FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Licenciatura En Administración De Empresas

1° Cuatrimestre del 2017

Digitalización Del Sector Público: Gestión Documental Electrónica Para La Desburocratización

Autores:	**L.U:**
Huayapa Corrales, Yessica	1044457
Pato, Roberto	101423
Villalba Holzinger, Natalia	1049643

Tutores:

Dra. De Arteche, Mónica Regina

Sosa, Federico

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de tesis contó con intervenciones de manera directa e indirecta de varias personas, las cuales nos brindaron su tiempo, apoyo, aportaron conocimiento, nos corrigieron y sugirieron ideas en todas las etapas de este proceso de investigación.

Principalmente queremos agradecer a la Dra. Mónica de Arteche y al Lic. Federico Sosa, quienes supieron guiarnos con criterio durante este largo camino y siempre nos alentaron a no bajar los brazos y continuar hacia la meta.

Queremos mencionar a todos los profesionales que fueron de vital importancia para la investigación y agradecer por el apoyo y la información brindada, la cual fue crucial y muy valiosa para poder concretar el trabajo: Yesica García y Mauro Mazzoconi del Ministerio de Modernización, Emiliano Tagle del Ministerio de Educación y Deporte, Rodrigo García y Santiago Galbao del Ministerio de Transporte, Joaquín Streger representante del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Leandro Mousseaud e Inés Artola de la CONEAU y a Gonzalo Diéguez, experto en E-Government.

Por último, un agradecimiento muy especial a nuestras familias por el apoyo brindado a lo largo de toda la carrera y en especial durante este arduo momento de mucho trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tuvo como finalidad analizar la digitalización del Estado Argentino, específicamente la implementación del sistema de Gestión Documental Electrónica a nivel nacional. Tuvo como objetivo principal de investigación la descripción del proceso de implementación de GDE comparando los resultados obtenidos en los distintos Organismos Públicos. Entre los objetivos específicos lo que se busca es caracterizar el rol de las TIC en el Gobierno Electrónico, identificar posibles sectores en donde se produjo un ahorro significativo y por último detectar los principales beneficios que percibe el ciudadano respecto al sistema implementado.

Partiendo de los objetivos planteados, esta investigación consta principalmente de 3 partes. En principio está el marco teórico que a partir del relevamiento de información bibliográfica a través de artículos, libros, revistas digitales, leyes y documentos, se realizó un Marco Teórico el cual se divide en 3 capítulos; primeramente se habla de un Gobierno Electrónico, el cual se refiere al ámbito sobre el que estaremos investigando, el segundo habla de una Administración Pública eficiente y por último, el tercer capítulo trata sobre un sistema llamado Citizen Relationship Management (CiRM), el cual contribuye con la satisfacción ciudadana.

En pos de cumplir con los objetivos se realizaron entrevistas en profundidad a funcionarios públicos de diferentes Organismos Estatales, encuestas a ciudadanos mayores de 18 años y una entrevista a un experto en E-Government, lo cual representa la segunda parte, que es el Trabajo de Campo; de la información resultante de las entrevistas, se realizó un resumen con los puntos más relevantes, donde surgieron indicadores que luego se aplicaron al análisis Osgood. Mediante los resultados de las encuestas, se confeccionó un análisis detallado de cada punto que incluía el cuestionario, representándolos con gráficos y porcentajes para facilitar la lectura de los resultados. Y por último se elaboró una entrevista en profundidad a

un experto en E-Government, sobre el cual se hizo un análisis sobre los puntos más trascendentales mencionados durante el diálogo.

Para finalizar, se realizó una conclusión final del trabajo incluyendo los resultados más relevantes, los cuales respondieron a los objetivos de la investigación y se analizaron las implicancias encontradas. En relación a lo investigado se puede afirmar que gracias a la adopción de las TIC y las constantes capacitaciones hubo una implementación satisfactoria de GDE en los distintos Organismos Públicos, el cual brindó un aumento notorio en la transparencia administrativa y ahorros de tiempo, espacio físico y traslado no solo a la Administración Pública Nacional sino también a la ciudadanía.

Palabras claves: GDE, Sector Público, digitalización

ABSTRACT

The following final research aims to achieve the analysis of the State digital transformation, specially with a national system of electronic document management. The main objective is the description of the system's application and comparing the obtained results from the different Public Organisms. Between specific objectives first of all we want to characterize the role of ICTs in E-Government, then identify possible state sections where we can save time, space and transfer; and the last one is to find out what kind of benefits citizens notices from the electrónic system.

Emphasizing in the objectives, this research contains three main parts. At the beginning we made a theoretical framework, that was written with bibliographical information from articles, documents, magazines, laws and books that was divided in three chapters; the first one talks about E-Government, which it's related to the research's environment. The second one refers to an efficient Public Management and the last one concerns about citizen satisfaction applicating a Citizen Relationship Management platform.

In pursuit of achieving the objectives, we realized interviews to official employees of different State entities, then we made satisfaction surveys of citizen over 18 years and at last we perform a profound interview with an E-Government expert; all of this represents the second part of the research that is the fieldwork. From the results of the interview we elaborate a summary, that includes relevant subjects, from where we take out indicators to make an Osgood analysis. Through all survey's results, was made a detailed analysis which includes each point of the questionnaire, represented by percent graphics for a better understanding. And at last, we made a profound interview with an E-Government expert, which was used to produce an analysis with the main points treated during conversation.

At the end, we made a final conclusion of the research including the main results, which answer to the established objectives and also an implication analysis was

made it. From the information previously collected and all the instruments used in the fieldwork, we can conclude that thanks to the utilization of ICTs and constants trainings there was a satisfactory implementation system in national entities, which brought a management transparency increase and saving of time, physic space and transfer not just for the Public Administration but also to all citizens.

Key words: State, Electronic Document Management, Digitization

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS 2
RESUMEN EJECUTIVO 3
PARTE I: JUSTIFICACIÓN 11
1.1. INTRODUCCIÓN 11
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 12
1.3. OBJETIVO GENERAL 13
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13
1.5. ALCANCES 13
PARTE II: MARCO TEÓRICO 14
2.1. CAPÍTULO 1: GOBIERNO ELECTRÓNICO 14
2.1.1. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN 14
2.1.2. ADOPCIÓN DE LAS TIC 15
2.1.3. BUSINESS INTELLIGENCE 16
2.1.4. BIG DATA, UNA NUEVA REALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO 17
2.1.4.1. LAS SIETE ¨V¨ DEL BIG DATA 17
2.1.5. GOBERNABILIDAD ELECTRÓNICA 19
2.1.5.1. FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO 20
2.1.5.2. PRINCIPIOS DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO 21
2.1.5.3. NUEVAS TENDENCIAS EN GE 22
2.1.5.4. BENEFICIOS DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO 23
2.1.5.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN NACIONAL DE GOBIERNO 24
2.2. CAPÍTULO 2: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE 27
2.2.1. HERRAMIENTAS Y SISTEMAS PARA LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE 28
2.2.2. ORGANISMOS MINISTERIALES 29
2.2.2.1. MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN 29
2.2.2.1.1. GESTIÓN DOCUMENTAL ELECTRÓNICA 30
2.2.2.2. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTE 32
2.2.2.3. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO 33
2.2.2.4 MINISTERIO DE TRANSPORTE 33
2.2.3. ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS 34
2.2.3.1. ANSES (ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL) 34
2.2.3.2. AFIP (ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS) 35

2.2.3.3. CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) 35
2.2.4. AGILIDAD DOCUMENTAL 36
2.2.5. TRANSPARENCIA ADMINISTRATIVA 37
2.2.5.1. LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES 38
2.2.6. CASO EMBLEMÁTICO: DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO ESPAÑOL 39
2.3. CAPÍTULO 3: SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO 41
2.3.1. CONCEPTO DE CRM 41
2.3.2. CRM APLICADO AL SECTOR PÚBLICO 42
2.3.3. CiRM - CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT 43
2.3.4. UN SERVICIO ORIENTADO AL CIUDADANO 45
2.3.4.1. PARTICIPACIÓN CIUDADANA 46
2.3.5. IMPLEMENTACIÓN DE CiRM 46
PARTE III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO 49
3.1. PARADIGMA 49
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN 50
3.3. CUADRO DE METODOLOGÍA 52
3.4. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS 54
3.4.1. YESICA GARCÍA, COORDINADORA DE IMPLEMENTACIÓN DE TRÁMITES ELECTRÓNICOS & MAURO MAZZOCONI, COORDINADOR DE APLICATIVOS INFORMATIVOS DEL MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN 54
3.4.2. EMILIANO TAGLE, DIRECTOR DE DESPACHO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTE 57
3.4.3. JOAQUÍN STREGER, REPRESENTANTE DE MESA DE ENTRADA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO 59
3.4.4. RODRIGO GARCÍA, COORDINADOR GENERAL DE LA DIRECCIÓN INFORMÁTICA & SANTIAGO GALBAO, TÉCNICO DE MESA DE AYUDA DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE 61
3.4.5. INÉS ARTOLA, REPRESENTANTE DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS & LEANDRO MOUSSEAUD, COORDINADOR TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN Y EVALUACIÓN UNIVERSITARIA (CONEAU) 63
3.5. CUADRO DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS 66
3.6. ANÁLISIS OSGOOD 68
3.6.1. PRIMER DIAGRAMA DE OSGOOD 68
3.6.2. SEGUNDO DIAGRAMA DE OSGOOD 69
3.7. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A UN EXPERTO 70

3.7.1. GONZALO DIÉGUEZ, POLITÓLOGO DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES 70
3.8. ANÁLISIS DE ENCUESTAS 72
3.8.1. INDIQUE GÉNERO, EDAD Y SI REALIZÓ ALGÚN TRÁMITE EN EL SECTOR PÚBLICO A PARTIR DEL AÑO 2016 73
3.8.2. INDIQUE A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO Y CUÁL FUE EL TIPO DE TRÁMITE REALIZADO 74
3.8.3. INDIQUE LAS ENTIDADES PÚBLICAS EN LAS CUALES SE REALIZÓ EL TRÁMITE 76
3.8.4. INDIQUE SI LA PÁGINA WEB FUE FAMILIAR Y TRANSPARENTE 77
3.8.5. RESULTADOS SOBRE LA ATENCIÓN RECIBIDA 78
3.8.6. INDIQUE EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL TIEMPO TOTAL DE FINALIZACION DE TRÁMITE 79
3.8.7. INDIQUE SI LAS RESPUESTAS RECIBIDAS FUERON PRECISAS Y ENTENDIBLES 80
3.8.8. INDIQUE SI HUBO UNA MEJORA EN LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL ÚLTIMO AÑO Y MEDIO 81
3.8.9. INDIQUE QUÉ ASPECTOS DEBEN MEJORAR EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 82
CONCLUSIÓN METODOLÓGICA 83
CONCLUSIÓN FINAL 85
IMPLICANCIA 88
BIBLIOGRAFÍA 89
ANEXOS 96
ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS 96
ENTREVISTA N°1: MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN 96
ENTREVISTA N°2: MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTES 106
ENTREVISTA N°3: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES 114
ENTREVISTA N°4: MINISTERIO DE TRANSPORTE 118
ENTREVISTA N°5: COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN Y EVALUACIÓN UNIVERSITARIA (CONEAU) 122
ENTREVISTA AL EXPERTO DE GOBIERNO ELECTRÓNICO 130

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Triangulación Metodológica 52
Figura 2: Primer Diagrama de Osgood 68
Figura 3: Segundo Diagrama de Osgood 69
Figura 4: Diagrama de Edad 73
Figura 5: Diagrama de Género 73
Figura 6: Diagrama de Trámites Realizados 73
Figura 7: Diagrama de Medio de Realización de Trámites 74
Figura 8: Diagrama de Tipo de Realización de Trámite 75
Figura 9: Diagrama de Entidades Públicas 76
Figura 10: Diagrama de la Página Web 77
Figura 11: Diagrama de la Atención Recibida 78
Figura 12: Diagrama de Satisfacción del tiempo de Finalización 79
Figura 13: Diagrama de Respuestas 80
Figura 14: Diagrama de Mejora en la Gestión Pública 81
Figura 15: Diagrama de Mejora en la Gestión Pública 82

Tabla 1: Objetivos NRI y DESI 40
Tabla 2: Cuadro Metodológico 52
Tabla 3: Cuadro de Análisis de Entrevistas 66

PARTE I: JUSTIFICACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Los Gobiernos se encuentran bajo una constante presión para mejorar sus servicios. Los ciudadanos no disfrutan hacer colas para ser atendidos, demandar información sin resultados o concurrir varias veces a la dependencia pública sin resultado alguno.

Teniendo disponibilidad a los avances tecnológicos, el sector público debería poder prestar servicios las 24 horas, los 365 días del año, agilizar trámites, ofrecer una atención personalizada y focalizada en el administrado, tener fácil acceso a trámites y datos personales, entre otras.

A lo largo de la historia, la gestión documental de la República Argentina ha demostrado ser uno de los factores menos eficientes en materia estatal. El hecho de que los documentos y expedientes fueran físicamente procesados y almacenados representa riesgos tales como pérdida de documentos, falta de evidencia en caso de conflicto o litigio, repetición de tareas ya efectuadas, demora en la tramitación de los asuntos de los clientes, tiempo excesivo empleado en la búsqueda de documentos y gastos incontrolables en artículos consumibles.

A partir del diagnóstico inicial de 2009, alcanzado por el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (GCABA) y de las investigaciones en España, especialmente en las ciudades de Madrid, Barcelona y Málaga, Secretaria Legal y Técnica se propuso el desafío de comenzar un proceso interno de digitalización basado en la Gestión Documental Electrónica. En ese mismo año se desarrolló el sistema de Gestión Documental Electrónica, plataforma que se utiliza para administrar los trámites de la Administración Pública la cual fue aplicada únicamente en la Ciudad de Buenos Aires; conformada principalmente por cuatro módulos que operan entre sí. Este sistema permite la creación, tramitación y guarda de documentos digitales con validez legal y formal.

Teniendo en cuenta la necesidad de poder digitalizar el sistema documental y la gestión administrativa del Estado a nivel nacional, en el 2011 se creó el Ministerio de Modernización, a fin de poder lograr una mayor agilidad y transparencia de la gestión, mejorar los procesos de una organización más eficiente, valorar la cultura del personal, promover el desarrollo profesional atendiendo las expectativas de brindar un servicio de calidad y brindar mejores servicios y atención a los ciudadanos.

En el año 2016 este Ministerio implementó a nivel nacional este sistema de Gestión Documental Electrónica, siendo el propulsor y referente para los demás Organismos, los cuales a través de los decretos establecidos por Modernización tuvieron la implementación obligatoria del sistema. A fin de ese mismo año, los 22 Organismos Ministeriales Nacionales y la mayoría de los Organismos descentralizados ya habían implementado este sistema.

Mediante este sistema se busca poder tener un mejor control sobre la documentación del Sector Público, y que pueda haber un seguimiento en tiempo real de las diferentes etapas en la que se encuentran los expedientes. También uno de los principales motivos que llevó a la implementación del sistema fue mejorar y facilitar la interacción del Gobierno con la ciudadanía. Teniendo en cuenta el caso exitoso implementado en la Ciudad de Buenos Aires, es clave investigar y analizar si a nivel nacional está siendo productivo y beneficioso el sistema, tanto para la Administración Pública como para la ciudadanía.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo contribuye el uso de las TIC en el desarrollo del Gobierno Electrónico? ¿Qué estrategias debe implementar un gobierno para lograr la eficiencia y la mejora de la calidad al ciudadano?

- ¿Qué beneficios tuvo la implementación de la Gestión Documental Electrónica en los Organismos Públicos: Ministerio de Modernización; Ministerio de Educación y Deportes; CONEAU, Ministerio de Transporte y Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto?

1.3. OBJETIVO GENERAL

El presente trabajo tiene como objetivo principal describir el proceso de implementación de GDE, cuáles fueron los principales resultados obtenidos en los distintos Organismos.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el rol de las TIC dentro del *E-Government*
- Identificar los principales sectores en donde se produjo un ahorro significativo debido al proceso de Gestión Documental Electrónica.
- Detectar los principales beneficios que percibe el ciudadano respecto del sistema implementado.

1.5. ALCANCES

El presente trabajo tendrá como tema central la Digitalización del Sector Público a través de la implementación del sistema de Gestión Documental Electrónica. Nos enfocaremos principalmente en investigar sobre los beneficios que trae el sistema para el Gobierno y como eso mejora la interacción ciudadana. La investigación será realizada con la ciudadanía sin involucrar al sector empresarial privado, sabiendo que estos también tendrán un cambio en la interacción con el Estado.

PARTE II: MARCO TEÓRICO

2.1. CAPÍTULO 1: GOBIERNO ELECTRÓNICO

Naser y Concha (2011) entienden por Gobierno Electrónico al uso de las Tecnologías de Información y Comunicación para proporcionar servicios gubernamentales, independientes del tiempo, distancia y complejidad organizacional. Uno de los factores fundamentales para lograr una administración ágil, flexible, eficiente y, en particular, transparente, es la estrecha relación entre el origen del gobierno electrónico y el valor agregado que se genera como resultado de la integración entre tecnologías de información en la prestación de servicios públicos, en conjunto con la asignación óptima de recursos.

Laurans (2012) sostiene que el Gobierno electrónico es el resultado de un crecimiento de Internet y las tecnologías de información durante los últimos cincuenta años o más, un intento por modernizar las relaciones y servicios entre los individuos y las autoridades a través de nuevas herramientas de gestión y reglas.

2.1.1. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Las TIC son el conjunto de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos, los cuales pueden ser textos, imágenes, sonidos, entre otros. Éstas se han globalizado, hecho que impacta en la sociedad de una manera rápida, no solo afectando a la gestión interna del Estado y las organizaciones privadas, sino también a la forma de relacionarse entre los individuos en varios contextos socioeconómicos. (Tello Leal, 2008).

El Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas afirmó que “en la actualidad más del 80% de los hogares en los países desarrollados tiene acceso a Internet, mientras que dos tercios de los de los países en desarrollo no lo tienen. Las mujeres son la mitad de la población mundial, sin embargo 200 millones de ellas tienen menos acceso a la red que los hombres. En las últimas décadas surgió el

término de entorno inteligente, el que denota el uso de tecnologías de información y comunicación para que la vida cotidiana de las personas sea cada vez mejor, con las ciudades o *smartcities* como uno de los principales espacios de esta revolución tecnológica. Lo que caracteriza a un entorno inteligente es que la información está disponible todo el tiempo, generando soluciones su utilización y que los elementos se hallen interconectados a través de redes (Clusellas, Martelli y Martelo, 2014).

Según el Centro de Investigación e Innovación en Tecnología de la Información y Comunicación, una ciudad inteligente permite hacer frente a los complejos retos urbanos, siendo éste su mayor beneficio. De este modo, la tecnología permite disponer de información en tiempo real de todos los servicios de la ciudad. La información es accesible a todos los actores, desde administración, hasta empresas y ciudadanos, lo que facilita una gestión eficiente de los servicios para así obtener una visión de lo que sucede en la ciudad. Asimismo, las *smartcities* tienen una gran oportunidad de desarrollo económico respecto a todos los productos y servicios nuevos que van apareciendo.

2.1.2. ADOPCIÓN DE LAS TIC

Rodríguez, Vera, Marko, Alderete y Conca (2015) establecen tres soluciones para la adopción de las TIC. En primera instancia, los sitios web, siendo una de las formas más apropiadas de brindar información y mantener contacto con los ciudadanos son los sitios Web. Un sitio web básico permite que las entidades públicas tengan presencia en la vida cotidiana de los ciudadanos para, de esa manera, mejorar la comunicación entre ellos y el gobierno. A través de éstos, el gobierno puede proporcionar información pública de relevancia y, además, incrementar la eficiencia de los servicios públicos. En segundo lugar, las soluciones web móvil, momento en el cual el usuario de un dispositivo móvil tiene algunas características particulares, siendo la más importante que lo tiene consigo mismo casi todo el tiempo. El teléfono celular suele ser un claro ejemplo de ello, siendo además de uso normalmente personal, lo que permite poder personalizar las aplicaciones a las necesidades del usuario, aunque la implementación de distintas aplicaciones para diversos sistemas operativos y versionados es un costo que no se amerita, pudiendo brindar la

información y servicios a través de la web. Los sitios web suelen ser muy pesados y con contenidos extensos para un usuario en movimiento cuya atención no está exclusivamente en su dispositivo. Se debe planificar una solución diferente y adaptada para un usuario móvil. Por último, el diseño adaptativo, mediante el cual cualquier sitio web puede adaptarse a la visualización en un dispositivo electrónico, por lo cual desde pantallas más pequeñas se puede ver la misma página web que en pantallas grandes, hecho que se logra cambiando los mecanismos navegación, el menú principal, entre otros. Si bien desde un celular no se pueden apreciar todas las ventajas que tendría la construcción de un sitio móvil, es un recurso importante para aquellos que no cuentan con un sitio oficial de su municipio y desean verlo desde su celular u otro dispositivo móvil.

