversos tipos de tecnologías de punta. No se desconocen las grandes diferencias que existen en la cotidianidad de la gestión pública entre tales contextos y realidades como las latinoamericanas. Al respecto se desarrollarán consideraciones en el texto.

de gestión en las organizaciones de calle? (Høybye-Mortensen, 2019, p. 163, traducción propia).

Ante estas preguntas, y en base al registro de numerosos estudios sobre la implementación de tecnologías digitales de gestión a nivel de las burocracias de base, el trabajo de Høybye-Mortensen delimita dos tipos de enfoques: «determinista» y «pragmático». El primer enfoque resalta determinados efectos de la tecnología en el trabajo a nivel de calle, como un «peso» administrativo que actúa en detrimento de la atención de los ciudadanos por parte de las burocracias y, a su vez, actúa como límite a sus márgenes de discrecionalidad. Se reemplaza una lógica de trabajo «narrativa», sobre la comprensión de las características de los destinatarios de políticas, por una lógica de pensamiento que busca «encajar» en categorías de bases de datos predefinidas por los sistemas de registro y los algoritmos de clasificación de esa información.

En este punto se remarca la irrupción y relevancia de una «élite» encargada de programar sistemas, que se mueve en el poderoso terreno del control (Burrell y Fourcade, 2021). Estos «burócratas de plataforma» realizan un trabajo interpretativo que traduce normas sociales y reglas jurídicas al código informático, introduciendo inevitablemente distorsiones y simplificaciones. Así, establecen categorías de clasificación, basados en representaciones sociales, que son parte de la monopolización del poder de la nominación oficial de lo social (Bourdieu, 2014, como se citó en Pinque, 2024).

Por otra parte, el enfoque «pragmático» aborda la problemática desde los diversos usos que se les asigna a las tecnologías digitales, y asume que las mismas no representan un determinante de las prácticas. Estos estudios observan «efectos no previstos», como por ejemplo grandes cargas de información, mal funcionamiento de los sistemas, plantillas de registro inflexibles, etc. Esto hace que se generen interpretaciones disímiles sobre las categorías de registro por parte de las BNC, que impiden registros estandarizados, o bien, que se generen «atajos» para lograr que la información se acomode a lo que buscan documentar las bases de datos digitales. Estas situaciones muestran que los márgenes de acción discrecional de las burocracias de calle para sortear obstáculos administrativos siguen presentes, asumiendo nuevas formas. Buffat (2015) plantea que este punto se encuentra atravesado por dos cuestiones a profundizar sobre la relación entre burocracias y tecnologías: los diversos usos de la discrecionalidad, como dimensión de poder, y la rendición de cuentas sobre el propio trabajo, como dimensión de control.

Brechas de implementación en América Latina

Para contextualizar el recorte analítico propuesto, se parte de una definición flexible, dinámica y plural del Sur Global que va más allá de la mera denominación geopolítica desde la cual se sitúan los países latinoamericanos. «Lo común» que los articula es su posición de alteridad en el marco de la nueva configuración de un «capitalismo de datos» (Millan y Treré, 2019). En este sentido, la tecnología digital

está lejos de ser solo «magia importada» (Medina *et al.* 2014), que «viaja» sin cambios del Norte al Sur. Por el contrario, las apropiaciones sociales y culturales de la tecnología en el Sur Global a menudo desestabilizan las concepciones hegemónicas de la innovación. Ponen de relieve la naturaleza controvertida y específica del contexto del desarrollo tecnológico, moldeado por los intereses conflictivos de una serie de fuerzas sociales, como gobiernos, activistas y comunidades indígenas. (Millan y Treré, 2019, p. 324, traducción propia).

En este punto es preciso remarcar que la literatura de burocracias de nivel de calle proveniente de países del Norte global tiene un mayor desarrollo analítico en esta línea, y que no podría «transportarse» sin caracterizar y problematizar los contextos institucionales de los llamados «Estados débiles» (Peeters y Campos, 2022). Estos autores hacen una revisión sistemática de la literatura sobre BNC en países del Sur Global, identificando factores institucionales que moldean las condiciones laborales y los patrones de agencia de los trabajadores de primera línea. Análisis como los de Lotta *et al.* (2021, 2024) que observan contextos disímiles a las realidades de países europeos, argumentan que la «recontextualización» del Estado puede realizarse centrada en los elementos que «faltan» (en comparación con la administración de las sociedades del Norte Global), o bien, centrada en lo que realmente existe en términos de formas prácticas de gobernanza (Lotta *et al.*, 2021).

En el Sur Global, las prácticas de las BNC están situadas en contextos institucionales débiles, con brechas de implementación de políticas, entre agencias y niveles estatales, escasa rendición de cuentas, recursos insuficientes, lo cual configura condiciones laborales precarias. Estas brechas evidencian también que el Estado no se presenta como bloque homogéneo, sino como una entidad compleja y plural (Millan y Treré, 2019) que precisa análisis situados.

En este marco, el desempeño de las burocracias se caracteriza por tener rasgos «selectivos» y «distributivos», lo que genera muchas veces una relación conflictiva entre Estado-ciudadanos, debido desajustes en la aplicación de normas e irregularidades en la prestación de servicios (Peeters y Campos, 2022). De esta manera, un punto de partida para comprender las

implicancias del uso de la tecnología en la gestión social en países como los latinoamericanos, es entenderlas como una dimensión más de las capacidades institucionales estatales y sus características particulares. A esto se suman contextos sociales fuertemente desiguales, con déficits en el acceso a dispositivos y capacidades digitales por parte de la población. Estos autores afirman que «las deficiencias en las condiciones institucionales para la implementación de políticas y la provisión de servicios desencadenan un «efecto tipo “colchón de agua” institucional, que traslada estas deficiencias al nivel de calle, donde los trabajadores de primera línea las enfrentan de maneras muy diversas» (Peeters y Campos, 2022, p. 2, traducción propia).

Los patrones de agencia identificados en los trabajos analizados por estos autores muestran, por una parte, posturas de «privatización selectiva» o prácticas «depredadoras» en las que se gestionan prestaciones y recursos públicos de manera selectiva-discrecional, asignados en base a criterios privados por sobre los públicos-institucionalizados. Otro patrón identificado, es el llamado «compromiso alienante» que implica un distanciamiento con los ciudadanos generado por la sobredemanda de atención, la falta de motivación laboral, los escasos recursos y la necesidad de restringir atenciones como mecanismo de autopreservación laboral.

Por otra parte, la discrecionalidad puede producirse en una dirección contraria a las anteriores y ser «reparadora» de políticas, mitigando los déficits institucionales a través de mecanismos de ejecución improvisados e informales en favor de la población. Así, las diversas posturas de las BNC pueden vincularse con miradas empáticas o estigmatizantes de la realidad social, generando posturas tutelares-colaborativas u obstaculizadoras del acceso a bienes y servicios estatales (Ambort y Straschnoy, 2018). De esta manera, se añaden al análisis del desempeño de las burocracias en contextos de desigualdad, las posturas y entendimientos que tienen los burócratas sobre la situación de los destinatarios de las políticas. En este sentido, la «discrecionalidad» propia de las BNC conceptualizada como una cualidad profesional requerida para adecuar las políticas a situaciones concretas de ejecución, que no implica que sea intrínsecamente «buena» o «mala» y, en ocasiones, puede derivar en abusos de poder o favoritismos (Evans y Harris, 2004).

Así, en los Estados latinoamericanos las burocracias de nivel de calle se enfrentan a la tarea de achicar «brechas» entre lo que proponen las políticas sociales, los recursos efectivamente asignados, y el funcionamiento de la gestión de los mismos. Autores como Lotta *et al.* (2021) aluden a esta situación como la divergencia entre los objetivos formales y la provisión real, en contextos de graves limitaciones de recursos que caracterizan a las sociedades en desarrollo, lo cual aumenta la necesidad de «improvisación» de las burocracias de nivel de calle. Cómo se desarrollará a continuación,

los patrones de agencia generales característicos de las BNC en los llamados «Estados débiles» también están presentes en el uso de la tecnología con matices específicos.

Perfiles de agencia de las BNC en el uso de tecnologías digitales

En cuanto a los trabajos que analizan específicamente el cruce entre el uso de tecnologías digitales y el desempeño de las burocracias de calle vinculadas con la ejecución de políticas sociales en países latinoamericanos, se identifica una agenda de investigación emergente en el período pospandemia de covid-19. El registro realizado busca contribuir a una sistematización del estado del arte sobre esta temática. Se trata de una exploración, sin pretensiones de generalización, que identifica tópicos clave desde los cuales se problematizan estos análisis y que opera como punto de partida para profundizar en las diversas realidades de la región.

Los trabajos giran en torno a dos grandes tópicos: por una parte, las prácticas de registro de las condiciones sociales de los destinatarios de políticas sociales, y su correlato en el acceso o la negación de bienes y servicios estatales. Por otra parte, las «mediaciones» desempeñadas por las BNC entre la ciudadanía y las tecnologías digitales de acceso a prestaciones sociales.