2.1.3. BUSINESS INTELLIGENCE

Sinnexus (s.f.) define al Business Intelligence como la capacidad para convertir los datos en información, y esta información en conocimiento. Si se lo asocia con las TIC, las define como el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, limpiar y cambiar datos de los sistemas transaccionales e información desestructurada en información estructurada. Méndez del Río (2006) agrega que los procesos de inteligencia permiten conocer exactamente quiénes son los clientes, dónde están, saber qué quieren y ampliar la visión estratégica, pudiendo así reducir el riesgo y la incertidumbre a la hora de tomar decisiones y construir ventajas competitivas en el largo plazo.

Iniesta, Sánchez, Cruzado García y Riera Torres (2017) establecen que la gestión pública se encuentra con requerimientos cada vez más dinámicos, lo que hace que la información sea de calidad, siendo así como se podrán tomar decisiones de una manera más rápida y efectiva. Existen distintas aplicaciones de la tecnología BI en la Administración Pública, como es el caso de la gestión presupuestaria, la mejora en los servicios ofrecidos al ciudadano, la identificación de anomalías o la gestión de programas. El uso de herramientas de minería de datos en la identificación de patrones en materia tributaria puede contribuir a la identificación de anomalías provocadas por fraude fiscal. Por otro lado, es importante establecer sedes

electrónicas para la mejora del servicio al ciudadano, en tanto herramienta que el ciudadano utiliza de forma imprescindible para la obtención de información pública, debiendo la consolidación de las sedes ir acompañada de la implantación de herramientas que permitan la obtención de datos objetivos de la calidad de los servicios ofrecidos a través de estos portales.

2.1.4. BIG DATA, UNA NUEVA REALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO

Según IBM,

> El Big Data refiere a la tendencia en el avance de la tecnología que ha abierto las puertas hacia un nuevo enfoque de entendimiento y toma de decisiones, la cual es utilizada para describir enormes cantidades de datos estructurados, no estructurados y semi-estructurados que tomaría demasiado tiempo y sería muy costoso cargarlos a un base de datos relacional para su análisis.

De acuerdo con la Universidad de Harvard (2017), los organismos estatales, así como el sector privado, también utilizan información de forma intensiva y masiva, por lo cual cada vez más instituciones en todos los niveles de gobierno están tratando de aprovechar de una mejor manera la información para así servir mejor a los ciudadanos. Para afrontar con seguridad los proyectos de Big Data, no sólo hay que enfocarse en los tres retos que vienen asociados, los cuales son la variedad, la velocidad y el volumen de información, sino que también es importante hacer foco a la variabilidad, la veracidad, la visualización y el valor que otorgan los datos a la organización.

2.1.4.1. LAS SIETE ¨V¨ DEL BIG DATA

Cuando se habla de las siete ¨V¨, se refiere a los retos de éste, partiendo desde el volumen hacia el valor de los datos. El “volumen” refiere a la escala, lo que caracteriza y hace grande al Big Data. Factores como la revolución de internet móvil, la explosión del comercio electrónico y los datos de los sensores de los dispositivos móviles dieron lugar a una gran cantidad de información muy valiosa, la cual está llenando las bases de datos de las industrias. Estos datos se caracterizan

por la variedad, lo que se refiere a las formas, tipos y fuentes en las que se registran los datos, pudiendo ser estructurados y fáciles de gestionar, como es el caso de las base de datos, o datos no estructurados entre los que se incluyen documentos de texto, correo electrónico, datos de sensores, audios, videos o imágenes de los dispositivos móviles, los cuales conforman el 90% de los datos (Maroto, 2017).

Los datos no estructurados requieren de una herramienta específica, para los cuales las empresas necesitan integrar, observar y procesar datos que son recogidos a través de múltiples fuentes de información con herramientas calificadas. La velocidad refiere a los datos en movimiento por las constantes interconexiones que se realizan, es decir, a la rapidez creciente con la que se crea, procesan, almacenan y procesan los datos en tiempo real (Instituto de Ingeniería del Conocimiento, 2016).
Actualmente es necesario invertir tiempo para conferir la veracidad de los datos, teniendo en cuenta lo que requiere aplicar soluciones y métodos que puedan eliminar datos que no son exactos, trabajando así solo con datos de calidad. Estos datos se encuentran en un cambio constante, lo que hace referencia a la variabilidad, uno de los retos del Big Data ya que la recolección de información se basa en el desarrollo del lenguaje, dado que las palabras no tienen definiciones fijas y su significado puede cambiar o variar mucho dependiendo del contexto. Bloomberg, por ejemplo, puso en marcha un programa que mide las alertas en redes sociales sobre algunas de las empresas de Wall Street. Luego de que se hayan procesado los datos, es necesario disponer de una manera de representarlos de forma accesible y legible, lo cual refiere a la visualización de los datos para encontrar patrones y claves ocultas en el tema a investigar. Para la comprensión de estos datos existen herramientas de visualización que ayudarán a comprender los datos gráficamente y en perspectiva contextual. (Instituto de Ingeniería del Conocimiento, 2016)
Por el solo hecho de recopilar gran cantidad de información no se obtiene valor. Éste se obtiene de datos que se trasforman en información. Ésta, a su vez, se convierte en conocimiento y esté en acción o decisión. El valor de los datos es que sean accionables, es decir, que los responsables de las empresas puedan tomar una decisión en base a estos datos. Para ello es necesario tener tecnologías aplicadas. Por ejemplo, una publicación en una red social que, gracias al uso de

tecnologías de procesamiento de lenguaje natural, puede medir el sentimiento positivo o negativo, con la ayuda de un algoritmo de análisis de redes sociales. No todas las organizaciones optarán por la misma metodología respecto al desarrollo y creación de sus capacidades con tecnologías Big Data, pero sí en todos los sectores existe la posibilidad de recurrir a estas nuevas tecnologías analíticas para mejorar la toma de decisiones y el rendimiento, tanto a nivel interno como externo. (Instituto de Ingeniería del Conocimiento, 2016)

2.1.5. GOBERNABILIDAD ELECTRÓNICA

La adquisición y uso intensivo y frecuente de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en diferentes estructuras y circuitos de trabajo de las burocracias estatales se denomina Gobierno Electrónico por parte de la literatura especializada. (Diéguez, Gasparín, Sánchez y Schejtman, 2015)

El Gobierno Electrónico ha generado un cambio de paradigma en el cual se produce una modificación en las estructuras tradicionales de la administración pública. En este sentido, la institucionalización y su marco legal consecuente de la implantación del Gobierno Electrónico son fundamentales en vías de promover su desarrollo, incluida la utilización de las TIC, involucrando a todos los actores como protagonistas de los procesos y no como simples usuarios. Esto es un aspecto clave para la introducción de indicadores en la planificación y la evaluación de los resultados de la gestión pública. Entre los componentes claves para lograr un desarrollo exitoso del Gobierno Electrónico se encuentran el desarrollo del marco legal en apoyo al desarrollo del gobierno electrónico, la capacidad Institucional, incluyendo el marco institucional en el cual se desarrolla la implantación de las TIC al interior de la administración, el incentivo a la demanda en el acceso a las TIC y el uso del GE, la producción de contenidos y la gestión de servicios de GE, y el desarrollo y gestión de los sistemas informáticos que den soporte al GE. (Naser y Concha, 2011)

Rodríguez et al (2015) agregan que la utilización de internet en forma masiva durante los últimos años ha cambiado radicalmente la comunicación de las

personas, por lo que se tuvieron que plantear nuevos escenarios de comunicación Estos cambios impactan inevitablemente al Gobierno, lo que provoca la incorporación de las TIC.

2.1.5.1. FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO

El proceso de implementación de un gobierno electrónico implica el cumplimiento de ciertas etapas, cuya complejidad aumenta gradualmente. Comienza con la fase presencial, etapa en que las administraciones públicas desarrollan una comunicación unidireccional, brindando información a los ciudadanos a través medios digitales sencillos. Por ejemplo, portales con links sobre sitios informativos sobre la realización de trámites personales. Tras ésta se cita a la fase de interacción, donde en la medida en que la fase presencial se consolida, las administraciones públicas desarrollan una comunicación bidireccional que proporciona servicios de consulta de información, peticiones de información y descarga de formularios. La información puede estar complementada con videos, tutoriales y otros recursos. Seguidamente se cita a la fase de transacción, a través de sistemas electrónicos, se brindan servicios transaccionales al ciudadano, tales como inscripciones, solicitudes de licencias, entre otras. En la presente se suele requerir algún tipo de autenticación y puede incluir el manejo de fondos. (Armas Urquiza y Armas Suárez, 2011)

En estas primeras fases la administración pública provee las infraestructuras necesarias para el ciudadano, como los mecanismos de seguridad en las transacciones, tales como la firma electrónica, permitiendo dar respuestas a las demandas ciudadanas en programas de organización interna. Finalmente se encuentra la fase de transformación. En esta última etapa, la gestión de gobierno se enfoca en las necesidades de los ciudadanos y a partir de ahí se plantea las posibilidades de la tecnología. La administración funciona en forma integrada y se orienta a sucesos de la vida cotidiana de los ciudadanos. Requiere un modelo basado en el concepto de ventanilla única, con atención integrada y personalizada multicanal: atención presencial, telefónica y por internet. De esta forma va aumentando gradualmente la complejidad de los medios involucrados y los

ciudadanos pueden gestionar trámites por cualquiera de los canales. (Clusellas, Martelli y Martelo, 2014)

Todo este proceso de implementación requiere de nuevos canales tecnológicos, sumados a los medios tradicionales ya existentes. Por tal motivo, se debe analizar de qué manera se ofrecerán estos recursos tecnológicos a los ciudadanos.
Actualmente, tener a acceso a los dispositivos parece esencial, no solo para la interacción entre individuos, sino también para facilitar el comercio, la ciencia, el entretenimiento, la educación y un sinnúmero de actividades relacionadas con la vida cotidiana y moderna. (Rodríguez, Vera, Marko, Alderete; Conca 2015)

2.1.5.2. PRINCIPIOS DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO

En la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2007), se establecieron siete principios que inspiran al Gobierno Electrónico. El primero de ellos es el principio de igualdad, que refiere a que de ningún modo el uso de los medios electrónicos afecte la existencia de límites o discriminaciones para los ciudadanos que se vinculen con las administraciones públicas por medios no electrónicos. El segundo principio es el de legalidad, el cual indica que las garantías previstas en los modos tradicionales en la relación del ciudadano con el gobierno y la administración sean las mismas en los medios electrónicos. Este principio también hace referencia al respeto de la privacidad, lo que quiere decir que se hace hincapié en las normas de protección de datos personales. Después se cita el principio de conservación, que sostiene que las comunicaciones y los documentos electrónicos se mantengan en las mismas condiciones que por los medios tradicionales. Como cuarto principio se cita al de transparencia y accesibilidad, el cual indica que tanto la información por parte de la administración pública como el conocimiento de los servicios por medios electrónicos sean entendibles al destinatario. Luego está el principio de proporcionalidad, que sostiene que los requisitos de seguridad tienen que ser adecuados a la naturaleza de la relación establecida con la administración. Los principios de responsabilidad, la administración y el gobierno deben responder por las acciones realizadas mediante los medios electrónicos a igual forma que de los realizados por medios tradicionales. Finalmente el principio de adecuación

tecnológica, que indica que las administraciones escogen las tecnologías más convenientes para satisfacer sus necesidades, como por ejemplo, computadoras, televisión digital, mensajes SMS en teléfonos celulares, entre otras.

2.1.5.3. NUEVAS TENDENCIAS EN GE

Entre los países más desarrollados han surgido tendencias sobre el impacto de la tecnología en gobiernos. Representan aspectos que actualmente se están desarrollando con más fuerza en los países desarrollados. Estas tendencias fueron tomadas de un estudio de Waseda University en Japón. Una mayor coordinación entre gobiernos centrales y locales, ya que muchos países están re-focalizando su atención a cómo colaborar más efectivamente entre las agencias y entre agencias con gobiernos locales, de manera que los problemas locales se resuelvan de una manera más autónoma. También se puede ver un cambio de poder al interior del Estado, en donde la información está fluyendo en forma más horizontal que de forma vertical, lo que genera un cambio en el balance del poder, quedando así más fácilmente disponible y accesible a un número mayor de personas dentro de la organización (Naser y Concha, 2011).

Gracias a las nuevas tecnologías asociadas a la Web 2.0 es más fácil para los ciudadanos acceder a la información del gobierno, al mismo tiempo esta información es de mejor calidad y variedad. En consecuencia, las personas participan en los procesos políticos de sus países. Muchas de estas tendencias también se implementan a través de un proceso de benchmarking, el cual es utilizado con mayor frecuencia en empresas del sector privado. Luego aparece el Cloud Computing, el cual es un modelo de negocios que brinda al usuario la posibilidad de acceder en forma rápida a servicios estandarizados y responder a las necesidades del mismo en forma flexible, adaptándose a cargas inusuales de trabajo y pagando solo por el consumo efectuado. A través del CC, los gobiernos están paulatinamente apoyando los proyectos TIC. En este sentido, se referirá a un nuevo concepto denominado G-CLOUD que hace alusión a la nube en el sector público. Concluyendo, se puede afirmar que el gobierno electrónico despliega rápidamente aplicaciones sin la necesidad de estar acompañado por costosas instalaciones de

infraestructura, las que mayormente tienen una baja utilización y poca flexibilidad. (Naser y Concha, 2011)

2.1.5.4. BENEFICIOS DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO

Naser y Concha (2011) establecen que el gobierno electrónico otorga beneficios a la ciudadanía en general, como, a modo de ejemplo, la supresión de las barreras de tiempo y espacio, la simplicidad en las comunicaciones, el incremento en la producción de bienes y servicios de valor agregado, dicho todo eso, se llega a la conclusión que ofrece una mayor calidad de vida a los ciudadanos. A su vez, el uso de estas tecnologías en la administración pública puede generar beneficios ya que conforman una base primordial para la modernización y eficacia del Estado, apoyando tanto en el control interno como en el externo, ofreciendo transparencia al sector público, reduciendo los costos ya que se comparten recursos, ayudando a la descentralización, estableciendo una relación más cercana con el ciudadano al mismo tiempo que éste participa en los procesos de toma de decisiones.

Este nuevo paradigma ha cambiado la forma de otorgar y recibir servicios a ciudadanos, empresas y funcionarios del sector público, consiguiendo resultados de acuerdo a cuatro tipos de relaciones: Gobierno al Ciudadano, Gobierno a Empresa, Gobierno, relaciones que posibilitan la gestión integrada de servicios propios de la administración pública. Para que el desarrollo de la cuarta relación, que es la de Gobierno a Gobierno, sea efectivo, se usan metodologías y estándares que todos los organismos involucrados pueden aplicar. Consecuentemente, resultará necesario, en algunos casos, modificar procesos e incluso eliminar otros e innovar en los servicios prestados. (Diéguez, Gasparín, Sánchez y Schejtman, 2015)

Cuando se habla de una relación de Gobierno a Ciudadano (G2C) se refiere a proporcionar servicios administrativos y de información a los ciudadanos por medio de las TIC. Los beneficios que aporta esta relación se pueden percibir en ahorros de tiempo y dinero, además del acceso a la información actualizada que publica el Gobierno regularmente.

También existe la relación Gobierno a Empresa (G2B), donde el gobierno electrónico brinda servicios administrativos y de información a las empresas. Se tiene que considerar el tipo de empresa y el área a la que se está atendiendo, ya que la estrategia debe estar alineada con los intereses y prioridades del sector privado mayoritario. Gracias a esta relación, hay un ahorro en tiempo y dinero al igual que los ciudadanos, también el ahorro puede ser en sus costos administrativos, agilizar los procesos de licitaciones, entre otros.

Seguidamente se encuentra una relación más específica, la que el gobierno ha empleado, el G2E, donde se brinda servicios al desarrollo profesional de los empleados de la administración pública. Simboliza una herramienta para la profesionalización y atención a los funcionarios públicos, al igual que su capacitación. Por último se cita a la relación gobierno a gobierno, G2G, la cual contesta a la creciente necesidad de coordinación intra-gubernamental para la administración de distintas tareas de la administración pública, como por ejemplo presupuestos, adquisiciones, planificación, gestión de infraestructuras e inventarios, entre otras. (Armas Urquiza y Armas Suárez, 2011)

2.1.5.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN NACIONAL DE GOBIERNO

El plan de Gobierno Electrónico de la República Argentina fue aprobado el 27 de abril del 2005 y en él se establece la estrategia del plan, a la vez que se logran definir los principales rectores, los instrumentos, las acciones a llevar a cabo y las responsabilidades de la subsecretaria de la función pública como de todos los organismos de la administración pública nacional.

Entre los lineamientos estratégicos del Plan Nacional de Gobierno, resalta un mejor servicio al ciudadano unificando y facilitando el vínculo de los ciudadanos mediante el uso de las TIC, reduciendo así tiempos y costos. También se busca mejorar la gestión pública, buscando aumentar la calidad de los procedimientos y sistemas de información de cada organismo y, además, facilitar el acceso de la ciudadanía a la información pública para lograr una administración pública eficiente y transparente.

El Plan Nacional también busca promover la participación ciudadana, generando espacios de intercambio de información entre ciudadanos y el Estado, incorporando sus opiniones, a la vez que intentando lograr una disminución de los efectos que sufren las personas por las desventajas a nivel económico, social, ubicación geográfica, entre otras. También apoya el desarrollo, al facilitar el acceso a todo tipo de información respecto a la producción y comercialización de bienes a todos los actores económicos, especialmente a las Pymes.

Entre otras estrategias del plan se cita a la integración a la economía mundial, facilitando la integración de nuestra producción al mercado global a través de servicios de información y transacciones electrónicas; además de utilizar todos los avances tecnológicos de informática y comunicaciones para simplificar los procedimientos y así lograr significativas reducciones de costos tanto a nivel interno del Estado como en la interacción del mismo con los ciudadanos (Montarcé, 2006).

Entre los instrumentos para poder cumplir con el Plan Nacional de Gobierno, destacan: Internet, utilizar la red Internet de forma masiva e intensiva en la relación entre el Estado y los ciudadanos, publicando toda la información para facilitar el control ciudadano y asegurar la transparencia en la gestión de gobierno, creando así instancias de aplicaciones virtuales. Asimismo, el centro de atención telefónica, implementar centro de atención telefónica con respuesta personal o automática, de manera que los ciudadanos puedan hacer reclamos, realizar consultas y obtener información; servicios web, ofreciendo este servicio a los ciudadanos para que puedan realizar transacciones electrónicas con los sistemas de información del Estado; la tramitación electrónica, brindando a los ciudadanos la posibilidad de realizar sus trámites en formato electrónico, preferentemente mediante Internet, utilizando la firma electrónica para su autentificación; documento electrónico Adicionalmente, transformar progresivamente los procedimientos para incorporar la creación, archivo, y verificación de documentos en formato electrónico, timbrado electrónico, transformar los procedimientos para la certificación de qué documentos mediante un código de identificación único (timbrado electrónico) que el ciudadano podrá entregar a otros organismos de la Administración Pública Nacional o a

terceros para su verificación accediendo por internet a un sitio web administrado por el organismo emisor.

El plan incluye un conjunto de acciones centralizadas, descentralizadas y de cooperación entre organismos. Las principales acciones centralizadas se refieren al desarrollo de estos documentos, desde nuevos portales de Gobierno Electrónico, portales temáticos, guía de trámites, directorio del Estado, atención en línea, seguimiento centralizado de expedientes, sistema electrónico de compras, hasta la pertinente definición de estándares y normativas para la implementación del plan. Respecto a las acciones descentralizadas, los temas principales de elaboración refieren a un plan sectorial de gobierno electrónico, la utilización de servicios web, el uso de las TIC para aumentar la transparencia, el desarrollo de instrumentos para promover la participación ciudadana, el expediente electrónico y la utilización de firma digital. Por último, se encuentran las acciones de cooperación entre los organismos y la subsecretaría, en las cuales se destacan la ventanilla única y cooperación entre gobiernos y niveles (ONTI, 2006).