En cuanto al primer eje, estos trabajos traen al frente un problema de conocimiento mayor sobre cómo el Estado moderno intenta hacer legible a la sociedad (Scott, 1998, cap. 1), mediante diversas tecnologías de registro, como censos, catastros, apellidos fijos, estadísticas, lenguas estándar, etc. Se trata de la intención estatal de crear modelos abstractos, simplificados que excluyen información detallada y compleja sobre condiciones locales y la vida cotidiana, para hacer legible y «administrable» la sociedad. Contar y clasificar se presentan como condición de posibilidad para intervenir.

En el contexto actual, en un marco de creciente automatización y mediación tecnológica de la gestión pública, la «legibilidad» de lo social puede ser analizada desde las prácticas de registro de las BNC. Estas burocracias «traducen» las condiciones socio-materiales de la población en datos registrados en plataformas digitales. Estos datos son procesados por sistemas algorítmicos que clasifican a las personas como elegibles —o no— según criterios presentados como «objetivos», ubicándolas en categorías estandarizadas para distribuir prestaciones estatales (Cerna-Aragón y García, 2025).

Estos autores analizan la implementación municipal de un sistema de registro social de alcance nacional en Perú, llamado Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH). Este sistema es digital y clasifica algorítmicamente a la

población en niveles socioeconómicos, para luego asignar diversos programas y prestaciones sociales. En términos de Høybye-Mortensen (2019), se trata de un sistema que imbrica la acción de diferentes jurisdicciones públicas, registrando y produciendo datos a nivel local que se utilizan para la provisión de servicios sociales a escala nacional.

El análisis identifica dos patrones de agencia de las BNC, en su trabajo mediado por la tecnología: una «sensación de alienación algorítmica», que refiere a una desconexión cognitiva con las políticas o programas que implementan; y «prácticas de creatividad cotidiana». Retomando el concepto de «brecha de implementación» (Lotta *et al.*, 2024), en contextos donde tal brecha es amplia, sumado a procedimientos automatizados de asignación de recursos, los agentes burocráticos sienten que se acrecienta la imposibilidad de influir en los resultados de una política:

En los proyectos de legibilidad, esta brecha se refuerza por la discrepancia entre las demandas de estandarización del gobierno central y las condiciones laborales locales de quienes deben implementar un diseño excesivamente simplificado. Las categorías y procedimientos homogéneos para recopilar datos contrastan con las complejidades demográficas y geográficas locales. (Cerna-Aragón y García, 2025, p. 4, traducción propia).

En esta línea, la sensación de impotencia se relaciona con la percepción de que las clasificaciones generadas por los algoritmos no logran registrar la complejidad de las realidades sociales que ellos perciben en el territorio. Los burócratas de nivel de calle desconocen el funcionamiento interno del sistema digital, pero formulan presunciones sobre el mismo y desconfían de su capacidad para asignar recursos a quienes efectivamente lo necesitan. Esto lleva a realizar prácticas que podrían interpretarse como pequeñas resistencias a los criterios del sistema (Cerna-Aragón y García, 2025).

Estas resistencias a los sistemas traen al frente el debate sobre la «objetividad» de las decisiones algorítmicas en la asignación equitativa de prestaciones sociales, en contraste con el «juicio humano» y el papel de la empatía frente a contextos de desigualdad social. Como señalan Burrell y Fourcade (2021), «la equidad puede ser el tema más debatido actualmente en el ámbito del aprendizaje automático, lo que a menudo da lugar a complejos argumentos sobre qué criterio estadístico se adapta mejor a la situación: falsos negativos frente a falsos positivos» (p. 224, traducción propia).

Así, el análisis identifica prácticas de «creatividad cotidiana» desplegadas para beneficiar a la población y que sea registrada como «elegible» en el otorgamiento de prestaciones sociales. Para ello, los registran de maneras particulares de acuerdo a especulaciones sobre cómo consideran que el

algoritmo puntuará cada caso. A su vez, llevan adelante «orientaciones» hacia la población, sobre qué declarar, qué registrar y de qué manera, con el fin de que no sean perjudicados en el acceso a prestaciones sociales⁶.

Estos procedimientos son conceptualizados como prácticas de «reparación de políticas» que no solo «salvan» las brechas entre el diseño y la implementación en contextos institucionales débiles, sino que también operan sobre posibles falencias en los sistemas algorítmicos: «la legibilidad depende de prácticas informales que resuelven brechas materiales y adaptan procedimientos estandarizados a los contextos locales» (Cerna-Aragón y García, 2025, p. 5, traducción propia).