2.2. CAPÍTULO 2: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE

La Administración Pública está conformada por un conjunto de órganos que desarrollan, a partir de objetivos políticos e instituciones, funciones y actividades para el logro del bien común o bienestar general. Busca la satisfacción de los intereses públicos en forma inmediata, en contraste con los poderes Legislativos y Judicial. Como deber principal, tiene la obligación de dar la prestación de sus servicios a la ciudadanía con máxima eficiencia y eficacia (INAP, 2012).
El Diccionario de la Real Academia Española (RAE) define a la eficacia como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y a la eficiencia como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Al momento de definir cómo evaluar la Administración Pública, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Social y Económica (ILPES), clasifica las formas de evaluación, según el objeto de evaluación, las clasifican en evaluación de políticas públicas, de programas públicos, de gestión y resultados de las entidades públicas y del desempeño individual. En relación con los propósitos de evaluación, que si bien dependen del objeto de ésta, en términos generales, se refiere a la generación de información para la toma de decisiones. En el caso de la evaluación de políticas y programas, el objetivo claro de la evaluación es el perfeccionamiento de éstos, en términos de maximización de eficacia y eficiencia desde el punto de vista económico y de los medios utilizados, en un contexto de escasez de recursos. Al momento de la evaluación de desempeño de las entidades públicas se busca un mix entre el apoyo a la toma de decisiones de las estrategias para lograr mejores resultados y gestionar más eficientemente y eficazmente sus procesos, así como apoyar la rendición de cuentas a usuarios y diferentes grupos de interés para fines de formulación presupuestaria, asignando recursos al cumplimiento de objetivos.

Otra forma de evaluar es según los mandantes de la evaluación, las cuales pueden ser externas, que se dan cuando son desarrolladas por entes independientes, o, evaluaciones internas cuando es desarrollada por la propia entidad (INAP, 2012).
Por último, se cita a la evaluación según la etapa de intervención de la acción pública. En primer lugar está la evaluación ex- ante, que se realiza previa a la

implementación de la acción gubernamental. Luego está la evaluación de procesos, la cual se realiza durante el ejercicio de la acción gubernamental y tiene que ver con el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos y, por último, la evaluación ex-post, la cual se realiza una vez finalizada la intervención o acción gubernamental. Insistir en la necesidad de delimitar el objeto de evaluación es clave, dado que el foco al cual se dirigirán los esfuerzos de evaluación tendrá distintos propósitos, usuarios y, por supuesto, diferentes metodologías para realizar el proceso evaluativo. (INAP, 2012)

2.2.1. HERRAMIENTAS Y SISTEMAS PARA LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE

Las administraciones públicas han implementado distintos métodos para acrecentar la eficiencia del sector público, como por ejemplo la gestión estratégica, los planes empresariales, los presupuestos por resultados, la gestión del rendimiento, la delegación de la adopción de decisiones, cambios estructurales como la creación de agencias independientes, el uso de contratos de servicios y la introducción de mecanismos de mercado en la prestación del servicio. (OCDE, 2006)

Otra herramienta que se puede usar para mejorar la administración eficiente es el Benchmarking que, según Johnson (2001), es el proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes en cualquier lugar del mundo a fin de obtener información que ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño. En el ámbito público, el benchmarking se define como el proceso continuo y sistemático, mediante el cual las administraciones públicas, individualizan áreas de mejora y efectúan comparaciones internas y externas, con el objeto de integrar las acciones con los objetivos comunes, al mismo ritmo que con los objetivos generales del Estado, conseguir la cooperación entre las administraciones de la red, con la finalidad de proporcionar mayor valor a los destinatarios y efectuar la planificación de las mejoras. (Marchitto, 2001)

2.2.2. ORGANISMOS MINISTERIALES

Los Ministerios son organismo del poder ejecutivo del Estado, inmediatamente por debajo de la Presidencia de la Nación. Estos se rigen por la Ley de Ministerios, Decreto 438-1992 y además por las normas complementarias y modificatorias.

Debido al avance tecnológico a nivel mundial, específicamente en lo referente a la documentación electrónica, el Estado Argentino actualmente se encuentra en un proceso de digitalización, que surgió como una necesidad de despapelizar el sector público.

Según el Boletín Oficial, decreto N° 434, el 1 de marzo del 2016 se aprobó el Plan de Modernización del Estado, contemplando el Plan de Tecnología y Gobierno Digital, en el cual se propuso implementar una plataforma horizontal de informática de generación de documento y expedientes electrónicos, registros y otros contenedores que sea utilizado por toda la administración a los fines de facilitar la gestión documental, el acceso y la perdurabilidad de la información, la reducción de los plazos en las tramitaciones y el seguimiento público de cada expediente.

2.2.2.1. MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN

Según la página institucional del Ministerio de Modernización este se encarga de trabajar para que los trámites y servicios con el Estado sean más rápidos y simples, con el fin de impulsar un Estado cada vez más eficiente mejorando la carrera pública de los empleados y capacitarlos en el manejo de herramientas digitales. Brinda un servicio incorporando tecnologías a los procesos de otros ministerios y organismos, buscando así promover la participación ciudadana y la transparencia desarrollando portales web con datos abiertos y públicos.

Otro de sus mayores fines busca lograr fomentar un país con igualdad de oportunidades acercando WIFI público y gratuito a provincias y municipios, colaborando con el desarrollo de sus portales web. En este ministerio se creó el sistema de gestión documental electrónica (GDE), plataforma que actualmente se utiliza en todos los demás Ministerios.

2.2.2.1.1. GESTIÓN DOCUMENTAL ELECTRÓNICA

Según el Boletín Oficial, el 6 de abril del año 2016, bajo el decreto 561, se aprobó la implementación del sistema de Gestión Documental Electrónica, la cual es una plataforma sirve para gestionar los trámites de la administración pública. No se refiere de un conjunto de componentes que no funcionan por sí solos, sino que integran una estructura modular, un sistema integrado de caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de las actuaciones y expedientes del Sector Público Nacional. Estos elementos o componentes crecen modularmente y permiten nuevas integraciones e interacciones en el futuro (Clusellas, Martelli y Martelo, 2014).

El 21 de abril del 2016, la Secretaria de Modernización Administrativa del Ministerio de Modernización aprobó la implementación de los módulos ¨Comunicaciones Oficiales¨ (CCOO), ¨Generador de Documentos Electrónicos Oficiales¨ (GEDO) y ¨Expediente Electrónico¨ (EE), todos del sistema GDE.

El módulo GEDO es el que contiene y administra todas las reglas, lo cual permite generar, registrar y archivar todos los documentos oficiales electrónicos, los que sustituyen a los documentos físicos, es decir, los tradicionales en papel. Éstos son guardados en el Repositorio Único de Documentos Oficiales (RUDO). Los principales beneficios de la implementación de este módulo en la gestión de la Nación radican en establecer cualquier tipo de documento de manera controlada, separar la elaboración de documentos del flujo de trabajo del proceso, es decir del trámite, en que se usa a través del flujo de trabajo propio, posibilitar la constitución de un Repositorio Único de Documentos Oficiales (RUDO), aligerar la producción de documentos, en especial en los de firma conjunta, al mismo tiempo que observar instantáneamente todos los intervinientes en la creación de estos, el gobierno trabaja al día, puesto que ya no puede “suponer” con ejercer las tareas en una fecha posterior a la establecida por las normas, evitar la falsificación de firmas

Gracias al módulo de Expediente Electrónico (EE), se puede administrar las reglas que guían el uso de un expediente en la Nación, aceptando asociar documentos

generados por GEDO y guardados en el repositorio único. El hecho de usar un expediente electrónico posibilitó con mucha rapidez incrementar la velocidad de tramitación, así como despapelizar el proceso de toma de decisiones, también brindando seguridad sobre la integridad de los documentos, eliminando los registros en papel, ahorrando en envíos físicos y, sobretodo, poder ver y utilizar documentos en paralelo. Gracias a todos estos beneficios se ha generado más transparencia ya que permite que el ciudadano pueda ingresar o tenga acceso al expediente, tanto para consulta como para algunos trámites que se puedan realizar a distancia, es decir de manera ausente.

El módulo utilizado por los agentes y funcionarios dentro de DGE, es el de Comunicaciones Oficiales (CCOO). Gracias a éste se puede solucionar la creación, numeración, firma, comunicación y archivo de las Notas y Memorandos de la Nación de una manera segura, controlada, automática, con soporte y registro digital. Sus principales funciones son la creación, envío y reenvío.

El último de los cuatro módulos principales es el de Escritorio único (EU), el cual representa el medio por el que se puede navegar por todos los módulos que conforman el sistema de GDE.

Entre otros módulos de GDE se puede encontrar el de Porta firmas (PF), el cual permite administrar la firma de los documentos oficiales generados en el módulo GEDO. También, realizar la ejecución de tareas de firma pendientes sobre las que se puede trabajar de forma individual o de forma masiva. Por otra parte, se ofrece la posibilidad de visualizar el listado de todos los documentos firmados por el usuario, con un correspondiente filtro de clasificación, que facilita la conducta.

Asimismo se cita el módulo Locación de Obras y Servicios (LOyS), que permite la caratulación, vinculación de documentos, pases y consultas de EE qué tramiten la contratación de personal bajo los regímenes de LOyS (Manual de Dirección General de Gestión Documental, 2016).

El 4 de octubre del 2016, según el decreto 1063-20161, se implementó la plataforma Trámites a Distancia (TAD) como herramienta de acceso, presentación de documentación, seguimiento de trámites y notificaciones en el Sistema de GDE.
Éste permite a los ciudadanos realizar trámites ante la APN durante las 24hs del día desde cualquier computadora o Smartphone sin tener que acudir a una oficina pública.

Entre otros módulos que componen al GDE se encuentra el Sistema Integrado de Archivos (Arch), el Registro Legajo Multipropósito (RLM), el cual permite cargar y actualizar los registros administrados por los diferentes organismos de la APN. El Legajo Único Electrónico (LUE), que permite la creación, guarda y archivo de todos los documentos electrónicos correspondientes a los agentes del ámbito Público; el Gestor Único de Proveedores (GUP); el Registro integral de destinatarios (RID), el cual permite identificar a una persona qué es o será candidato a percibir prestaciones, beneficios, subsidios, exenciones, entre otros; los Gestos de asistencias y Transferencias (GAT), a través de los cuales se puede realizar la tramitación y pago de las prestaciones, beneficios, subsidios, entre otros.

2.2.2.2. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTE

Según la página del Gobierno, éste es el encargado de trabajar junto a las provincias por una educación más inclusiva, inculcando los valores deportivos en todas las escuelas y buscando generar cada vez más oportunidades para todos los ciudadanos mediante innovación, calidad, equidad y calidad.

Este organismo es el que tiene la función de capacitar a los docentes continuamente y velar por sus condiciones de trabajo, de manera que puedan ser los principales ejecutores del cambio que requiere el país. También trabajan para que todos los chicos del país puedan ir al jardín de infantes a partir de los 3 años de edad y así también luchar contra la deserción escolar para que cada alumno complete su educación en tiempo y forma, para poder progresar a través de esas competencias aprendidas.

A partir del 16 de enero de 2017, los siguientes procedimientos del Ministerio deben iniciarse a través de la plataforma Trámites a Distancia (TAD). Éstos son la reválida

de estudios superior técnico y formación docente y la convalidación de títulos extranjeros universitarios.

También algunos procedimientos de la Comisión Nacional De Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), dependiente del Ministerio de Educación y Deportes, deberán iniciarse a través de la plataforma TAD. Los siguientes procedimientos son la solicitud de reconocimiento del título de carrera de grado y posgrado (oficial y provincial) y la solicitud de acreditación de carrera de grado y posgrado.

2.2.2.3. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO

Este Ministerio trabaja para un mejor posicionamiento internacional del país, el incremento de su competitividad y su evolución económica plena y sustentable.

La Secretaria de Culto de la Nación es el área de gobierno que se encarga de entender en las relaciones entre las comunidades de fe existentes en el territorio argentino y el Estado Nacional. Argentina es un país multicultural que, por las distintas corrientes migratorias, fue conformado una identidad plural y multi-religiosa. (Argentina.gob.ar)

Respecto a la implementación del sistema GDE, según el Boletín Oficial, a partir del 1 de marzo del 2016 el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto deberá cerrar la caratulación de expedientes en soporte papel, debiendo tramitar exclusivamente mediante el módulo Expediente Electrónico.

2.2.2.4 MINISTERIO DE TRANSPORTE

Es el organismo encargado de planificar, ejecutar, gestionar y fiscalizar políticas y obras de transporte que conectan el país y mejoran la calidad de vida de sus habitantes.

Entre las principales áreas del Ministerio se encuentran el área vial y de seguridad, control del transporte automotor; reparaciones cargas y grandes obras de trenes argentinos; el área aérea, que comprende aerolíneas, aeropuertos argentinos y aviación civil; puertos argentinos, el puerto de Buenos Aires y vías navegables; la movilidad sustentable, mediante metrobuses, ciclovías, mejoras en recorridos de

transporte público; la movilidad segura, respecto a políticas de seguridad vial; la SUBE, cómo obtenerla y qué beneficio comprende.

Según el Boletín Oficial, a partir del 5 de mayo del 2017, la Dirección Nacional de Vialidad dependiente del Ministerio de Transporte deben cerrar la caratulación de expedientes en soporte papel, debiendo hacerlo a través del módulo EE del sistema GDE.

También establece que los funcionarios responsables de las unidades de Despacho y Mesa de Entradas de la Dirección de Vialidad Nacional, deberán cerrar los registros de los actos administrativos instrumentados en soporte papel y deberán informar mediante el módulo CCOO a la Dirección Nacional de Gestión Documental Electrónica, el último número asignado a dichos actos administrativos obrante en sus respectivos registros, a fin de proceder a la continuación de la numeración correspondiente en el sistema de GDE.

2.2.3. ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS

2.2.3.1. ANSES (ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL)

Según la página institucional de ANSES, este organismo descentralizado desarrolla sus funciones en el ámbito del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y tiene a su cargo la administración de las prestaciones y los servicios nacionales de la Seguridad social en la República Argentina.

Entre sus funciones principales se encuentra la ejecución de políticas adoptadas por el Estado Nacional, en lo que se refiere a seguridad social, asegurando que la población salga beneficiada de las mismas y así obtengan las prestaciones y servicios regulados por las normas vigentes. También deben administrar con eficacia y responsabilidad social el Fondo de Garantía de Sustentabilidad del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA) y además deberá ejecutar las decisiones adoptadas en el marco del Programa Conectar Igualdad.

Además de las funciones ya mencionadas, este organismo deberá ejecutar tareas tales como: otorgamiento y pago de jubilaciones y pensiones; pago de asignaciones familiares a trabajadores en actividad, jubilados y pensionados; gestión y liquidación de la Prestación por Desempleo; Gestión y Liquidación de las Asignaciones para

protección social (universal por hijo, embarazo, etc.) y gestión de los programas tendientes a cubrir necesidades detectadas ampliando la cobertura previsional de los ciudadanos.

2.2.3.2. AFIP (ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS)

Según la página institucional de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), este organismo se encarga principalmente de aplicar, cobrar e inspeccionar los tributos, los cuales son los principales recursos públicos de nuestro país y sirven para sostener las necesidades comunes a todos (justicia, educación, salud, obras de infraestructura, etc.). También busca evitar la evasión de impuestos, luchar contra el contrabando e impedir el trabajo no registrado.

Se compone de Organismos tales como: Dirección General Impositiva (DGI), Dirección General de Aduanas (DGA) y Dirección General de Recursos de la Seguridad Social (DGRSS). Estos organismos tienen la función aplicar, fiscalizar y recaudar tributos interiores, relacionados con el comercio exterior y fondos que financian las prestaciones de la Seguridad Social.

2.2.3.3. CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria)

Según la página institucional de la CONEAU, ésta es un organismo descentralizado que funciona en jurisdicción del Ministerio de Educación de la Nación y fue creada con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la educación universitaria. Institucionalmente busca asegurar y mejorar la calidad de las carreras e instituciones universitarias que operan en el sistema universitario argentino por medio de actividades de evaluación y acreditación de la calidad de la educación universitaria.

Está integrada por 12 miembros de reconocida jerarquía académica y científica, con experiencia en la gestión universitaria. Estos miembros son designados por el Poder Ejecutivo Nacional a propuesta del los siguientes organismos y en la cantidad que en cada caso se indica. Y el equipo técnico está compuesto por profesionales universitarios con diversos perfiles interdisciplinarios que se especializan en la

elaboración de procedimientos y técnicas de evaluación de instituciones y carreras universitarias.

Actualmente dicho equipo está organizado en las diferentes áreas: Dirección de Carreras, Dirección de Desarrollo, Planeamiento y Relaciones Internacionales. Por último la organización se compone con la dirección de administración, el área de registro de expertos y biblioteca, y el área de sistemas.

2.2.4. AGILIDAD DOCUMENTAL

Según Clusellas, Martelli y Martelo (2014), la agilidad documental surge como una consecuencia de digitalización del sector público. Si bien es posible que el consumo de papel en sí no haya disminuido, muchas personas siguen prefiriendo imprimir los documentos electrónicos para leerlos, analizarlos o transportarlos, se ha eliminado la necesidad de tramitar en papel. Los documentos se generan dentro del sistema, o bien se escanean y luego se devuelven los originales a sus propietarios, para finalmente almacenarlos en un repositorio único desde el que pueden ser consultados o reutilizados.

Por un lado, ya no es necesario que la tramitación siga el camino crítico en base a la locación física de las reparticiones intervinientes (en la actualidad, un trámite puede, en minutos, pasar de una dependencia a otra, ubicada en el extremo opuesto de la ciudad, y retornar en el día sin movimiento físico de documentos). Por el otro, el agente a cargo de la tramitación se ve forzado a hacerla en tiempo y forma. En tiempo, porque al no poder modificarse las fechas de los documentos, los plazos se deben cumplir, pues resulta imposible especular con las fechas o dejar las cosas para mañana, en forma, pues una vez incorporado un documento a un expediente no se lo puede quitar. Antiguamente, como en todas las administraciones públicas basadas en papel, era frecuente que en etapas avanzadas se enmendaron errores y fechas de etapas previas sacando y poniendo documentos nuevos que se volvían a foliar

Entre otras ventajas, los documentos digitales no se pierden, no se alteran, no ocupan lugar, son de fácil acceso, pueden consultarse en simultáneo, dejan de estar relacionados con el lugar físico donde se tramitan. La tramitación electrónica permite

además un seguimiento permanente y en tiempo real, y la producción de estadísticas acerca de los expedientes, como cuántos son, dónde están, por dónde pasaron, dónde se detuvieron, etc.
Este avance fue posible en consecuencia gracias a la implementación de la plataforma llamada Gestión Documental Electrónica, capaz de brindar una comunicación electrónica y la generación de una respuesta a una comunicación electrónica.

2.2.5. TRANSPARENCIA ADMINISTRATIVA

La transparencia administrativa está relacionada a la apertura de registros de datos e información de fuente pública a la ciudadanía como forma de reforzar el carácter republicano, democrático e igualitario de los sistemas de gobierno. Por esta razón, se dice que está directamente relacionada con el derecho de acceso a información pública. El tema de transparencia y el derecho de acceso a la información pública, implica varias dimensiones de análisis. El primer aspecto a destacar de este desarrollo de inicio de las administraciones públicas es su valor democrático y republicano. El hecho de posibilitar y mejorar el acceso a la información producida desde el estado considera un aumento en las capacidades ciudadanas, como así también el mejoramiento de los niveles de igualdad de las sociedades donde estos procesos se implementan. (Rosa, 2012)

La transparencia se convirtió en una obligación jurídica para los agentes estatales. Se trata del deber de comunicar de la manera más amplia posible, acerca de los conocimientos o datos que son producto de la función estatal. La libertad de prensa ha sido considerada como una garantía para facilitar el conocimiento de los ciudadanos acerca de las acciones de los magistrados y gestores estatales. (Chumbita, 2000)

El artículo 1°de la Ley 27275 sostiene que la transparencia de la gestión pública se funda en ciertos principios. Entre éstos, la presunción de la publicidad de la información, la transparencia y máxima divulgación, el máximo acceso, es decir que la información debe publicarse en forma completa, la apertura, que se refiere a que

la información debe ser accesible en formatos electrónicos abiertos; la disociación, la información no exceptuada debe ser publicada en una versión del documento que tache, oculte o disocie aquellas partes sujetas a la excepción; la no discriminación, se debe entregar la información a todas aquellas personas que lo soliciten, la máxima premura; la gratuidad, es decir que el acceso a la información debe ser gratuito; el control; la responsabilidad; la facilitación y la buena fe.