Por otra parte, se identifican trabajos que abordan el papel de las burocracias de calle en la gestión de políticas «autogestionadas» (*self serving*) (Høybye-Mortensen, 2019). En esta línea, el trabajo de Arcidiácono y Perelmiter (2022) analiza el uso de tecnologías digitales y el desempeño de las BNC en la implementación de una política nacional de transferencia monetaria de ingresos, implementada durante la pandemia de covid-19 en Argentina. En un contexto excepcional de confinamiento obligatorio de la población en sus hogares, el Estado argentino implementó el Programa «Ingreso Familiar de Emergencia» (IFE). La ejecución del programa se diseñó desde una lógica de acceso totalmente digital (para evitar contactos y circulación de la población) y sin contraprestaciones. Las autoras argumentan más allá de lo que el diseño delimitaba, los encuentros y las mediaciones burocráticas, no sólo no desaparecieron, sino que fueron cruciales para su implementación (Arcidiácono y Perelmiter, 2022). Agentes burocráticos —y agentes de organizaciones sociales o políticas— fueron centrales en la «experiencia del trámite» de sus destinatarios, operando como facilitadores de dispositivos tecnológicos necesarios para la gestión, y a su vez, «traduciendo» los mecanismos y pasos a seguir para cobrar la prestación.

Este análisis trae al frente otra cara del uso de las tecnologías en la relación Estado-ciudadanos, ya no hacia el interior del trabajo burocrático, sino como medio de acceso a prestaciones estatales. Así, si bien se trata de la implementación de una política en un contexto muy particular y sin precedentes, las mediaciones burocráticas que se activaron son muy ilustrativas

6 Por ejemplo, ante la solicitud de «actualización de información» del Servicio Integral de Salud nacional peruano, que atiende de manera gratuita a los ciudadanos categorizados como pobres, un burócrata recomendó a una mujer mayor «probar» si la seguían atendiendo sin reempadronarse ya que, según los nuevos parámetros, al tener en su vivienda una pequeña propiedad deshabitada, podrían recategorizarla como no pobre. Ante la prueba, la atención continuó siendo normal, y la mujer fue beneficiada por la orientación del BNC.

para comprender el rol de las burocracias de calle ante sistemas tecnológicos de gestión que por diversos motivos buscan minimizar su participación.

Estos sistemas implican la gestión autónoma por parte de los ciudadanos y presuponen que estos cuentan con dispositivos tecnológicos y habilidades digitales suficientes para tramitar las prestaciones. La evidencia muestra que en contextos de privación material y de grandes desigualdades se dan fuertes déficits en este sentido, y el rol de los «mediadores» burocráticos emerge significativamente. Aquí nos encontramos con otra característica clave en países como los latinoamericanos, que acompañan a las «brechas de implementación»: las brechas de acceso a la tecnología y déficits de capacidades digitales de la población.

En este marco, las autoras identifican ciertos efectos del acceso a las prestaciones estatales por medios digitales. Uno de ellos es la «despersonalización» en el uso de artefactos tecnológicos. Ante el desconocimiento de procedimientos como la creación de perfiles digitales o la generación de claves de seguridad, la ciudadanía delega la confidencialidad de sus datos en los agentes mediadores de las políticas. Estos utilizan dispositivos propios (celulares, computadoras) para crear perfiles personales en la plataforma *online* de acceso al programa, y ello incluye la creación de claves de seguridad, la validación de identidad por medio de correos electrónicos, que también deben crear ante el desconocimiento práctico de los solicitantes. A su vez, crean cuentas bancarias de manera digital, con sus respectivas claves de acceso, «en lugar» de los beneficiarios, para que éstos puedan cobrar. De esta manera, procedimientos digitales de acceso que han sido diseñados para garantizar una relación directa y confidencial entre la ciudadanía y el Estado, terminan siendo delegados a quienes pueden ayudar en la gestión.

Otro efecto derivado de las mediaciones digitales es la indiferenciación de funciones institucionales, entre las agencias estatales (ejecutoras o no ejecutoras directas) y organizaciones sociales vinculadas a la población asistida (Arcidiácono y Perelmiter, 2022). Las BNC de diversos espacios institucionales, junto con otros actores sociales referentes en el territorio colaboran en la «experiencia digital» del trámite: difundiendo información, interpretando requisitos de acceso, acompañando en reclamos, operando activamente en las gestiones.