El artículo 2° de la Ley 27275 dice que el derecho de acceso a la información pública comprende la posibilidad de buscar, acceder, solicitar, recibir, copiar, analizar, reprocesar, reutilizar y redistribuir libremente la información.

2.2.5.1. LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

En Argentina, la Ley de Protección de Datos Personales es de orden público y exige a todos los responsables y usuarios de Bases de Datos la adecuación a sus disposiciones.
El ¨Habeas Data¨ se define como una nueva institución jurídica para poder lograr la protección, seguridad, exactitud o rectificación, preservación o destrucción justificada del secreto o privacidad sobre los datos del ciudadano, que el Estado u otros entes tengan sobre ellos con el propósito de conocimiento y difusión permitidos de los mismo, porque ellos constituyen testimonios o proyecciones de la persona, de la vida, de la identidad, pensamiento culturales, actividades sociales, económicas, religiosas, así como los de genética, orientación sexual, pensamiento político, sea que ya se hallen registrados, según el amparo y protección que la Constitución y las Leyes respectivas lo ordenen (Salazar Cano, 2006).

Hacia el año 2000, se sancionó la ley principal que regula el habeas data en Argentina; esta desarrolla y amplía lo dispuesto en la constitución. Contiene principios generales relativos a la protección de dato, los derechos de los titulares de datos, las obligaciones de los responsables y usuario de datos, el órgano de control, las sanciones y el procedimiento del recurso judicial.

La Ley tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de datos, u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean públicos o privados, destinados a dar informes, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas. Comprende todos los principios fundamentales necesarios para que las personas físicas reciban una protección adecuada de sus datos sensibles, pese a que también estén previstas excepciones y limitaciones para proteger intereses públicos importantes (Infoleg, Ley 25.326).

2.2.6. CASO EMBLEMÁTICO: DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO ESPAÑOL

El 26 de noviembre de 1992 se estableció la Ley 30, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común la cual configura al Gobierno de la Nación como un órgano eminentemente político que dirige la Administración y ejerce la potestad reglamentaria. Ésta refiere a la partida acerca del documento administrativo y expediente administrativo. Para el año 1999, se implementó una Ley 15 sobre la Protección de Datos, que tiene por objeto proteger y garantizar los datos personales, libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas. La firma electrónica fue establecida con la Ley 59 en el 2003, la cual fue aprobada con el objetivo de fomentar la rápida incorporación de las nuevas tecnologías de seguridad de las comunicaciones electrónicas en la actividad de las empresas, los ciudadanos y las administraciones públicas. Es la Ley 11, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos, establecida el 22 de junio del 2007, la cual reconoce a los ciudadanos su derecho a relacionarse electrónicamente con las administraciones públicas. Ésta impulsa y respalda el uso de documentos electrónicos en las Administraciones Públicas. Según el diario LaOpinióndeMálaga.es (2009), en el 2008, el 29% de los ciudadanos españoles empleó los servicios de Gobierno Electrónico, como por ejemplo el uso de internet para completar formularios oficiales, por encima de la media europea que fue del 28%. En el 2011 se estableció un Plan de Acción sobre la Administración Pública con el objetivo de reducir el déficit público; modernizar, reformar, actualizar las Administraciones Públicas; conseguir una Administración ejemplo de austeridad, de transparencia y proximidad al ciudadano; situar al

ciudadano y al empresario como los ejes fundamentales sobre los que articular los servicios y procedimientos; evitar que de las normas emanen barreras que impiden el desarrollo de las empresas.

Según el ranking elaborado por la Universidad Cornell, la Escuela de Negocios INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2015) España se encuentra en el cuarto lugar a nivel mundial de Administración Electrónica. En función de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2016) España implementó un Plan Digital 2020, el cual se basa en la utilización de dos índices, NRI, mide el grado de preparación de una nación para participar en los beneficios de los desarrollos de las TIC y DESI, índice para ver dónde se sitúan y cómo evolucionan las economías digitales de la UE. España está mejorando sus resultados en materia de conectividad gracias al despliegue de las redes rápidas banda ancha, el 77% de los hogares dispone el acceso a banda ancha de alta velocidad, por otro lado, España presenta debilidades como el bajo nivel de capacitación digital, solo un 54% de españoles posee competencias digitales, pero fortalezas en la Integración de Tecnología Digital y en Servicios Públicos Digitales.
Los objetivos que se deberían alcanzar para el año 2020 son:

Tabla 1: Objetivos NRI y DESI

ÍNDICE	2016	2020
NRI	35	20
DESI	15	10

Fuente: Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (2016). *Plan Digital 2020.* Madrid, España

Posicionar a España en los niveles indicados, implicaría un incremento de la digitalización superior al 10%, lo que supondría un aumento de más del 40% de la tasa de crecimiento del PIB.

2.3. CAPÍTULO 3: SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO

2.3.1. CONCEPTO DE CRM

García Valcárcel (2001) definió que el CRM no es un producto, sino una estrategia de negocio, porque engloba toda la organización de una empresa, ya que se trata de la aplicación de nuevos modelos de negocios donde el cliente participa de forma directa con la empresa, teniendo en cuenta sus necesidades y focalizándose en los recursos y actividades que generen valor económico y permitan construir relaciones a largo plazo con los clientes.
Es un concepto de negocio que requiere una orientación al cliente, soportado por tecnologías de la información capaces de integrar los procesos de back y front office. La coordinación de estos procesos genera una mayor satisfacción de los clientes en su interacción con la empresa.

Por otro lado, Kotler y Armstrong (2003) comprenden la cuestión de que la administración de relaciones con los clientes (CRM) consiste en un conjunto de software y herramientas que integran la información de los clientes, la analizan detalladamente y aplican estos resultados de la mejor manera para lograr así una relación más sólida con los clientes.

Según Swift (2002, p 14), el objetivo del CRM es incrementar las oportunidades mejorando la comunicación con el cliente adecuado, proponiendo la oferta adecuada de producto y precio, a través del canal adecuado y en el momento oportuno. Carrión (2007) establece que el objetivo final de toda estrategia CRM es maximizar la rentabilidad individual de la relación con cada cliente, para lo cual hay que disponer de información adecuada e histórica de los clientes, analizar la información, incrementar la eficiencia en la acciones comerciales y de comunicación, realizar un seguimiento a estas acciones, gestionar la relación con los clientes mediante los distintos canales y coordinar las acciones a todos los niveles.

2.3.2. CRM APLICADO AL SECTOR PÚBLICO

Cuando se habla de un E-Government, se está refiriendo a una administración pública electrónica. Esta supone lograr un enfoque digital orientado al ciudadano, dirigido a la provisión de servicios y a un grado elevado de participación y de proactividad para prever una anticipación a la demanda de dicho ciudadano. (Del Álamo, 2008).

Vargas Pérez (2006) señala que el objetivo de un CRM, en el aspecto referido al sector público, debe centrarse en una atención más eficiente del ciudadano, facilitando la interacción mediante múltiples canales de contacto. La implementación en este sector, supone un enorme esfuerzo en formación, culturización y gestión del cambio, de lo que seguramente se obtendrán buenos resultados en el largo plazo. Por otro lado Farré y Domenech (2002) afirman que el CRM en el Sector Público debe tener una amplitud más pequeña o corta que el Sector Privado, teniendo un coste inferior

Una característica relevante y diferenciadora en la relación al CRM del sector privado es que no debe ser utilizado como una herramienta de segmentación de los clientes, ya que todos son ciudadanos con iguales derechos y deberes.
Otro punto diferenciador es la forma de calcular el ROI (retorno de la inversión), ya que no se calcularía un incremento de ventas luego de la implantación de un sistema de CRM, sino se busca un mejoramiento de la imagen mediante la prestación de servicios más eficientes y accesibles a los ciudadanos. (Vargas Pérez, 2006) .

En el sector privado, el CRM es una herramienta clave para la segmentación de los clientes por su potencial económico. Sin embargo, a nivel ciudadanía el criterio para segmentar es al revés, implicando detectar los sectores más vulnerables y, de esa manera, convertirlos en destinatarios de atención preferencial de acuerdo a sus necesidades. (Larrosa et al, 2016).

Este proceso de digitalización de la Administración pública requiere un importante cambio cultural actual de las entidades del Estado. Es clave distinguir entre los modelos de provisión de servicios y los modelos de atención al ciudadano como dos realidades diferentes sobre las que se debe actuar.

También es necesario abordar los cambios en los procesos internos de la Administración y en la gestión interna de la información (sistemas de back office) para poder superar el modelo tradicional de provisión de servicios al ciudadano y gestionar información externa y ponerla en relación con la interna desde nuevos planteamientos. Por último, se requiere transformar en la Administración las actitudes de la reacción ante demandas ciudadanas, para poder brindar un mejor servicio. El reto no sólo es tecnológico; al margen de las habilidades necesarias (tanto por parte de ciudadanos como de funcionarios) para llevar a cabo el sistema de CRM, se requiere rediseñar los servicios fomentando la participación de la población y administraciones interconectadas, con intercambio de información y de conocimiento con el objetivo de lograr eficiencia y calidad mediante la modernización y transformación de servicio, y creando condiciones para una mayor implicación del empleado público. (Del Álamo, 2008).

2.3.3. CiRM - CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT

El CiRM surge como una necesidad de la Administración Pública para poder mejorar la planificación y asignación de recursos que lleven hacia la satisfacción y mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. La gestión de relaciones con los ciudadanos, se puede definir como una estrategia brindada por las TIC orientada al ciudadano, a fin de mantener y optimizar las relaciones con este y promover su participación en la vida pública.

Su principal objetivo es crear y optimizar la relación con los ciudadanos teniendo en cuenta e incorporando sus opiniones para poder crear las oportunidades de participación ciudadana y construir una relación cercana con el ciudadano. La Administración Pública debe ser responsable, accesible y enfocar su trabajo hacia el ciudadano. (Schellong, 2008).

La aplicación de este sistema representa parte del “Front Office” desde el punto de vista del ciudadano y el proceso que se realiza con esta interacción será tratado por el back office. La utilización de esta aplicación permite al ciudadano acceder a los servicios que los organismos ofrecen y esto además es beneficioso para el propio organismo, ya que sirve como elemento de control y transparencia. También constituye una oportunidad de acercamiento al ciudadano, quien retroalimenta por medio de sus requerimientos la necesidad de la mejora continua en el servicio. (Larrosa et al, 2016)

Richter, Cornford, McLoughlin y De la Antonia López (2010) sostienen que el beneficio de las entidades públicas no siempre es percibido por las empresas privadas, estableciendo que los ciudadanos aceptan con mayor facilidad que sus datos sean poseídos por las autoridades públicas en lugar de empresas privadas. Los datos del ciudadano se pueden agrupar en datos de perfil como nombre, dirección, edad o educación; datos de actuación, como quejas sugerencias o preguntas; datos de contacto y datos de servicio, como tipo de servicio utilizado y durante cuánto tiempo lo utilizo. Esta estructura de datos permite a los empleados públicos no solo tener acceso a información básica de los ciudadanos, sino a perfiles elaborados de los ciudadanos en base a los conocimientos aportados por herramientas analíticas. También permite poseer información bastante amplia y en tiempo real de los ciudadanos lo que significa tener la capacidad de responder de una manera exacta y apropiada a los requerimientos de los mismos.

Cualquier sistema de CRM consta de tres partes; en el caso de CiRM, será igual. Por un lado está la parte operacional, que serán las funciones típicas relacionadas con el servicio al ciudadano; por otra parte será la colaborativa, qué es la que une al ciudadano con la entidad pública y, por último, la parte analítica, la cual se encarga de realizar la captura, almacenamiento, extracción, procesamiento, interpretación y generación de informes de datos correspondientes al ciudadano, para un usuario de aplicación. (Larrosa et al, 2016).

2.3.4. UN SERVICIO ORIENTADO AL CIUDADANO

La prestación de servicios orientados al ciudadano tiene que ver en gran parte con que el gobierno trate a la gente en calidad de cliente. La eficiencia de tales servicios se ve afectada por factores como el volumen de usuarios, la utilización de las TIC, como ya se mencionó en el capítulo 1, puede permitir la satisfacción de altos niveles de demanda con costes adicionales reducidos. El gobierno es responsable tanto de la oportunidad y la precisión de los servicios en relación con las necesidades de los individuos, como de su adecuación en el tiempo para satisfacerlos.
La prestación de servicios de un gobierno se puede medir por el consumo de servicios en línea, ya que éste está aumentando de manera significativa, la gente considera Internet como un medio aceptable de interacción con el sector público, aunque el conocimiento acerca de los servicios puede ser bastante limitado, esto se debe a que el usuario puede no conocer todos los servicios que podrían ser de utilidad. Además de que los usuarios conozcan los servicios en línea, es importante comprender la capacidad de grupos concretos de usuarios, es decir entender los diferentes niveles de acceso y habilidad de la población, de esta forma se pueden tomar mejores decisiones acerca de cómo y cuándo poner los servicios en línea (OCDE, 2008).

La mayoría de los gobiernos han implementado distintas páginas web con cierto nivel de interactividad, donde brindan a los ciudadanos una gestión online con interacción permanente con la ciudadanía. El modelado de CiRM que se aplica tanto a escalas municipal como a esferas mayores del ámbito gubernamental, contribuye a conectar al Estado con la ciudadanía, y que ésta tenga un canal de respuesta que garantice el retorno de la información. Por esta razón, la implementación de una plataforma de Interacción Ciudadana basada en CRM es un avance para la obtención de un gobierno electrónico con participación ciudadana democrática (Larrosa et al, 2016).

2.3.4.1. PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Según refiere De la Antonia López (2010), la participación de los ciudadanos en el CiRM tiene una doble configuración. Por un lado, la participación del ciudadano está vinculada con la coproducción y el autoservicio. Ello sostiene el hecho de que la administración pública podrá ahorrar más si los servicios ofrecidos a la ciudadanía están correctamente estandarizados y automatizados, y, además, si los servicios están bien organizados, se pueden obtener altos niveles de satisfacción ciudadana.
Pero si este potencial se utiliza solo para reducir costes de la entidad pública y se olvida que el objetivo principal es la mejora de la participación y satisfacción de los ciudadanos, los aumentos de eficacia pueden quedar neutralizados. Una segunda forma de participación consiste en las quejas y opiniones de los ciudadanos sobre la prestación de servicios. Las reacciones de los ciudadanos son buenos indicadores de los resultados de la política aplicada y mediante el CiRM se podrán analizar, ya que proporciona las herramientas técnicas adecuadas.

Roberts en De la Antonia López (2010) señala que las investigaciones sobre la participación de los ciudadanos arrojan conclusiones pesimistas sobre la buena voluntad de los mismos para colaborar de manera continua, lo que lleva a la entidad pública a trabajar de una manera más proactiva. Sin embargo, algunos administradores públicos creen que mucha participación del ciudadano aumenta la ineficacia, introduce retardos y añade más burocracia.

2.3.5. IMPLEMENTACIÓN DE CiRM

Para llevar a cabo la implementación de una estrategia de CiRM es necesario un profundo cambio organizacional y cultural, no solo en las relaciones externas sino en las relaciones internas. Es necesario hacer una reingeniería de procesos para transformar los métodos y formas de trabajo.
Se requiere cambios importantes en la estructura organizativa, donde se redefinen papeles y responsabilidades respecto a los servicios y accesos, eliminando funciones redundantes, readaptando y capacitando al personal y por sobre todo rediseñando procesos y trabajando en conjunto colaborando con otros grupos de las

entidades públicas. Además, los sistemas de CiRM pueden beneficiar a los empleados públicos de bajo nivel en la jerarquía, brindándoles más responsabilidad debido a que deben seguir nuevas reglas para desarrollar su trabajo y pueden encajarse dentro del software y evitar la continua consulta con sus superiores. (De la Antonia López, 2010).

Actualmente, las diferentes escalas de un gobierno en su mayoría ya han implementado páginas web con cierta interactividad, donde ofrecen al ciudadano, noticias, guías de trámites o información referente a la vida cotidiana del ciudadano (ejemplo: información sobre el transporte público). En este camino, es muy importante contar con una herramienta software que permita interacciones entre el ciudadano y el individuo. En caso de un CiRM aplicado tanto a escalas municipales como a escalas nacionales, éste contribuye a conectar el Estado con la ciudadanía de una manera bidireccional, proporcionando información al ciudadano a través de un canal de respuesta y garantizando el retorno de la información o demanda del ciudadano por medio del mismo canal. Esto constituye un paso adelante en el logro de obtener un e-government con interacción ciudadana democrática y transparente en la gestión. (Larrosa et al, 2016).

Para poder disponer de toda la información referente al ciudadano y con relativa facilidad tecnológica se requiere primeramente integrar toda la información en un solo núcleo, sobre personas físicas y jurídicas. Luego, racionalizar e integrar los procesos administrativos, teniendo en cuenta la participación del ciudadano dentro de los mismos, consiguiendo un sistema activo que funcione por sí solo y no solamente a instancias de un usuario interno de la organización y por último referenciar todas las gestiones de la entidad pública a los ciudadanos y también al territorio que corresponda. (Del Álamo, 2008).

Si bien la experiencia de la aplicación de un CRM en el sector privado ya es bastante utilizado, en el sector público aun es nuevo y la aplicación no será tan sencilla. Para poder lograr un CiRM exitoso, primeramente se debe superar varios desafíos.

Uno de los principales impedimentos a la hora de ejecutar un CiRM en la Administración pública electrónica es el bloque cultural. La concepción de este sistema requiere que ciudadanos y empresas sean tratados como clientes y el gobierno se considere como prestatario de servicios. Sin embargo, los gobiernos siempre han desempeñado el rol de administradores que hacen cumplir a los ciudadanos las normas, por lo que se requiere superar este tipo de comportamiento para una mayor aceptación en la toma de decisiones, asesoramiento y capacitación de los empleados gubernamentales.

Otro de los aspectos se relaciona con la asignación de infraestructura y del presupuesto. Para la implementar un CiRM, hay una necesidad de una infraestructura robusta y una estructura de apoyo, para lo que se requiere grandes inversiones. Esto se dificulta en un sistema democrático ya que las ventajas serán a largo plazo y los gobiernos prefieren gastar dinero para conseguir la ayuda y los votos de los ciudadanos. (De la Antonia López, 2010).

Por último, la aplicabilidad de este sistema o estrategia en el sector público, a diferencia del sector privado, no tiene como único fin un beneficio económico y fidelización de los clientes a largo plazo, sino que necesitan adoptar este concepto con el objetivo de una mejor planificación y utilización de recurso y por sobre todo son responsables del bienestar del ciudadano (Chauhan y Saxena en De la Antonia López, 2010).

PARTE III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO

3.1. PARADIGMA

Las investigaciones actuales son llevadas a cabo mediante dos tipos de paradigmas: el cuantitativo y el cualitativo.

La investigación cuantitativa es de índole descriptiva, en donde el principal interés es predecir el comportamiento de los consumidores. Los métodos utilizados en este tipo de investigación consisten en observación, experimentación, y técnicas de encuesta. Los resultados son empíricos, descriptivos y se recaban en muestra aleatoria, es decir utilizando muestras probabilísticas. (Schiffman y Kanuk, 2001). Por otro lado Hurtado León y Toro (2007) añaden que en este tipo de investigación también se usan herramientas de obtención y manejo de información que no parten de la necesidad de usar estadísticas o matemáticas para llegar a conclusiones.

La investigación cualitativa se basa en entrevistas de profundidad, grupos de enfoque (focus groups), análisis de metáforas, investigación de montajes y técnicas proyectivas. Este tipo de investigación tiene una función importante a la hora de tomar decisiones. (Schiffman y Kanuk, 2001).

De acuerdo a lo analizado hemos decidido que nuestra investigación sobre la transformación digital en el sector público, específicamente en la plataforma de Gestión Documental Electrónica (GDE) tendrá un paradigma mixto, ya que tendrá características cuantitativas y cualitativas. Según Malhotra (1997), el paradigma cualitativo tiene como objetivo comprender cuáles son las razones y motivaciones subyacentes a las actitudes, preferencias o comportamientos de las personas. Este tipo de investigación no estructurada y exploratoria se basa en muestras pequeñas que proporcionan un panorama y comprensión del escenario del problema. Por otro lado, Ruiz Olabuénaga (2012) establece que los métodos cualitativos tienen como importancia conocer la realidad desde una perspectiva de “insider”, de captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista y de

contemplar estos elementos como piezas de un conjunto sistemático.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los diseños de investigación pueden ser de dos tipos: exploratorio o concluyente. El primero tiene como objetivo facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que hace frente el investigador, mientras que el segundo, es decir el concluyente, está diseñado para auxiliar a quien toma decisiones en la determinación, evaluación y selección del mejor curso de acción a seguir en una situación determinada (Malhotra, 1997).

Dicho esto, la actual y presente investigación es de tipo exploratorio ya que se investigará como objetivo específico los beneficios que tuvo la implementación de la Gestión Documental Electrónica en el Ministerio de Modernización; de Defensa, de Educación y Deportes, y Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

Con estos datos se concluye que el ideal de todas las investigaciones es recolectar datos cuantitativos y cualitativos utilizando diversas herramientas, por ejemplo, escalas estandarizadas, observaciones cualitativas, entrevistas abiertas, sesiones de enfoque y análisis cuantitativo del contenido. Casi siempre los recursos son escasos y limitados, es por ello que es necesario triangular los métodos cuanti-cualitativos. (Gómez, 2006). Se realizará este tipo de investigación mediante entrevistas y encuestas.

Entrevistas: A través de éstas podremos recolectar datos específicos de cómo los distintos Organismos se beneficiaron con el sistema de GDE. Los entrevistados son los siguientes: Yesica García, Coordinadora de Implementación de Trámites Electrónicos y Mauro Mazzoconi, Coordinador de Aplicativos Informativos pertenecientes al Ministerio de Modernización. Emiliano Tagle, Director de Despacho del Ministerio de Educación. Rodrigo García, Coordinador General de la Dirección Informática y Santiago Galbao, Técnico de la Mesa de Ayuda, ambos del Ministerio de Transporte. Joaquín Streger, Representante del Área de Mesa de Entrada del Ministerio de Relaciones Exteriores. Y por último Inés Artola,

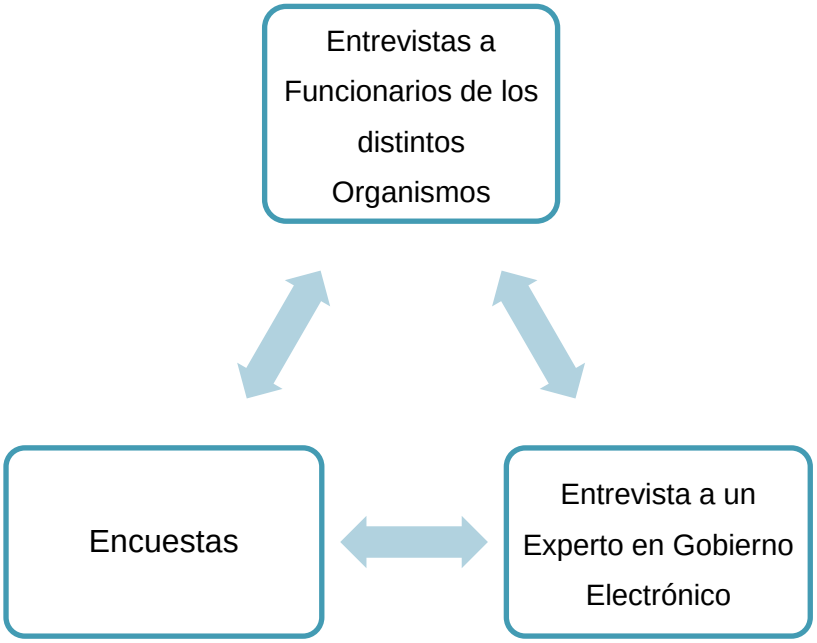
Representante del Área de Recursos Humanos y Leandro Mousseaud, Coordinador Técnico de Administración de la Comisión Nacional de Acreditación y Evaluación Universitaria (CONEAU)

Entrevista a experto: Se realizará ésta entrevista en el fin de poder ampliar los conocimientos acerca de las TIC, ya que como se mencionó en el primer capítulo, tienen mucha influencia sobre el Gobierno Electrónico, y como lo que buscamos es saber cómo contribuye el uso de éstas decidimos realizar una entrevista a Gonzalo Diéguez, quien es Politólogo de la Universidad de Buenos Aires.

Encuestas: Uno de nuestros objetivos es detectar los principales beneficios que percibe el ciudadano respecto del sistema de GDE. Las encuestas se realizarán a una determinada población dentro de la ciudad de Buenos Aires. Utilizaremos este método ya que nos permite conocer la opinión personal acerca de un problema, al mismo tiempo que nos permiten obtener datos descriptivos a partir de la experiencia de los encuestados. Estas encuestas serán realizadas desde una plataforma de Google denominada “Google Forms”. Orientaremos las encuestas a un público de mayores de 18 años, y como mínimo serán 200 personas encuestadas.

La triangulación que realizaremos será en función de los instrumentos ya mencionados anteriormente. A continuación expresaremos esta misma triangulación mencionada a través del siguiente esquema:

Figura 1: Triangulación Metodológica



(Fuente: Elaboración propia, 2017)

3.3. CUADRO DE METODOLOGÍA

Tabla 2: Cuadro Metodológico

Constructos	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Entrevistas A funcionarios
Digitalización del Estado, mediante GDE	TIC en el E-Government	Función de TIC en el Gobierno Electrónico	Entrevista a un experto en Gobierno Electrónico	
	Implementación de GDE	Pasos en el proceso de implementación de GDE.	Entrevista	E1 P1 E2 P1 E3 P1 y 2 E4 P1 y 2 E5 P1
	Cultura del Organismo	Forma de impacto	Entrevista	E1 P3 E2 P4 E4 P4 E5 P3
	Módulos de GDE	Listado de módulos Utilizados.	Entrevista	E2 P7 E3 P3 E4 P6 E5 P4

	Eficiencia administrativa	Porcentaje o pesos de ahorro público y listado de oportunidades y riesgos luego de la implementación de GDE.	Entrevista	E1 P6 E2 P3 E3 P5 E5 P2 y 5
	Organismos Ministeriales	Listado de Actividades o proyectos a través la plataforma digital y listado de los Ministerios en donde más se utiliza GDE.	Entrevista	E1 P3 y 4 E2 P5 E3 P8 E4 P5
	Transparencia administrativa	Listado de proyectos que tuvieron influencia en la mejora de la transparencia administrativa.	Entrevista	E1 P8 E2 P9 E4 P7 E5 P7
	Agilidad documental	Porcentaje Expedientes digitalizados.	Entrevista	E1 P6 y 7 E2 P6 E5 P6
	Capacitación de personal	Listado de programas de capacitación.	Entrevista	E1 P5 E2 P8 E3 P4 E4 P3
Satisfacción Ciudadana	Beneficios percibidos por los ciudadanos	Reducción de tiempos en la realización de trámites.	Encuestas	
	Participación ciudadana	Presencia ciudadana en las actividades públicas.	Entrevista	E1 P9 y 10 E2 P10 E3 P6 y 7 E4 P8 E5 P8

(Fuente: Elaboración propia, 2017)

3.4. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

3.4.1. YESICA GARCÍA, COORDINADORA DE IMPLEMENTACIÓN DE TRÁMITES ELECTRÓNICOS & MAURO MAZZOCONI, COORDINADOR DE APLICATIVOS INFORMATIVOS DEL MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN

El día 07 de Junio del año 2017 se realizó una entrevista a 2 coordinadores de distintas áreas del Ministerio de Modernización, Yesica García y Mauro Mazzoconi. Yesica García es Coordinadora de Implementación de Trámites Electrónicos en el área de Dirección de Expediente Electrónico, Registro y Legajos y Mauro Mazzoconi es Coordinador de Aplicativos Informativos en el área de Dirección de Gestión Documental.

En esta entrevista se mencionaron temas como las bases de implementación del sistema de GDE, las etapas del proceso, el impacto en la cultura de la organización, los programas de capacitaciones que se les dieron a los funcionarios, los ahorros que se generaron a partir de esta implementación y la satisfacción ciudadana.

Yesica comienza hablando sobre el proceso de implementación del sistema en la Nación, aunque ya se venía trabajando durante 8 años en la implementación de los diferentes módulos que son las aplicaciones del sistema de GDE. El modelo que tomaron para esta implementación fue el de Ciudad de Buenos Aires, ya que tiene el mismo modelo de sistema y su implementación había sido un éxito. El hecho de que la implementación se haya hecho primero en Ciudad trajo muy buen resultado ya que se allanó mucho el camino para la implementación en Nación.

Para poder tener una implementación exitosa en Nación, lo primero que hicieron fue identificar el “universo”, como lo describió Yesica, el cual se refiere a que el Estado es muy amplio ya que existen Ministerios, Organismos Descentralizados, Empresas del Estado, que son todos los organismos que hacen al sector público. Después fue necesario elegir líderes, alguien que sea el portavoz o la cara del Ministerio, una vez elegidos se analizó la cantidad de gente con la que iban a trabajar, vieron cuáles iban a ser los primeros Ministerios en los que se iba a implementar la plataforma lo cual dependía de la cantidad o volumen de documentos o expedientes que

producían, y los que eligieron según Mauro fueron el Ministerio de Modernización, Justicia y Derechos Humanos, Jefatura de Gabinete, Secretaría Legal y Técnica A estos Ministerios y periódicamente se fueron sumando otros Ministerios, se les habló del objetivo y del sistema, y después se les explicó los pasos a seguir; primero van los documentos electrónico y luego los expedientes. Yesica nos explicó que ahora dentro de GDE el documento nace en electrónico, es decir que no hay intervención de papel, ya no es como antes que se generaba el documento en un sistema, se imprimía y se firmaba. (Marco teórico: Capítulo 2.2.)

En la pregunta N°3 se cuestionó sobre el cambio cultural, Yesica nos explicó que como ya se conocía la experiencia de Ciudad de Buenos Aires, el camino fue más fácil y no tuvieron problemas a la hora de proponer el proyecto, pero el cambio de las personas que están acostumbradas a trabajar en papel a trabajar todo en formato digital demora más de lo que tarda la implementación en sí, muchos funcionarios tuvieron miedo de hacer todo en forma digital, es por eso que brindan asistencia para que puedan perder ese primer miedo. Por otro lado Mauro nos aclaró que dos barreras fueron la escala y el volumen, poder llegar a los 23 Ministerios, entonces se trabajó paralelamente en Nación y en los Ministerios, es decir que mientras capacitaban a los Ministerios, también capacitaban a su propio equipo.

Las capacitaciones fueron una parte importante en este proceso, al principio hubo un área específica que se encargaba de estas, se realizaban en las aulas del INAP (Instituto de la Administración Pública), que es el organismo que se encarga de todo lo que es formación de carrera administrativa, por otro lado el propio equipo de implementación, en el cual se encuentran incluidos Yesica y Mauro, daba capacitaciones específicas para los hitos de implementación. En la primera etapa de generación de documentos, capacitaban a la gente del propio Ministerio "*lo único que les pedíamos era que nos consigan un aula, una sala, o un auditorio para poder mostrarles el sistema y darles una capacitación en el mismo lugar*", El Ministerio de Modernización quedó como referente de consulta para cualquier pregunta, antes y después de la implementación. Hoy por hoy existe un área específica de capacitación, la cual también cuenta con capacitaciones virtuales y con aulas informáticas. Estas capacitaciones se dieron en todos los Ministerios y en los descentralizados también.

La pregunta N°6 hace referencia a los datos concretos acerca de los resultados de la implementación, por lo que Yesica García contestó que al día de hoy tienen cerca de 10 millones de documentos generados y cerca de 1 millón y medio de expedientes generados. Después de la implementación este es el primer dato que observaron ya que el primer resultado que les interesa es cuántos documentos y expedientes están generando; y según Yesica los resultados fueron más que positivos para ellos en un año y medio de trabajo. Por otro lado Mauro agregó que uno de los beneficios, estos fueron analizados en el capítulo 1.5.4 del presente trabajo, del sistema es que se puede hacer estadística en trámites específicos, ya que cuentan con una base de datos que antes era mucho más difícil acceder. Yesica nos comentó que antes en los Ministerios no había una manera de contar cuántos documentos generaba ese Ministerio, la cantidad de expediente sí porque algunos tenían algún sistema de seguimiento, pero no era tan fácil como con GDE ya que con este puedes ver el tipo de trámite o documento, cuánto se generó, qué áreas intervinieron, la fecha exacta, y la información está en línea todo el tiempo, esto hace que la Administración sea cada vez más transparente, para acceder al sistema solo necesitas una clave . A esto Mauro agregó que GDE es un sistema unificado, lo cual no pasaba antes ya que existían muchos sistemas por los cuales caratulaban los Ministerios u organismos descentralizados, con GDE ahora se “habla el mismo idioma”, por otro lado Mauro resalta que para él es fundamental el hecho que se produzca una reingeniería de proceso administrativo, esta permite que cada Ministerio pueda definir si su proceso está bien encaminado y si no es así hay que definir un circuito.

En cuanto a los ahorros que se produjeron a partir de la implementación, Yesica nos explicó lo siguiente, que por un lado están los costos de tiempo, y por otro lado el ahorro en recursos físicos de material, el no tener que depender más del papel, además que cada Ministerio no necesitó ninguna condición para implementar el sistema. Está también el ahorro físico del traslado de documentación, antes se tenía que pagar al correo para notificar a determinadas personas y hay áreas o Ministerios que gastaban gran parte de su presupuesto notificando. y en cuanto a los costos de tiempo la explicación que Yesica nos dio fue que antes se hacía el documento, se metía en el expediente, se buscaba un cadete para llevarlo al Ministerio y a veces este se demoraba en recolectar documentación, todo esto

podía durar un día o una semana, ahora con un “click” se selecciona la persona, el lugar y listo, el expediente llega en el momento. (Marco teórico: Capitulo 2.4)

El último tema que tratamos en la preguntas N°9 y N°10 fue el de la satisfacción ciudadana, visto en el capítulo 3.4, para lo que Mauro nos habló acerca del módulo TAD (Tramitación a Distancia), explicado de mejor forma en el capítulo 2.2.1.1, son todos aquellos trámites que el ciudadano hacía acercándose al Ministerio, presentando una nota, abriendo un expediente, etc., que ahora puede hacer de manera online desde la comodidad de su casa ingresando con el CUIL, esto hace que se reduzcan los tiempos no solo para el ciudadano sino para la propia administración. Yesica agregó que no se mide la satisfacción ciudadana de manera específica, es más por el boca a boca que se dan cuenta que es ciudadano está usando TAD. Antes no se podía ver el expediente si no lo tenías con vos, no podías iniciar un expediente si no ibas a la mesa de entrada con todos los papeles en el horario y los días que te indicaban. Ahora el ciudadano puede interactuar más con el Gobierno, su participación no queda solo en la “mesa de entrada”.

3.4.2. EMILIANO TAGLE, DIRECTOR DE DESPACHO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTE

El día 9 de junio del 2017, se realizó la entrevista al Director de Despacho, área en donde fue la principal fuente del sistema GDE en el Ministerio de Educación y Deportes. En la entrevista se mencionaron temas relevantes como las bases de implementación, los principales cambios a partir de GDE, el impacto en la cultura de la organización, el ahorro significativo y la satisfacción ciudadana.

Según el entrevistado los procesos internos de GDE se fueron aplicando en forma gradual a cada uno de los Ministerios, siendo el módulo GEDO, explicado en el capítulo 2.2.1.1, el disparador de todas las otras actuaciones que se llevan dentro del sistema. La primera implementación que hubo fue para Comunicaciones Oficiales, con el objetivo de suprimir todas las notas de comunicaciones internas, luego se pasó determinados procesos como actos administrativos y fue así que

todas las decisiones administrativas y decretos empezaron a tramitarse únicamente por GDE, logrando así que todos los funcionarios tengan que firmar mediante la "firma digital"; a excepción de los proyectos de ley que deben pasar por el Congreso y ellos todavía no tienen implementado el sistema.

En el Ministerio de Educación y Deporte, el cual se encuentra mejor explicado en el capítulo 2.2.2, lo que se hizo fue que aquellos expedientes que venían en papel continúen su circuito en papel pero con la implementación del Expediente Electrónico (EE), es decir las notas, resoluciones, informes etc. se hacían mediante EE pero se incorporan al expediente en papel hasta el cierre. Hoy básicamente de casi todas las carreras que están aprobando el 80% está en papel y vienen con expediente de distintos años.
De esta manera Emiliano aseguró que los procesos se han reducido notablemente y hay un mayor control, ya que los expedientes quedan prácticamente identificables en una persona; es decir en un usuario.

Se cuestionó acerca de la cultura de este Organismo en la pregunta N° 4 para lo que Emiliano respondió que no hubo un gran impacto ya que la mayoría de los funcionarios venían de CABA, donde ya se había implementado el sistema, entonces ya lo conocían y manejaban; y los que no la conocían se adaptaron bastante rápido ya que el sistema es amigable y tiene una secuencia.
Respecto a las capacitaciones, cuando se empezó la implementación se eligieron uno o dos líderes por Ministerio, en este caso el entrevistado fue uno de los líderes y eligió a 4 personas más para qué se capaciten con él y así cada uno formaba un equipo que trabajaría por Secretaría; cada uno de ellos dio capacitación en estas Secretarias durante unos 20 días a unas 20 personas por día aproximadamente. Primero se les hablaba del módulo Comunicaciones Oficiales (CCOO) y después hubo una segunda oportunidad para concluir lo que era Expediente Electrónico (EE). Actualmente no se están realizando capacitaciones ya que los primeros tres meses se capacitó al 30% del Ministerio.

La pregunta N° 6 trató acerca del ahorro físico de material que se produjo, Emiliano nos lo ejemplificó de la siguiente manera "*son 10.000 resoluciones*

aproximadamente de ponele 5 hojas cada uno, son 5 000 o más, vamos a poner 10, estás en 10.000 hojas, esas 10.000 hojas se imprimen aproximadamente en 3 juegos son 30.000 hojas. Nada más del solo hecho del acto administrativo". Después también nos habló del ahorro en tiempo, antes para hacer una resolución tenían que fotocopiarla, autentificarla, hacer el remito el cual se llevaba a un gestor, entraba en el proceso del área de Mesa de Entrada, todo eso lleva un proceso de aceptación del remito y por último llegaba al jefe que corresponda; ese proceso duraba horas, con GDE por ejemplo se firma a las 10:00 hs. se firmó y a las 10:30 hs ya está en Recursos Humanos. (Marco teórico: Capítulo 2.4)

Hoy en día uno de los ejemplos más claros de que efectivamente hubo una mejora en la transparencia administrativa, es el seguimiento de los trámites con un mismo número de expediente, a través de lo que se llama ventanilla única. (Marco teórico: Capítulo 2.5)

En relación a la satisfacción ciudadana el Ministerio de Educación y Deporte no tiene una forma de medirla, ya que eso lo ven cuando se solicitan informes; anteriormente por un decreto te daban un plazo de 10 días para responder, y en el 99% de los casos siempre se ha respondido dentro de ese periodo. Sin embargo hoy en día, tienen un plazo de 15 días para responder, lo cual también está siendo cumplido. El módulo que sí beneficia mucho al ciudadano es el TAD (Trámites a distancia), a través del cual podrán convalidar un título extranjero directamente mediante éste módulo y ante cualquier inconveniente con la documentación se comunican con el ciudadano por correo electrónico o por teléfono. (Marco teórico: Capítulo 2.2.1.1.)

3.4.3. JOAQUÍN STREGER, REPRESENTANTE DE MESA DE ENTRADA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO

El día 12 de junio del 2017, se realizó la entrevista a Joaquín Streger, representante de Mesa de Entrada del Ministerio de Relaciones Exteriores. Esta área está encargada de caratular expedientes de una forma más interna y remitir documentación a las otras áreas. En la entrevista se mencionaron temas relevantes

como las bases de implementación, los principales cambios a partir de GDE, el impacto en la cultura de la organización, el ahorro significativo y la satisfacción ciudadana.

El primer punto del que nos habló Joaquín es de los motivos por los cuáles se realizó la implementación, la causa más importante fue la despapelización de la Administración Pública ya que desde siempre se trabajó con muchos papeles, y la idea de esto es que la documentación pueda viajar más rápido, al mismo tiempo que estos no se pierdan, otro motivo fundamental también es que se pueda ganar más tiempo, pudiendo así aumentar la eficiencia del trabajo ya que se evitan un montón de pasos que antes era necesario hacerlos (Marco teórico: Capítulo 1.5.4). Este proceso de implementación comenzó a principio del 2016, se llevaron a cabo varias cosas, como constantes reuniones con el Ministerio de Modernización, se formaron equipos de trabajo, etc.