Así, el trabajo muestra que «las burocracias de calle «median» las políticas sociales sin un objetivo colectivo de acumulación política, lo que no quiere decir que su intervención sea políticamente inocua» (Arcidiácono y Perelmiter, 2022, p. 63)⁷. Ante la digitalización de la política, estos agentes moldean

7 Las autoras se detienen en analizar la literatura de «intermediaciones» políticas, caracterizadas por desarrollarse al margen de la arena estatal, mostrando que se trata de

la percepción que los destinatarios tienen del gobierno y de sus prestaciones. Al no tener interlocutores oficiales en mostradores físicos a dónde acudir y plantear dudas, y encontrarse con información confusa sobre los criterios de asignación de recursos, los destinatarios experimentan la solicitud de la prestación como una cuestión de «suerte». El análisis relata cómo ciertos referentes sociales y burócratas de calle de diversas dependencias públicas, comenzaron a operar como mediadores entrando en contacto con burócratas del organismo ejecutor de la política: «Oficiaron de cadenas de transmisión y traducción al interior de la frontera estatal» (Arcidiácono y Perelmiter, 2022, p. 70).

Otra dimensión que ilumina este trabajo es la «legibilidad social» y la mediación exclusivamente tecnológica de esta: el registro de condiciones socioeconómicas personales se realizó por medios digitales de acuerdo a lo que cada solicitante declaraba, lo cual podría tener consecuencias en la veracidad de los datos. De acuerdo a la información registrada, la habilitación de la prestación dependía del nivel de ingresos, estado patrimonial, convivencial, ocupacional, etc., de cada solicitante. Así, en un contexto de emergencia y parálisis de gran parte de la economía —por el confinamiento obligatorio implementado en Argentina por la pandemia de covid-19— muchas personas activaron estrategias de reclamo «acomodando» los datos a los requerimientos de la prestación. El análisis muestra, cómo también en este caso, los burócratas mediadores orientaban y acompañaban dichos reclamos hacia el organismo proveedor de la transferencia monetaria.

En línea con la conceptualización de agentes mediadores, ciertas burocracias de nivel de calle han sido caracterizadas como «gestores *sui generis*» (Ambort, 2025): al intervenir y acompañar la experiencia digital del trámite se convierten en gestores de políticas, sin ser formalmente funcionarios de estas. Se desempeñan en márgenes institucionales difusos, ya que, si bien no son agentes directos de la política, forman parte de los espacios donde ésta se implementa. Por este motivo operan como burocracias «satélites»: «orbitan» alrededor de la ejecución de la política, complementando sus tareas oficiales con prácticas informales de apoyo y gestión, fundamentales para facilitar el acceso (Ambort, 2025).

Esta interpretación proviene de un análisis del funcionamiento de una política socioeducativa nacional argentina «Programa de Respaldo a Estudiantes

realidades diversas a las analizadas por los estudios sobre «clientelismo» de la región. La lógica clientelar se caracteriza por el carácter instrumental y manipulatorio del manejo de recursos asistenciales a cambio de apoyo político. Esta interpretación es cuestionada por otros estudios, que evidencian que estos vínculos implican contención social en contextos de vulnerabilidad y sobrepasan la lógica instrumental, incorporando la dimensión moral de las relaciones.

de Argentina» (Progresar). La misma tiene un mecanismo de solicitud y seguimiento enteramente digital. Su operatoria involucra un registro en el portal *online* del programa, en el que los aspirantes deben registrarse para poder acceder a una prestación monetaria en concepto de beca educativa, en diversos niveles formativos. Por su parte, las instituciones educativas deben certificar también en un sistema *online*, la asistencia regular de los jóvenes a dichas instituciones.

Así, nos encontramos al frente de una operatoria que propone la autogestión a través de un sistema digital que conecta a usuarios y diferentes organizaciones (instituciones educativas, ministerio ejecutor —Educación—, y dependencia pública que financia y fiscaliza la situación socioeconómica de las familias). Siguiendo las categorías de Høybye-Mortensen (2019), este tipo de tecnología tiene como objetivo aliviar las tareas de las burocracias de base y de la ciudadanía, haciendo más fluido el acceso a prestaciones.

El trabajo muestra que los jóvenes aspirantes y sus familias, en general, no disponen de los dispositivos tecnológicos requeridos para el funcionamiento operativo del programa ni de las capacidades digitales necesarias para utilizarlos. En consonancia con el caso presentado anteriormente, este trabajo muestra que los burócratas *sui generis* ponen a disposición recursos tecnológicos institucionales -como computadoras y la conexión a internet de los establecimientos educativos- y despliegan un repertorio de prácticas de acompañamiento digital que incluye acciones como la generación de usuarios en la plataforma del programa, la validación de la misma mediante la creación o recuperación de casillas de correo electrónico y sus respectivas claves de seguridad, la digitalización de documentos y su carga al sistema, entre otras actividades vinculadas a las prácticas digitales. Estos datos ponen de relieve la necesidad y la importancia de incorporar en análisis de este tipo la noción de «capacidades y brechas digitales» (Dubois, 2020; García Díaz y Villafañe, 2024; Oszlak, 2020) y examinar cómo operan en el acceso a prestaciones estatales tramitadas por esa vía.