Entre los módulos que más se utilizan, explicados cada uno en el capítulo 2.2.1.1, Joaquín nos comentó que utilizan 3 módulos en líneas generales, sin embargo hay áreas que usan algunos otros, pero de manera más específica. El primero es el de Comunicaciones Oficiales, después está el GEDO y finalmente el Expediente Electrónico, después está el de LOyS (Locación de Obras y Servicios) que es más para contrataciones universitarias y otros tipos de contrato que no son los de planta, que se usan en áreas de contrato personal.

El tema de capacitaciones se trató en la pregunta N°4 para lo que Joaquín nos contestó que primero se capacitaron con el Ministerio de Modernización, se eligió a un grupo de personas, las cuales después se encargaron de adaptarlo de acuerdo a sus necesidades en el Ministerio de Relaciones Exteriores. Los cursos que daban se dividían de acuerdo a cada módulo. Existen otros cursos o charlas que son más específicas como para el módulo de LOyS por ejemplo, o para personas que tienen el permiso de caratular que también hay como un curso a parte. Y por último cuentan también con una Mesa de Ayuda que funciona todo el tiempo y evita que se hable directamente con Modernización.

Joaquín nos explicó que este sistema está planteado para ayudar al ciudadano, ya que puede consultar virtualmente el procedimiento que presentó, hay campos

específicos que solo puede ver la persona que lo presentó. Después también está el trámite de acceso a la información pública (Marco teórico: Capítulo 2.5), hay ciertas notas que requieren cierto plazo para cumplirse, por lo cual con este sistema se aceleran algunos tiempos.

En la pregunta N°8 le cuestionamos a Joaquín acerca de los beneficios en las relaciones exteriores, para lo que nos contestó que ahora se usa el sistema MovDoc (Movimiento de Documentos), que sirve para comunicarse entre las sedes y el Ministerio, se usa para hacer memos y cables con las representaciones, en unos meses ya habilitarán las capacitaciones virtuales para poder mandar comunicaciones que constantemente se envían, no solo desde allá para acá sino también desde las propias Embajadas que son del exterior a acá Argentina, las cuales llegan al Ministerio, ellos las digitalizan y la idea es poder enviarlas en forma totalmente digital.

3.4.4. RODRIGO GARCÍA, COORDINADOR GENERAL DE LA DIRECCIÓN INFORMÁTICA & SANTIAGO GALBAO, TÉCNICO DE MESA DE AYUDA DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE

El día 13 de Junio realizamos una entrevista a Rodrigo García quien es Coordinador General de la Dirección informática y a su compañero Santiago Galbao quien es el técnico de Mesa de Ayuda del Ministerio de Transporte, con el fin de poder informarnos más sobre cómo funciona el sistema de GDE en este Ministerio el cual fue implementado en Junio del 2016.

En la primera pregunta Rodrigo nos habló un poco sobre las bases de la implementación del sistema y nos comentó que más allá de ser una imposición por parte del Ministerio de Modernización se hizo con la idea de poder agilizar más el trabajo, reduciendo el tiempo de los procesos y haciéndolo más dinámico, este tema fue tratado en el Capítulo 2.4, donde se habló de Agilidad Documental. El documento entra a Mesa de Entrada, ahí mismo se digitaliza, y a través de esa digitalización el expediente hace todo su recorrido de manera electrónica, antes un expediente podía demorar 6 meses, podía quedar paralizado durante 1 semana porque faltaba algún cadete que moviera el expediente, ahora solo se hace con un “click”. El hecho de que sea todo electrónico contribuye al medio ambiente ya que la

utilización de papel se reduce y esto evita la tala de árboles. Otro aspecto importante de esta implementación es el ahorro en espacio físico, ya que antes para guardar los expedientes ocupaban una habitación y hoy se tiene toda la información en un “pendrive”. Dos aspectos negativos que Santiago percibe es que, primero la documentación viaja muy rápido esto hace que la persona que tiene que recibirlo esté preparada para responder a esa velocidad, y por otro lado la información queda digitalizada y de cierta forma algunos todavía se cuestionan dónde está el papel para poder hacer el reclamo. *Sabemos que lo que está digitalizado nunca deja de estar bajo la lupa de cualquier persona capacitada que te pueda cambiar algo.*

Las capacitaciones, tratadas en la pregunta N°3, se dieron en cada uno de los 3 módulos más importantes, que son el de Comunicaciones Oficiales, el GEDO, y el Expediente Electrónico, todos están explicados en el Capítulo 2. Después también hubo una capacitación especial, que el Ministerio de Modernización mandaba a una persona que era capacitada para formar a otros funcionarios. Existe hasta un nivel 2 que es similar en características, en el cual explican mejor el funcionamiento interno de lo que es GDE. Santiago nos comentó que dentro de este Ministerio él se capacitó representando al área técnica, después 2 o 3 personas de Recursos Humanos que en ese momento era importante que la gente de esa área se capacitara. Actualmente siguen habiendo capacitaciones pero más que nada para los empleados comunes del Estado, y de eso se encarga el INAP.

En cuanto al cambio de la cultura del Organismo, visto en la pregunta N°4, Rodrigo nos dijo que más allá de que tuvieran que por ejemplo comprar scanners ya que hay que digitalizar todo, no sólo desde el punto de inicio para adelante o sea todo lo que llegue nuevo, sino también todo lo que venía de atrás, por lo general los obstáculos que se producen son a nivel personal de usuario, ya que este se rehúsa a los cambios, y más cuando pasa de algo tan tangible a electrónico.

Todas las actividades dentro del Ministerio siguieron igual, aunque ahora hay un poco más de control en los descentralizados. Acerca de la transparencia administrativa, tratado en el Capítulo 2.5, Santiago nos explicó que hubo muchas mejores en ese aspecto, ya que GDE te da un número con el cual se puede buscar los documentos, y saber todo el proceso, también se puede ver lo que cada usuario hace, sin embargo esto no se extendió a la ciudadanía en general. Dentro del

Ministerio existe más control ya que cada uno cuenta con un superior, y este puede controlar cómo trabaja. Existen problemas como la pérdida de conexión o al buscar a un usuario este no aparezca en el sistema, son cuestiones que hay que mejorar. Por último Rodrigo nos dio una opinión personal acerca de los beneficios que debería tener el ciudadano, lo ideal sería que el ciudadano pueda tener la posibilidad de no solo iniciar un trámite sino también de hacer un seguimiento a través del GEDO con su usuario y contraseña ya que hoy la ciudadanía no tiene acceso a eso.

3.4.5. INÉS ARTOLA, REPRESENTANTE DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS & LEANDRO MOUSSEAUD, COORDINADOR TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN Y EVALUACIÓN UNIVERSITARIA (CONEAU)

Como parte de la investigación el día 14 de Junio realizamos una entrevista a Inés Artola, Representante del área de Recursos Humanos y a Leandro Mousseaud, Coordinador Técnico de Administración de la CONEAU, con el fin de que nos expliquen cómo funciona este Organismo desde que se implementó el sistema de GDE. Este sistema fue implementado a fines de diciembre del 2016.

Como en el resto de las entrevistas, empezamos hablando sobre las etapas de la implementación e Inés nos comentó que en principio hubo un nexo entre el área de Sistemas y el Ministerio de Modernización ya que ellos fueron los que proveían la plataforma. La segunda etapa consistió en una capacitación intensiva a los referentes de cada área de la CONEAU, hubo distintos tipos de capacitación, uno para formador de formadores, el cual lo realizó Inés, y otro más reducido de carga horaria, eran 3 cursos; y en cada área de la CONEAU había un responsable administrativo o alguien que llevase el tema de expedientes. Ante cualquier duda que surgiese o alguna consulta como por ejemplo, cómo vincular un documento o cómo hacer un pase electrónico Inés es la encargada de responderlas. Dentro de la CONEAU existen 4 áreas las cuales son, Evaluación de Carreras, Acreditación de Carreras de Grado y Posgrado, Desarrollo Internacional, Presidencia y Administración, el director de cada una de estas fue viendo cómo pasar de

expediente en papel a expediente en electrónico aunque actualmente se usa mucho el correo para todo lo que es evaluación y acreditación.

Inés agregó que en el proceso de implementación durante los meses de agosto y septiembre se empezó a hacer resoluciones y procesos administrativos, en octubre ya caratulaban electrónicamente y para diciembre ya se firma todo mediante firma digital.

En la pregunta N° 2, Inés y Leandro nos explicaron un poco acerca de los beneficios o ventajas de este sistema, analizados también en el capítulo 1.5.4, los mencionados fueron la transparencia de la información, ya que con este mecanismo se puede visualizar quién tiene el expediente, cuánto tiempo lo tiene y ver todas las actuaciones realizadas, otro beneficio importante es la disminución del uso de papel para contribuir con el medio ambiente (Marco teórico: Capítulo 2.5). Leandro nos habló de las desventajas de este sistema mencionándonos que el sistema se cae mucho, es decir que pierde la conexión, llegando a veces hasta 6 horas, lo cual frena mucho el trabajo; otra desventaja es el tema de los buscadores que no está muy “aceitado” ya que cada expediente que se abre o cada cosa que se hace, necesita un registro en Excel aparte. En la siguiente pregunta hablamos sobre el impacto en la cultura del Organismo, Leandro nos aclaró que no fue tan grande, ya que es un Organismo pequeño con 150 empleados aunque al principio se sintió un poco de presión ya que el ser humano tiende a quedarse en su zona de confort, pero ellos creen que fue un impacto positivo.

En cuanto a los módulos que utilizan, explicados detalladamente en el capítulo 2.2.1.1, Inés nos mencionó los más importantes, como son el GEDO, el de Comunicaciones Oficiales, después nos comentó que en el área de Recursos Humanos usan el de Legajo Electrónico, el uso de los módulos depende mucho del área de trabajo, ya que los distintos usuarios tienen el mismo nivel de uso.

Por último está el tema del ciudadano, Leandro nos explicó que el servicio que la CONEAU le ofrece al ciudadano es el de establecer márgenes de calidad en lo que es el sistema Universitario. La CONEAU no se dedica a atender directamente al ciudadano ya que el contacto diario es con las Universidades. *Los planes son largos y solamente las carreras Universitarias quieren ver esa información, al ciudadano*

común no le interesa ver los dictámenes y todo eso de los Legajos, quiere saber si está aprobada por CONEAU o no. (Marco teórico: Capítulo 2.3.3)

3.5. CUADRO DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

Tabla 3: Cuadro de Análisis de Entrevistas

Funcionarios de los distintos Organismos					
Indicadores	**Ministerio de Modernización Yesica García y Mauro Mazzoconi**	**Ministerio de Educación y Deportes Emiliano Tagle**	**Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto Joaquín Streger**	**Ministerio de Transporte Rodrigo García y Santiago Galbao**	**CONEAU Inés Artola y Leandro Mousseaud**
Bases para la Implementación del Sistema	Modelo exitoso de GDE en CABA.	Procesos internos aplicados gradualmente.	Necesidad de despapelización de la Administración Pública.	Decretos del Ministerio de Modernización.	Nexo entre el área de Sistemas y Ministerio de Modernización.
Cultura del Organismo	Funcionarios con experiencia previa, pero con un poco de miedo al cambio digital.	Funcionarios provenientes de CABA y sistema amigable.	Implementación abrupta para funcionarios sin experiencia previa, y con plazos muy próximos.	Obstáculos a nivel personal de usuario y falta de respuesta ante procesos muy rápidos.	Impacto simple por la cantidad de funcionarios, pero al principio con plazos muy próximos lo que causaba una actitud reacia.
Programas de Capacitaciones	Capacitaciones por etapas y virtuales; este Ministerio queda como referente ante los otros Organismos.	Líderes por Ministerio y administradores locales para una capacitación interna.	Capacitación de acuerdo a necesidades propias respecto a los principales módulos y Mesa de Ayuda propia.	Capacitación por módulo y áreas (Técnica y RRHH).	Capacitación para formador de formadores y otras con carga horaria reducida.
Ahorros Significativos	Ahorro físico, de tiempo y de traslado.	Ahorro en tiempo y papel; y las fallas del sistema fueron decreciendo.	Ahorro en tiempo y papel.	Contribución al medio ambiente, ahorro de espacio físico	Disminución parcial de papel, pero momentáneamente los procesos de correo no han disminuido.

Agilidad Documental	Información en línea constante.	Expedientes antiguos que continúan el proceso en papel, ya que digitalizarlos no sería eficiente. Servidores eventualmente caídos.	Repositorios virtuales, firma digital y uso del sistema MovDoc.	Mayor velocidad de proceso de un expediente, aunque el sistema aún tiene muchas fallas y caídas.	Fallas con el buscador de GDE lo cual requiere un registro extra en Excel.
Transparencia Administrativa	Usuarios con accesibilidad y seguimiento de expedientes.	Seguimiento de documentos y expedientes a través de ventanilla única.	Seguimiento de documentos y expedientes.	Usuario con accesibilidad y seguimiento de expedientes e información pública. (excepto temas judiciales)	Acceso a la información pública y a expedientes mediante número de trámite.
Beneficios del ciudadano	Mayor interacción con el Gobierno mediante el uso del módulo TAD.	Uso del módulo TAD.	Acceso a información pública.	No hay necesidad de ir hasta el Organismo para iniciar un trámite y en el futuro podrá seguirlo mediante un usuario.	Márgenes de calidad en el Sistema Universitario.

(Fuente: Elaboración propia, 2017)

3.6. ANÁLISIS OSGOOD

El análisis Osgood tiene como objetivo proporcionar una estimación cuantitativa sobre determinadas variables, las cuales resultan importantes para nuestra investigación. A través de la misma, podemos visualizar el impacto y la orientación de las variables gráficamente. Esta herramienta fue utilizada para analizar las entrevistas a los distintos funcionarios de Organismos Públicos. El color amarillo representa a los miembros del Ministerio de Modernización; a la Coordinadora de Implementación de Trámites Electrónicos, Yesica García y al Coordinador de Aplicativos Informativos, Mauro Mazzoconi. Los resultados de Emiliano Tagle, Director de Despacho del Ministerio de Educación y Deporte son del color rojo. Luego el color celeste hace referencia al representante de Mesa de Entrada del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Haciendo referencia a los resultados proporcionados por Rodrigo García, Coordinador General de la Dirección Informática y Santiago Galbao, Técnico de Mesa de Ayuda; ambos pertenecientes al Ministerio de Transporte. Y por último el color lila, representando los resultados obtenidos de los miembros de la CONEAU; Inés Artola del Área del Recursos Humanos y Leandro Mousseaud Coordinador Técnico de Administración.

3.6.1. PRIMER DIAGRAMA DE OSGOOD

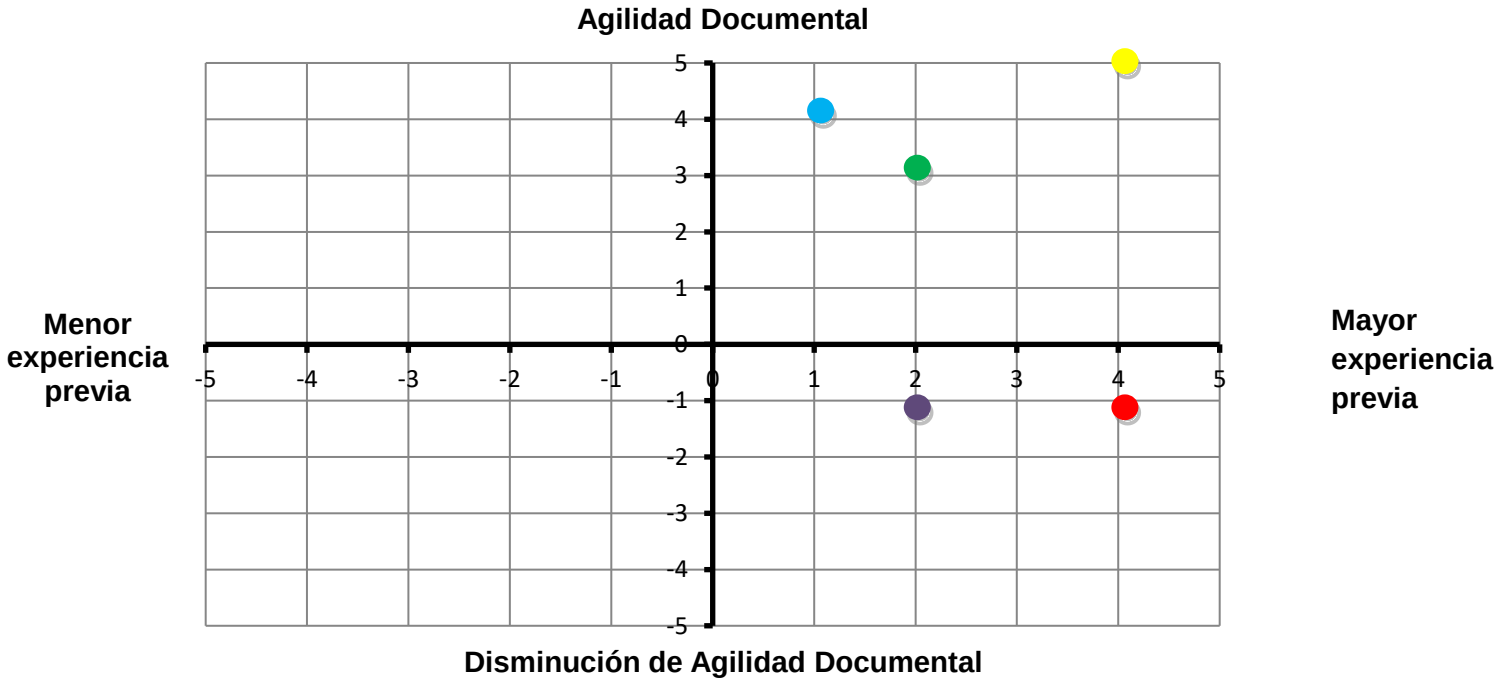


Figura 2: Primer Diagrama de Osgood

Tras este análisis podemos observar varias tendencias. El Ministerio de Educación y Deporte, y la CONEAU, actualmente todavía siguen trabajando con muchos expedientes antiguos en papel, lo que dificulta bastante aumentar la agilidad documental ya que no es eficiente digitalizar los expedientes anteriores al 2016. Sin embargo hay una diferencia entre ambos en la experiencia previa de sus funcionarios ya que en el Ministerio de Educación venían en su mayoría del Gobierno de la ciudad lo que facilitó la implementación del sistema y en la CONEAU no contaban con experiencia previa.

Por otra parte con el mayor grado de agilidad documental y experiencia previa se encuentra el Ministerio de Modernización, el cual fue el propulsor del Sistema Digital y además cuenta con gran cantidad de profesionales con experiencia previa en las distintas áreas que involucra el proyecto. Luego con un nivel menor al de Modernización, está el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto ya que fue muy satisfactoriamente aplicado el sistema generando un aumento de la agilidad documental y si bien no tenían experiencia previa las capacitaciones las llevaron a una rápida y simple implementación y uso del sistema.