Otro dato que emerge de este análisis es la brecha entre el «mostrador digital» de la política y sus mostradores presenciales, que suelen ofrecer información contradictoria. Los aspirantes al programa se encuentran con información difusa —respecto de los criterios de asignación, los tiempos y los modos de acreditación de la asignación monetaria— ante la cual los burócratas satélites también operan desde una postura tutelar, basada en la empatía hacia las condiciones de privación de los jóvenes que atienden y sus familias. Estos actores resuelven trabas administrativas entrando en contacto con burocracias del organismo ejecutor de la política. Por ejemplo, cuando las solicitudes son rechazadas, identifican que, en algunos casos, la causa radica en la desactualización de los datos socioeconómicos registrados, que

ubican a los jóvenes en una posición socioeconómica aparentemente más ventajosa que la que efectivamente tienen. Una vez detectado el problema, orientan a las familias sobre qué documentación deben presentar para actualizar sus datos socioeconómicos de manera presencial.

En síntesis, el trabajo muestra que la experiencia del trámite digital de los destinatarios, lejos de ser autónoma e independiente, se desarrolla en el marco de una trama informal de gestores *sui generis* cuyas prácticas de tutela resultan claves para el acceso a políticas y programas sociales (Ambort, 2025). Como se observa, estos análisis identifican y describen prácticas específicas de «reparación» de políticas (Cerna-Aragón y García, 2025), mediante las cuales las burocracias de nivel de calle compensan y mitigan condiciones institucionales deficientes, produciendo un efecto de «colchón de agua» (Peeters y Campos, 2022).

Conclusiones

La bibliografía relevada que tematiza el cruce entre burocracias de nivel de calle y el uso de tecnologías digitales en la implementación de políticas sociales, complejiza los supuestos de ciertos análisis macro de la gestión pública que presentan a la tecnología como un medio para mejorar la provisión de servicios estatales. A la par, los diseños de políticas mediadas tecnológicamente suelen suponer una reducción de la intervención de las BNC y presuponen destinatarios con capacidades digitales suficientes para autogestionarse. Asimismo, el registro de datos de la población mediante sistemas digitales con categorías predefinidas, sobre los que luego operan sistemas algorítmicos de clasificación, se presenta como un mecanismo para disminuir los juicios, sesgos y arbitrariedades de las burocracias de calle en los procesos de asignación o denegación de recursos y servicios públicos específicos.

Estos supuestos se observan en dos niveles. En primer lugar, en la idea de una legibilidad social «objetiva» asegurada por el procesamiento algorítmico de datos. Desde el enfoque de las BNC, distintos análisis muestran la complejidad de las actividades de registro y levantamiento de información, que distan de ser una mera operación técnica de «carga de datos». Las burocracias despliegan prácticas de «creatividad cotidiana» para adecuar los registros a categorías que consideran incapaces de captar las realidades sociales que enfrentan en el territorio, con el fin de beneficiar a las poblaciones objetivo de las políticas (Cerna-Aragón y García, 2025).

En segundo lugar, se complejiza el supuesto de que las plataformas digitales de autogestión de servicios y programas sociales permiten una interacción directa entre «ciudadanos autónomos» y el Estado. La literatura muestra

que, en países como los latinoamericanos, que presentan grandes brechas de implementación de políticas (Peeters y Campos, 2022), también se registran déficits en las capacidades digitales de la población, lo que limita la posibilidad de autogestión. Frente a esta realidad, se activan prácticas de acompañamiento por parte de las BNC —conceptualizadas como «mediadores» (Arcidiácono y Perelmiter, 2020) y burocracias «*sui generis*» (Ambort, 2025)— que asisten a los ciudadanos en la experiencia del trámite digital. Desde los estudios relevados, se identifica que las BNC se vuelven habilitantes en políticas mediadas tecnológicamente.

De esta manera, para lograr el acceso digital a prestaciones sociales se vuelve clave la tutela de una red informal de BNC. Los agentes operan «en lugar de» los beneficiarios, proveyendo dispositivos tecnológicos y creando perfiles en las plataformas en línea del Estado. Ello produce un efecto de «despersonalización» que pone en cuestión el supuesto de confidencialidad de datos asociado a estos mecanismos de autogestión (Arcidiácono y Perelmiter, 2020). Asimismo, en estas mediaciones digitales se observa una indiferenciación de funciones burocráticas, que permite caracterizar a estos agentes como gestoras y gestores «satélites» de las políticas (Ambort, 2025): sin estar formalmente implicados en la implementación, tutelan a los destinatarios en los procedimientos digitales necesarios para solicitar y/o sostener prestaciones sociales.

Es posible afirmar que la irrupción de la gestión digital de políticas no hace desaparecer los márgenes de acción característicos de las BNC ni su discrecionalidad en la interpretación y adecuación de normas a situaciones particulares, concretas y cotidianas (Evans y Harris, 2004), sino que los reorienta e incorpora la dimensión tecnológica al repertorio de prácticas de acompañamiento al ciudadano. Así, en la tensión entre enfoques deterministas y enfoques pragmáticos del uso de las TIC en la gestión pública (Høybye-Mortensen, 2019), los análisis de caso muestran que, si bien las BNC experimentan formas de «alienación algorítmica» —por no conocer con precisión el funcionamiento de los sistemas digitales de gestión y sentir que no pueden intervenir en los procesos de clasificación de la población ni influir en los resultados de la distribución de recursos—, también activan estrategias de «reparación» de políticas y de «resistencia» frente a los sistemas, motivadas por la desconfianza en su capacidad para asignar recursos de manera equitativa y justa a quienes realmente los necesitan (Cerna-Aragón y García, 2025).

En suma, la dimensión digital emerge como una dimensión adicional sobre la que operan estos agentes para salvar las brechas de implementación entre lo que presuponen los sistemas digitales y lo que efectivamente ocurre en la práctica. En el marco más amplio de las prácticas de reparación de políticas,

las BNC actúan en la gestión digital como «parches» que cubren tanto las falencias de los sistemas de gestión, como los déficits de acceso a la tecnología y de capacidades digitales de la población.

Si bien los patrones de agencia identificados se inscriben en un repertorio de reparación de políticas, puede plantearse, como supuesto a indagar, la existencia de otras formas de respuesta frente a situaciones de «alienación algorítmica» que vayan en la dirección contraria. En estos casos, las BNC podrían operar de manera restrictiva y excluyente, generando tensiones y efectos regresivos sobre el acceso a derechos, particularmente en términos de accesibilidad en el marco de los llamados Estados débiles, reforzando las inequidades existentes en la región.

Para concluir, a modo de propuesta programática, se señala la necesidad de profundizar una agenda de investigación que articule el marco de las BNC con los procesos de digitalización de la gestión estatal. Dicha agenda tiene aún un amplio campo por desarrollar, en un contexto de fuerte heterogeneidad institucional que caracteriza tanto a los distintos países de América Latina, como a sus realidades y dependencias gubernamentales internas.

Referencias bibliográficas

- Abal Medina, J. M. (2012). El Estado. En J. M. Abal Medina y H. Cao (Comps.), *Manual de la nueva administración pública argentina* (pp. 29-61). Ariel.
- Ambort, M. (2025). Burocracias satélites y gestores sui generis en el acceso al programa Progresar en Argentina. *Revista NuestrAmérica*, (25), 1-25. <https://n2t.net/ark:/53698/15042962>
- Ambort, M. y Straschnoy, M. (2018). Burocracias escolar y sanitaria, ¿facilitadores u obstaculizadores del acceso a la Asignación Universal por Hijo y la Asignación por Embarazo para la Protección Social. *Horizontes Sociológicos. Revista de la Asociación Argentina de Sociología*, (10), 139-161. <http://aass.org.elsevier.com/ojs/index.php/hs/article/view/178/165>
- Arcidiácono, P. y Perelmiter, L. (2022). Mediaciones sociales y burocráticas en la era digital. La política social argentina en tiempos de pandemia. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 31(2), 57-80. <https://doi.org/10.26851/rucp.31.2.3>
- Arellano-Gault, D. (2004). *Nueva gestión pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México*. CIDE.