3.6.2. SEGUNDO DIAGRAMA DE OSGOOD

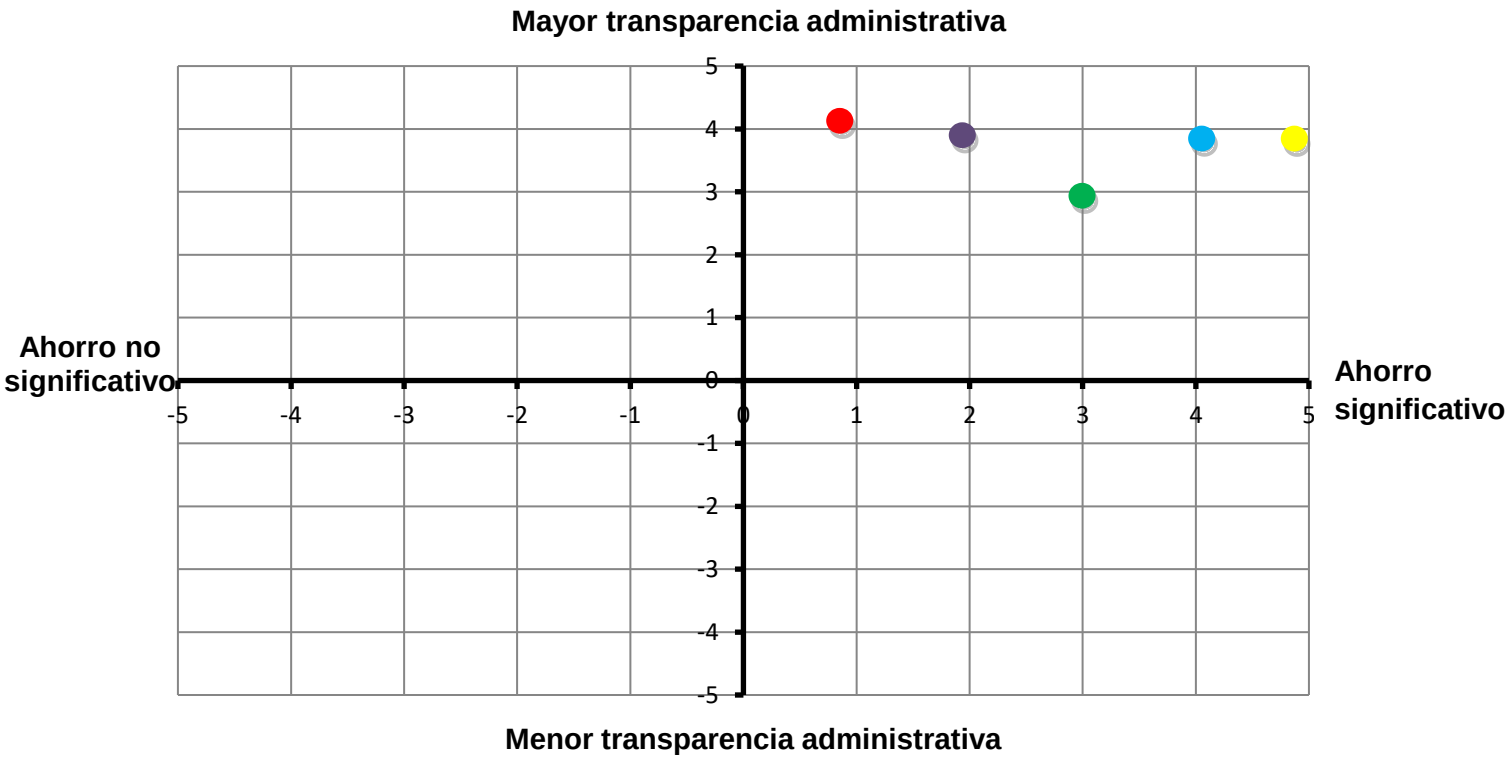


Figura 3: Segundo Diagrama de Osgood

En este análisis, la tendencia muestra que en los Ministerios de Modernización, Educación, Relaciones Exteriores y la CONEAU tuvieron durante este proceso de digitalización un gran aumento en la transparencia administrativa ya que los expedientes pueden tener un seguimiento a través de un usuario. Sin embargo en el Ministerio de Transporte consideramos que el aumento de la transparencia administrativa fue en menor escala ya que no todos los trámites en su totalidad pueden tener un seguimiento por medio de un usuario.

Respecto al ahorro significativo, el Ministerio de Modernización tuvo un gran aumento ya que en la totalidad del Organismo la gestión administrativa y documental es digital, lo que genera ahorro de tiempo, espacio físico y de traslado. En una menor escala, hubo en el Ministerio de Relaciones Exteriores, un aumento en al ahorro público, ya que las respuestas a los ciudadanos siguen llegando en formato papel a los respectivos domicilios. Tanto en el Ministerio de Educación como en la CONEAU hay un ahorro significativo pero en diferentes escalas ya que cuentan con estructuras organizacionales diferentes; además estos difieren de los otros organismos analizados ya que en estos trabajan con expedientes antiguos los cuales requieren un seguimiento en papel y sigue generando un costo de tiempo, espacio, traslado, etc.

3.7. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A UN EXPERTO

3.7.1. GONZALO DIÉGUEZ, POLITÓLOGO DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

El día 26 de Junio realizamos una entrevista a Gonzalo Diéguez, quien es Politólogo de la Universidad de Buenos Aires, con el fin de profundizar un poco más la importancia de las TIC en el Gobierno Electrónico.

En primera instancia se le cuestionó a Gonzalo el rol de las TIC en el Gobierno Electrónico (Marco teórico: Capítulo 1.1), para lo que nos contestó que las TIC son una variable dependiente en términos metodológicos ya que el Gobierno Electrónico no significa solamente la incorporación de ellas pero si son una condición necesaria. Gonzalo añadió que la Administración Pública Relacional supone la incorporación de TIC para reformular ciertos circuitos y procedimientos de trabajo, reducir los

tiempos de la burocracia y la despapelización de ésta, pero todo esto tiene un impacto interorganizacional hacia adentro de las burocracias estatales y otro hacia afuera, que es básicamente redefinir las formas de vinculación e interacción entre el Estado y ciudadanía, subyace la idea de 7*24, que significa que el ciudadano puede interactuar con cualquier unidad burocrática administrativas 7 días a la semana las 24 horas al día. La incorporación de las tecnologías de información y comunicación en la burocracia no se da al mismo ritmo y no genera el mismo impacto en todas las organizaciones públicas. (Marco teórico: Capítulo 1.2.)

Respecto a la segunda pregunta acerca de la estrategia que un Gobierno debe implementar para lograr una mejora de calidad al ciudadano Gonzalo nos aclaró que el desafío que afronta la Administración Gubernamental en materia de Gobierno Electrónico es romper el “Fenómeno de la Isla”, esto significa poder hacer jugar a las diferentes bases de datos dentro de un mismo Organismo para potenciar la gestión del conocimiento y potenciar la gestión de la información como lo hicieron ANSES y AFIP los cuales están desarrollados en el capítulo 2.3, quienes no solamente incorporaron las TIC sino que también desarrollaron estrategias principalmente de interoperabilidades, ya que sus bases de datos están procesadas y sistematizadas por Recursos Humanos, y cuentan con recursos presupuestarios. El problema que deben superar los Gobiernos de turno es progresivamente incrementar e institucionalizar las políticas de Gobierno Electrónico y evitar las asimetrías, esto es que ciertos Organismos, como el ANSES tengan capacidades estatales al desarrollar Gobierno Electrónico, y esas capacidades contrasten de manera muy clara y muy profunda respecto de otros Organismos. *Entonces no alcanza solo con pensar en TIC, tenés que tener también muchos y muy buenos recursos humanos capacitados para poder implementar una estrategia de Gobierno Electrónico.*

En cuanto al ahorro significativo producido por el Gobierno Electrónico, Gonzalo cuenta que se ahorra muchos insumos de trabajo, al igual que los procesos y tiempo de este, sino también hay un ahorro muy importante en lo que es el papel e insumos del papel, lo cual contribuye al cuidado del medio ambiente y eventualmente disminuye la necesidad de tener recursos humanos. El Gobierno electrónico cuenta con 4 fases, las cuales están mejor desarrolladas en el capítulo 1.5.1, la primera

implica contar con información y que esa esté disponible en internet, la segunda habla del indicador de información, la tercera fase es la de transacción, en la cual se empieza a notar más la interacción del ciudadano con el Gobierno, pero más relacionado con trámites, y por último la cuarta fase que es la de interacción que tiene que ver específicamente con el diálogo permanente y sistemático entre el ciudadano y el Gobierno, que esto es básicamente la idea de una web 2.0.

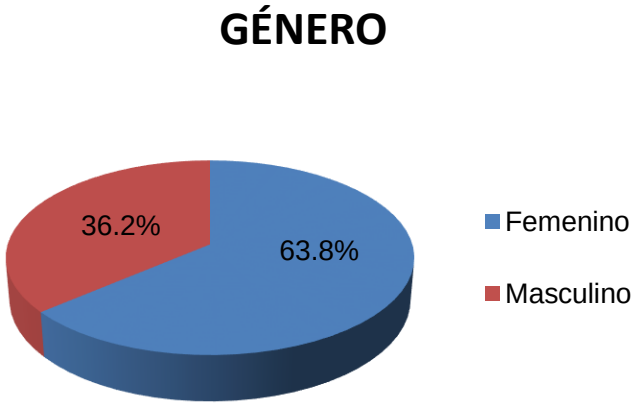
Finalmente, le preguntamos a Gonzalo sobre el desarrollo del E-Government en Argentina a partir de la implementación del sistema GDE, para lo que nos contestó que piensa que esta implementación es una buena noticia, pero es importante saber que un proceso como GDE no se puede dar de la noche a la mañana. El Estado Nacional ha crecido mucho, y consecuentemente ahí aparece un “fenómeno de isla”, es decir Ministerios que incorporan TIC más rápido y mejor que otros, habría que poner en perspectiva el camino a seguir para progresivamente ir avanzando e institucionalizando el Gobierno Electrónico. Concluyendo podría decirse que la incorporación de TIC no es un fin para sí mismo sino un medio para otra cosa, que es brindar y ofrecer mejores bienes y servicios públicos y reforzar la legitimidad que tiene el Estado como productor de estos bienes y servicios. (Marco teórico: Capítulo 2.1).

3.8. ANÁLISIS DE ENCUESTAS

Las encuestas realizadas, como una metodología de investigación, fueron hechas a personas de un rango a partir de 18 años en adelante, con el objetivo de conocer la satisfacción ciudadana respecto a la gestión pública actual.
Pudimos concretar 249 respuestas, las cuales se lograron a través de publicaciones en internet, por medio de redes sociales (Whatsapp y Facebook) y correo electrónico.

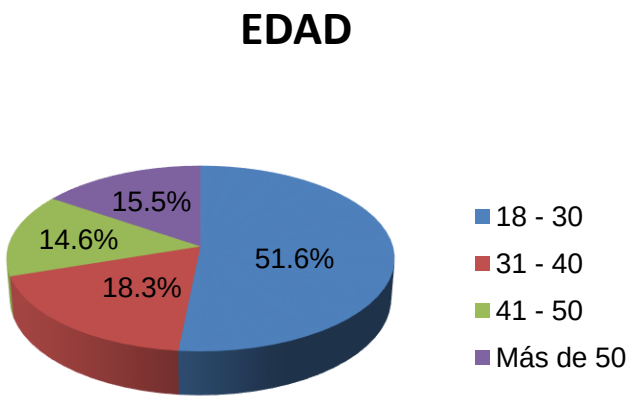
3.8.1. INDIQUE GÉNERO, EDAD Y SI REALIZÓ ALGÚN TRÁMITE EN EL SECTOR PÚBLICO A PARTIR DEL AÑO 2016

Figura 5: Diagrama de Género



(Fuente: Elaboración propia, 2017)

Figura 4: Diagrama de Edad



(Fuente: Elaboración propia, 2017)

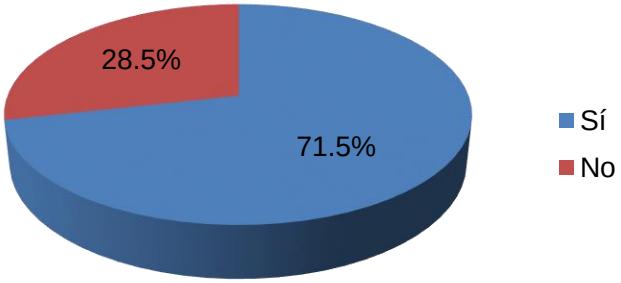


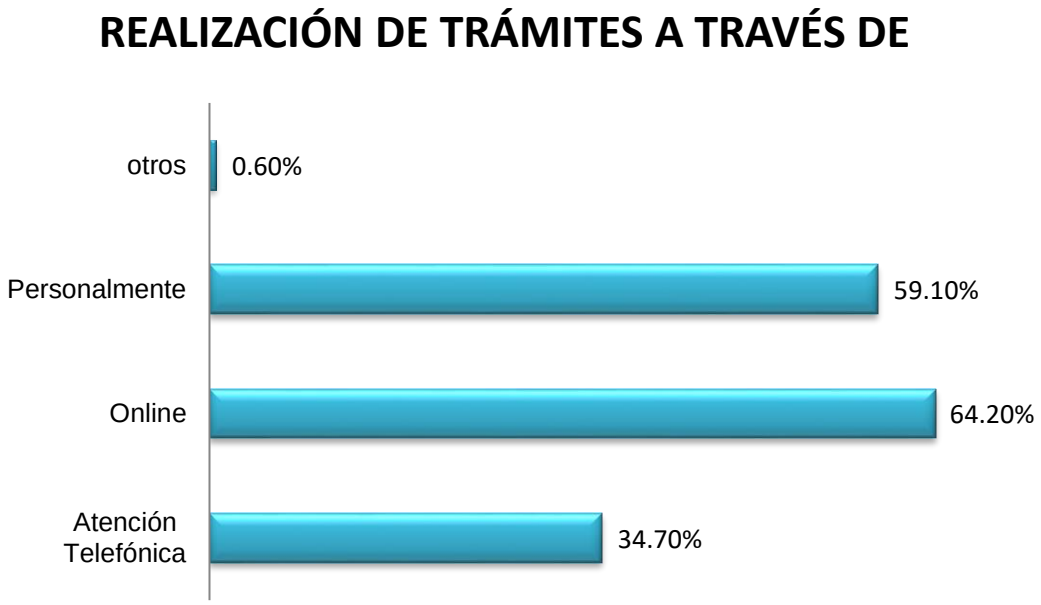
Figura 6: Diagrama de Trámites Realizados

En la encuesta realizada podemos observar que la participación de mujeres fue en un 63,8% y un 36,2% de hombres. La mayoría de los encuestados se encuentra en un rango de edad entre 18 y 30 años; estos representan 51,6%. Luego el rango de 31 a 40 años representa el 18,3%, los de 41 a 50 años conforman el 14,6% y por último las personas con más de 50 años de edad representan el 15,5% de encuestados. De las 246 personas encuestadas, 176 personas afirmaron haber realizado un trámite en el Estado el cual representa el 71,5% y 70 personas dijeron que no habían realizado ningún trámite, los cuales conforman el 28,5%.

Si la persona contestó anteriormente qué no realizó ningún trámite relacionado con el Sector Público, la encuesta finaliza; sin embargo si la persona contestó que sí, se la derivará a otras preguntas que tienen como fin analizar la opinión de la persona respecto a su experiencia en el proceso de realización del trámite.

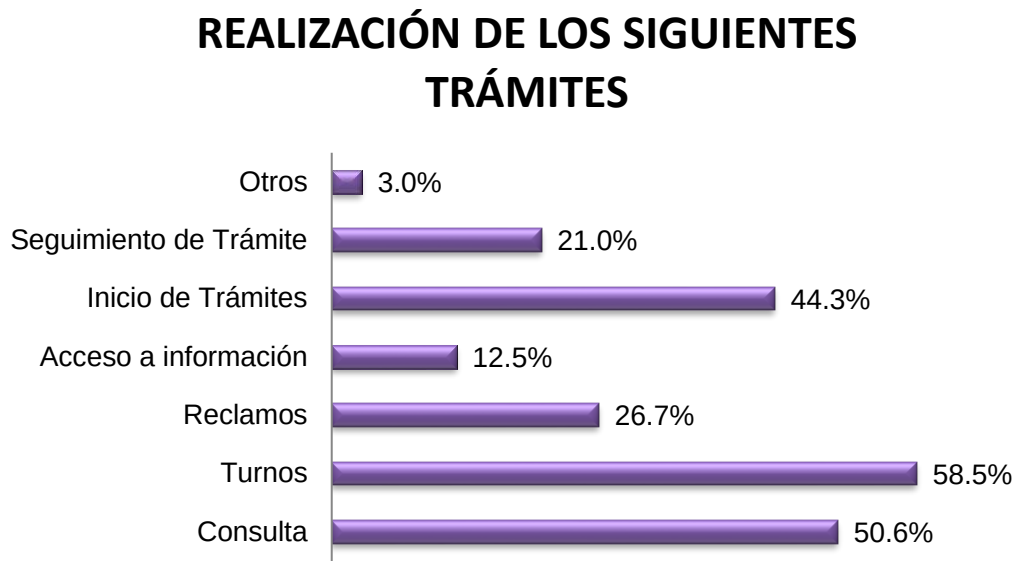
3.8.2. INDIQUE A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO Y CUÁL FUE EL TIPO DE TRÁMITE REALIZADO

Figura 7: Diagrama de Medio de Realización de Trámites



(Fuente: Elaboración propia, 2017)

Figura 8: Diagrama de Tipo de Realización de Trámite



(Fuente: Elaboración propia, 2017)

Las personas que afirmaron haber realizado un trámite relacionado con el Sector Público, tuvieron que seleccionar a través de qué medio(s) lo hicieron y cuáles fueron los tipos de trámites realizados. Así de esta manera analizar si los ciudadanos ya se están vinculando con la forma de tramitación digital y cuáles son los trámites realizados con más frecuencia. De esta forma no estaremos trabajando sobre el 100% ya que los participantes podían seleccionar más de una opción como respuesta.

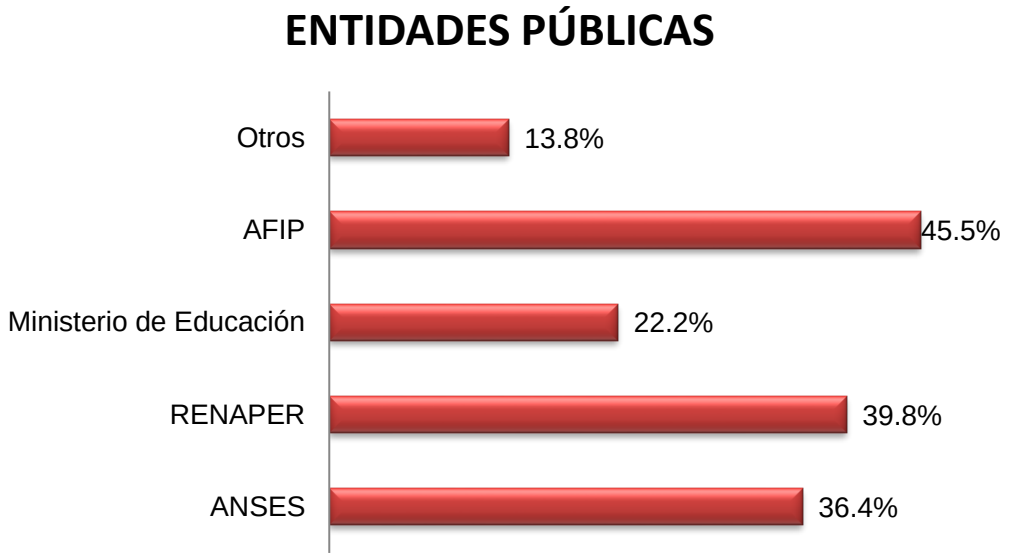
Respecto a las 176 personas que afirmaron haber realizado un trámite, el 59,1% lo hizo personalmente, el 64,2% de forma online, el 34,7% por medio de atención telefónica y el 0,6% a través de otros medios.

Los trámites realizados con mayor frecuencia son la obtención de turnos conformando el 58,5% lo cual representa a 103 personas, luego las consultas con un 50,6% es decir 89 respuestas y por último el inicio de trámites con un 44,3%, lo que representa 78 respuestas. También obtuvimos 47 respuestas conformando los reclamos lo cual representa el 26,7%, un 21% representando el seguimiento de trámites, un 12,5% de acceso a información pública y finalmente un 3% que realiza otros trámites.

Estos resultados son lógicos ya que hace unos años ciertos tipos de trámite solo están habilitados para realizarlo de forma online, haciendo referencia a la actual digitalización del Estado.

3.8.3. INDIQUE LAS ENTIDADES PÚBLICAS EN LAS CUALES SE REALIZÓ EL TRÁMITE

Figura 9: Diagrama de Entidades Públicas



(Fuente: Elaboración propia, 2017)

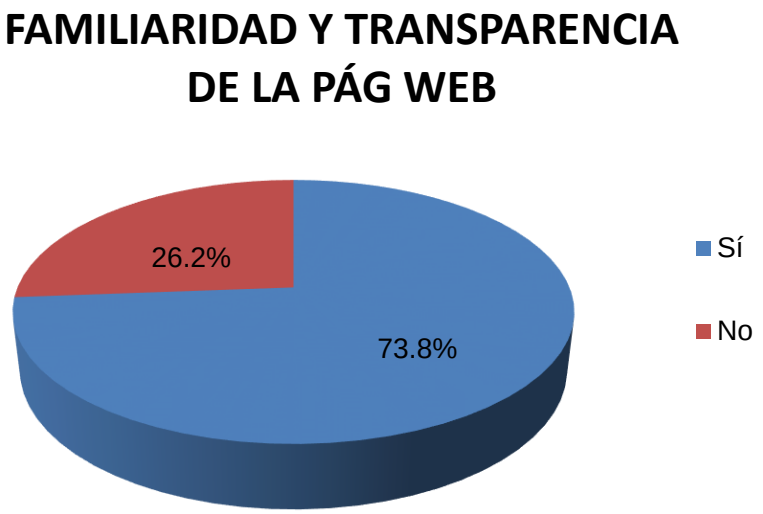
Otro de los puntos analizados es en qué entidad pública los ciudadanos tienden a realizar más trámites. Para eso seleccionamos algunos organismos estatales los cuales estuvimos analizando y ver con cual surge una mayor interacción ciudadana. (Marco teórico: Capítulo 2.2, 2.3.)
Los encuestados podían seleccionar más de una entidad como respuesta.