- Bohoslavsky, E. y Soprano, G. (2010). Introducción: Una evaluación y propuestas para el estudio del Estado en la Argentina. En E. Bohoslavsky y G. Soprano (Comps.), *Un Estado con rostro humano. Funcionarios e instituciones estatales en Argentina (de 1880 a la actualidad)* (pp. 9-55). Universidad Nacional de General Sarmiento-Prometeo Libros.
- Buffat, A. (2015). Street-level bureaucracy and e-government. *Public Management Review*, 17(1), 149-161.
- Buffat, A. (2018). La burocracia de nivel de calle y el gobierno electrónico. En M. Dussauge Laguna, M. Cejudo y M. C. Pardo (Eds.), *Las burocracias a nivel de calle. Una antología*. CIDE.
- Burrell, J. y Fourcade, M. (2021). The Society of Algorithms. *Annual Review of Sociology*, 47, 213-237. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-090820-020800>
- Cerna-Aragón, D. y García, L. (2025). Making the eyes of the state: Algorithmic alienation and mundane creativity in Peruvian street-level bureaucrats. *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 977-995. <https://doi.org/10.1007/s11077-025-09570-z>
- Corvalán, J. G. (2017). Administración pública inteligente en Argentina: Un estado de la cuestión. *Revista de Derecho Administrativo Económico*, 25, 7-25. <https://doi.org/10.7764/redae.25.1>
- Culebro Moreno, J. E. (2014). Modernización administrativa y post-nueva gestión pública. De los dilemas y tensiones hacia nuevas formas de coordinación y regulación. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 3(1), 37-64.
- Dubois, V. (2020). *Sujetos en la burocracia. Relación administrativa y tratamiento de la pobreza*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Evans, T. y Harris, J. (2004). Street-level bureaucracy, social work and the (exaggerated) death of discretion. *The British Journal of Social Work*, 34(6), 871-895. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bch106>
- García Díaz, F. y Villafañe, S. (Coords.). (2024). *Habilidades digitales en la provincia de Córdoba* (Documentos de Proyectos LC/TS.2024/63, LC/BUE/TS.2024/01). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Henman, P. (2010). *Governing electronically: E-Government and the re-configuration of public administration, policy and power*. Palgrave Macmillan.

- Høybye-Mortensen, M. (2019). Street-level bureaucracy research and the impact of digital office technologies. En P. Hupe (Ed.), *Research handbook on street-level bureaucracy* (pp. 156-171). Edward Elgar Publishing.
- Lipsky, M. (2010). *Street level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.
- Lotta, G., Nieto-Morales, F. y Peeters, R. (2024). Street-level bureaucracy in weak state institutions: An introduction. En R. Peeters, G. Lotta y F. Nieto-Morales (Eds.), *Street-Level Bureaucracy in Weak State Institutions* (pp. 1-22). Policy Press. <https://doi.org/10.56687/9781447368779-003>
- Lotta, G., Pires, R., Hill, M. y Møller, M. O. (2021). Recontextualizing street-level bureaucracy in the developing world. *Public Administration and Development*, 41(4), 195-205. <https://doi.org/10.1002/pad.1968>
- Milan, S. y Treré, E. (2019). Big data from the south(s): Beyond data universalism. *Television & New Media*, 20(4). <https://doi.org/10.1177/1527476419837739>
- Naser, A. y Concha, G. (2011). El gobierno electrónico en la gestión pública. En *Serie de Gestión Pública*, n.º 73. CEPAL.
- Oszlak, O. (2020). *El Estado en la era exponencial*. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Pando, D. (2014). *Desafíos y oportunidades de la planificación estratégica en la utilización de tecnologías de información en las administraciones públicas latinoamericanas*.
- Pando, D. y Poggi, E. (2021). Analítica de datos: El corazón de la transformación digital del Estado. En D. Pando (Comp.), *La administración pública en tiempos disruptivos* (pp. 265-273). AAEAP. <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2021/10/libro-aaeap.pdf>
- Peeters, R. y Campos, G. L. (2022). Street-level bureaucracy in weak state institutions: A systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, 89(4). <https://doi.org/10.1177/00208523221103196>
- Peters, B. G. y Pierre, J. (2018). *The Next Public Administration: Debates and Dilemmas*. Sage Publications.
- Pinque, G. (2024). Burocracia de plataforma: nuevas mediaciones entre gobierno y sociedad. Aportes para una agenda de investigación. *Argonautas. Revista de Educación y Ciencias Sociales*, 14(23), 41-53.

Prats i Català, J. (2005). *De la burocracia al management, del management a la gobernanza: Las transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tiempo*. Instituto Nacional de Administración Pública.

Scott, J. C. (1998). *Seeing like a state: How certain schemes to improve the human condition have failed*. Yale University Press.

Disponibilidad de datos

Los datos de este artículo no se encuentran disponibles.

Contribución de autoría

Matilde Ambort es la única autora de este artículo.

Nota

Artículo aprobado por Diego Luján y Verónica Pérez-Bentancur (editores).