Primeramente encontramos qué AFIP es la entidad con mayor interacción con el ciudadano en lo que refiere a gestión de trámites, representado por un 45,5%, lo que equivale a 80 personas. En un porcentaje muy próximo está RENAPER con el 39,8% representando 69 respuestas, luego ANSES con un 36,4%, el Ministerio de Educación con un 22,2% y otras entidades en su mayoría descentralizadas conformando el 13,8%, las cuales pueden ser El Servicio Nacional de Sanidad y

Calidad Agroalimentaria (SENASA), Centros de Gestión y Participación (CGP), Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC).

3.8.4. INDIQUE SI LA PÁGINA WEB FUE FAMILIAR Y TRANSPARENTE

Figura 10: Diagrama de la Página Web



(Fuente: Elaboración propia, 2017)

Este punto de análisis era opcional contestar ya que no todos habían seleccionado el medio online de gestión. En total 141 personas contestaron este ítem, representando el 73,8% el “sí”, es decir que 104 personas consideran a la página web familiar y transparente; y un 28,2% qué opinaron lo contrario. Esto refleja que en su mayoría, los ciudadanos opinan que la digitalización constituye a una mayor transparencia en la gestión Pública. (Marco teórico: Capítulo 2.5)

3.8.5. RESULTADOS SOBRE LA ATENCIÓN RECIBIDA

Figura 11: Diagrama de la Atención Recibida

(Fuente: Elaboración propia, 2017)

Se les pidió a los encuestados que indiquen cómo les resultó la atención que recibieron al momento de hacer el trámite, marcando 1 como “muy buena” y 5 como “muy mala”, los resultados que obtuvimos sobre 176 personas, fueron los siguientes.

A 27 personas les pareció que la atención fue muy buena, lo que representa el 15,3 %, 41 personas piensan que la atención es buena, esto representa el 23,3%. Por otro lado el 38, 6% de las personas piensan que la atención fue regular, este porcentaje representa a la mayoría de los encuestados que son 68 personas. El 17,6% de los encuestados, es decir 31 personas, creen que la atención es mala, quedando al final que sólo 9 personas piensan que la atención es muy mala, lo que representa el 5,1%. La opinión de los ciudadanos respecto a la atención recibida es clave para que en el futuro aumente la participación ciudadana, ya que si se encuentran satisfechos en la manera que son atendidos tendrán otra predisposición. (Marco teórico: Capítulo 3.3.1.)

3.8.6. INDIQUE EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL TIEMPO TOTAL DE FINALIZACION DE TRÁMITE

Figura 12: Diagrama de Satisfacción del tiempo de Finalización

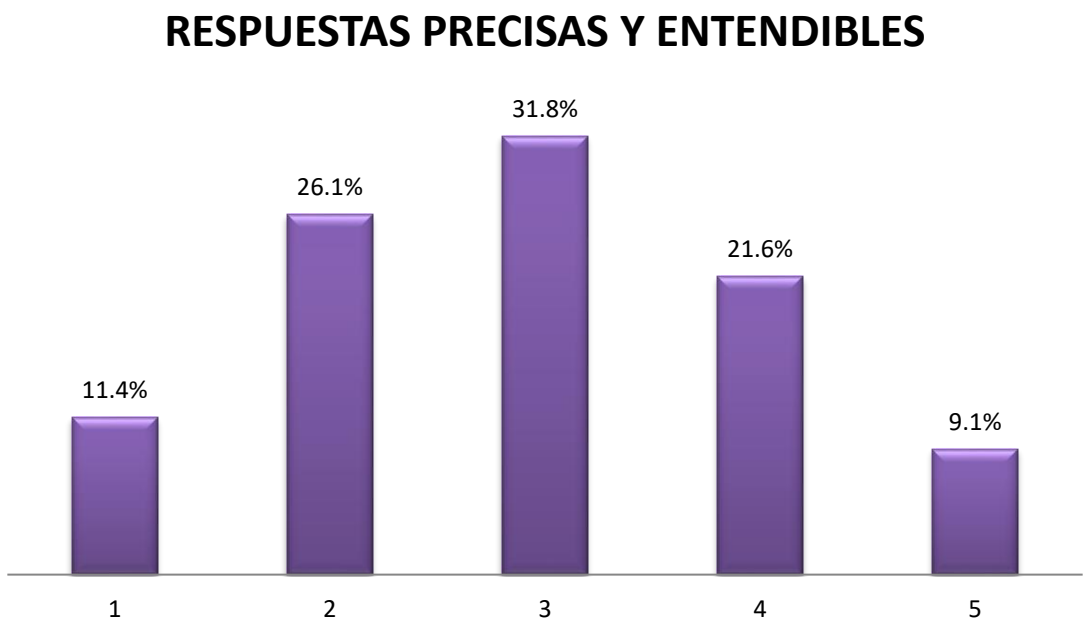
(Fuente: Elaboración propia, 2017)

Un punto muy importante a analizar fue el grado de satisfacción del ciudadano respecto al tiempo de finalización de del trámite (Marco teórico: Capitulo 3.4) Se pidió que elija una opción siendo la opción 1 muy satisfecho y la opción 5 muy insatisfecho.

El 12,5% de las personas que representan a 22 personas, afirmaron que están muy satisfechos con el tiempo de finalización del trámite, 34 personas que representan el 19,3% dijeron que estaban satisfechos, la mayoría de los encuestados es decir 56 personas que conforman el 31,8% mostraron un actitud indiferente de satisfacción, luego 44 personas que representan el 25% afirmaron que estaban insatisfechos y por último el 11,4% conformado por 20 encuestados se encontraron muy insatisfechos.

3.8.7. INDIQUE SI LAS RESPUESTAS RECIBIDAS FUERON PRECISAS Y ENTENDIBLES

Figura 13: Diagrama de Respuestas



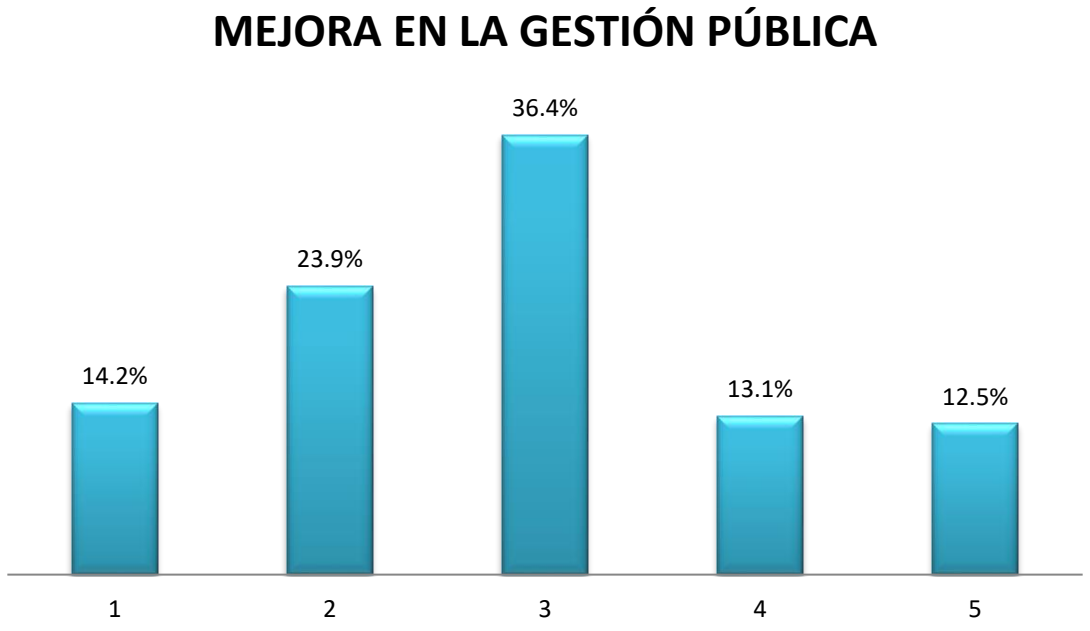
(Fuente: Elaboración propia, 2017)

Por otro lado, analizamos si las respuestas recibidas por parte del Estado fueron consideradas por los encuestados como precisas y entendibles. (Marco teórico: Capítulo 3.5.) Se pidió que califiquen del 1 al 5 el grado de acuerdo con lo siguiente ¨las respuestas recibidas fueron precisas y entendibles¨, siendo 1 muy de acuerdo y 5 muy en desacuerdo.

El 11,4% conformado por 20 personas, afirmó que estaban muy de acuerdo, 46 encuestados que representan el 26,1% se muestran de acuerdo, luego en un punto medio encontramos 56 personas que representan el 31,8% con una opinión indiferente hacia la afirmación; un 21,6% conformado por 38 personas están en desacuerdo con que las respuestas fueran entendibles y precias, y por último el 9,1% representando 16 personas se encuentra muy en desacuerdo.

3.8.8. INDIQUE SI HUBO UNA MEJORA EN LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL ÚLTIMO AÑO Y MEDIO

Figura 14: Diagrama de Mejora en la Gestión Pública

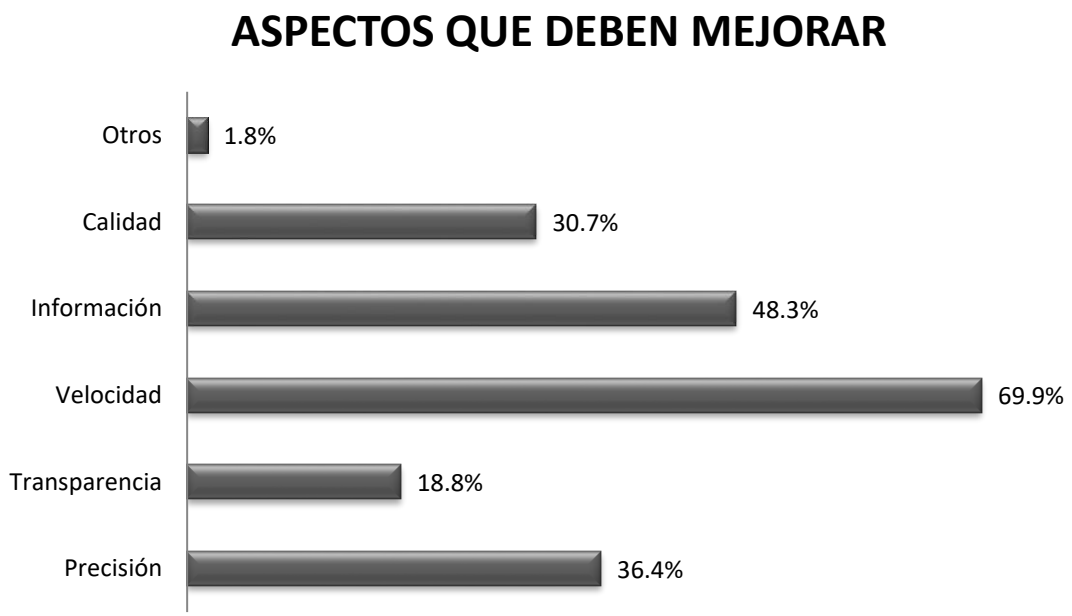


(Fuente: Elaboración propia, 2017)

Para analizar la mejora en la gestión pública a partir de la implementación del sistema GDE, se estableció un rango del 1 al 5, marcando 1 como “muy de acuerdo” y 5 como “muy en desacuerdo”. Obteniendo como resultados que el 14,2% representando a 25 personas, están muy de acuerdo con que sí hubo una mejora en la gestión pública, el 23,9%, es decir 42 personas, están solamente de acuerdo con que sí hubo una mejora. Por otro lado la mayoría de los encuestados, es decir 64 personas las que representan el 36,4%, opinan que la mejora fue regular. El 13,1% están en desacuerdo, es decir que piensan que no hubo una mejora, y por último un 12,5% que representa a 22 personas, están muy en desacuerdo, es decir que no piensan que hubo una mejora en la gestión pública. Estos resultados hacen referencia a la opinión de los ciudadanos en forma genérica a cómo ellos perciben no solo la implementación de GDE, sino a cómo se encuentra la gestión Pública en materia de E- Government. (Marco Teórico: Capítulo 1 y 2)

3.8.9. INDIQUE QUÉ ASPECTOS DEBEN MEJORAR EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Figura 15: Diagrama de Mejora en la Gestión Pública



(Fuente: Elaboración propia, 2017)

Finalmente, el último ítem a contestar fue el de los aspectos que deben mejorar en la Gestión Pública. Estos puntos son claves ya que son lo que llevarían al Estado a lograr una APN más eficiente. (Marco teórico: Capitulo 2.1, 2.4, 2.5.)Hay que considerar que el encuestado podía marcar más de una opción, es por esto que el análisis no será sobre el 100%. De acuerdo a las respuestas obtenidas podemos afirmar que el aspecto más importante que el Estado debe mejorar es el de la velocidad, ya que el 69,9% de los encuestados opinan de esta manera, lo cual representa a 123 personas. El segundo criterio a mejorar es el de la información, el 48,3% creen esto, es decir 85 personas. Después está la “precisión” con 64 respuestas en este criterio, es decir el 36,4% de los encuestados opinan que la “precisión” es algo que debe ser mejorado. El 30,7% creen que la calidad debería ser mejor. En cuanto a la transparencia solo 33 personas piensan que este aspecto debería mejorar, lo que representa el 18,8%. Finalmente el 1,8% pensó en otras opciones que deberían mejorar como por ejemplo sedes más grandes.

CONCLUSIÓN METODOLÓGICA

Luego de haber ejecutado instrumentos de investigación tales como encuestas y entrevistas en profundidad, hemos podido desarrollar conclusiones sobre el impacto que generó la digitalización del sector público en la Nación.

Primeramente realizamos una entrevista a un experto en E-Government, el cual nos habló de la importancia que tiene el uso de las TIC en el Gobierno Electrónico. Estas son variables absolutamente necesarias para desburocratizar el Sector Público. Tiene como fin reformular procedimientos de trabajo para despapelizar la burocracia y reducir los tiempos, generando un impacto organizacional. Y principalmente uno de los beneficios trascendentales la aplicación de las mismas es que rompen las fronteras temporales y geográficas entre el Estado y el ciudadano.

Para poder obtener información en profundidad sobre lo que fue la implementación del sistema digital, el impacto que causó, beneficios, etc, hemos entrevistado a varios funcionarios del sector público, cuyas áreas están relacionadas directamente con el tema. El Ministerio de Modernización, el cual fue el propulsor de este cambio digital, usó como ejemplo a seguir el modelo implementado en CABA lo cual lo llevó a ser referente para los demás Organismos del Estado. Haber tenido un modelo a seguir ayudó bastante a que no haya un gran impacto en el cambio de la cultura de la organización ya que contaban con experiencia previa.

Tras haber analizado los resultados de las entrevistas, podemos concluir que el sistema GDE benefició de gran manera a los distintos Organismos generando ahorros de tiempo, espacio, traslado; logrando una mayor agilidad documental mediante repositorios virtuales, información constante en línea, etc. Sin embargo también existen ciertas desventajas o dificultades como, la caída del sistema respecto a los servidores provenientes por Modernización, lo cual puede llegar a retrasar el trabajo de los funcionarios.

Uno de los puntos con más relevancia para la gestión pública es la transparencia administrativa, la cual tuvo muy buenos resultados a partir de la implementación del

sistema, ya que actualmente cualquier funcionario puede realizar el seguimiento de un expediente a través de un usuario. Sin embargo en las encuestas un 18% de los encuestados opinó que es un punto sobre el cual debe haber una mejora.

El Estado asegura que a través del módulo TAD, la interacción del ciudadano con el Gobierno va a aumentar de manera más significativa, ya que actualmente no se encuentra del todo pulido y solo ciertos trámites pueden ser realizados. A través de las encuestas pudimos percibir que actualmente la mayoría de los ciudadanos realizan los trámites de manera online, de los cuales el 73,8% opina que la página web es familiar y transparente.

Por último, según la opinión ciudadana en su mayoría hubo una mejora regular en la gestión pública desde el 2016 y los puntos sobre los que debe esforzarse un poco más el Estado son la velocidad de finalización de trámites, en segundo lugar la información brindada y la calidad de la información.

CONCLUSIÓN FINAL

Luego de haber finalizado el presente trabajo de investigación podemos afirmar que el sistema de Gestión Documental Electrónica tuvo una satisfactoria implementación, teniendo en cuenta que es muy reciente por lo que todavía estar en constante modificación y adaptación de acuerdo a las necesidades que se van presentando.

Respecto al primer objetivo planteado podemos decir que el proceso de implementación en primera instancia fue bastante satisfactorio ya que el sistema resultó simple y amigable para los funcionarios, lo que no generó gran impacto en la cultura de los Organismos ya que muchos funcionarios contaban con experiencia previa aunque sigue existiendo el temor hacia los cambios. El plan de implementación estableció que en primera instancia dicha implementación se realizara en 5 Ministerios para consecuentemente implementarlo en los demás Organismos. Parte del buen funcionamiento del sistema fue gracias a las capacitaciones que en un comienzo fueron provenientes del Ministerio de Modernización, pero en una segunda instancia cada Organismo se capacitó de forma interna adaptándose a sus propias necesidades y actualmente cualquier consulta se puede realizar de manera virtual.

Resulta clave mencionar que a través de esta gestión se fue logrando una tramitación ágil de la documentación, logrando tener constantemente información en línea, utilizando repositorios virtuales lo que generó una mayor velocidad en los procesos de expedientes. Un claro ejemplo es el Ministerio de Modernización, en el cual tienen cerca de 10.000.000 millones de documentos generados digitalmente y cerca de 1.500.000 de expedientes generados. A su vez hubo un impacto positivo en la transparencia administrativa ya que a través de un usuario se puede realizar el seguimiento de expedientes obteniendo información específica del documento, como por ejemplo; ver las áreas que intervienen, el volumen de expedientes que se generaron, los lugares por donde pasó el documento y en qué etapa se encuentra en un determinado momento.

El objetivo referente al rol de las TIC en el E-Government nos lleva a concluir que las TIC son variables absolutamente necesarias para el desarrollo de este tipo de gobierno. La aplicación de las mismas tiene como fin reformular ciertos circuitos y procedimientos de trabajo, para reducir los tiempos y despapelizar de la burocracia, pero todo esto tiene un impacto organizacional hacia adentro y afuera, qué básicamente redefine las formas de vinculación e interacción. Cuando las burocracias incorporan tecnologías de información y comunicación se rompen las fronteras temporales y geográficas entre Estado y ciudadano, sofisticando el Gobierno Electrónico con el Gobierno Abierto; teniendo en cuenta que este proceso no se da muchas veces el mismo ritmo o a la misma intensidad, y no genera el mismo impacto o efecto en todas las organizaciones públicas.

El tercer objetivo nos lleva a identificar ahorros significativos generados en los distintos Organismos. Primeramente Modernización facilitó la implementación para los distinto Organismos ya que estos no tuvieron la necesidad de recursos extras para poder adquirir la plataforma digital. Podemos decir que hubo varios tipos de ahorro que impactaron de manera positiva a los distintos Organismos.
El ahorro de físico implica la despapelización de los sectores, en algunos a mayor escala que otros, que a su vez genera un mayor espacio físico disponible ya que actualmente existe una base de datos virtuales que permite el almacenamiento de archivos. Este ahorro además contribuye a la disminución de la contaminación ambiental.

Por otro lado, se puede identificar un ahorro de tiempo ya que no es necesario una persona para que el documento pase por las distintas etapas del proceso, sino que se trabaje de manera digital constantemente en línea. Si bien el sistema aún tiene fallas, como caídas del servidor de Modernización; estas no representan una desventaja relevante. Al trabajar constantemente en línea, esto genera un ahorro de traslado en la mayoría de los Organismos, ya que anteriormente tenían que contratar al correo para poder notificar a distintas áreas lo que a veces podía demorar hasta 6 meses, esta notificación actualmente se puede hacer de manera electrónica. Sin embargo cabe mencionar que algunos Organismos tal como la

CONEAU siguen teniendo un costo de correo, porque tienen expedientes muy antiguos, los cuales aún se siguen trabajando en papel.

Por último el cuarto objetivo, nos llevó a detectar cuáles son los beneficios que recibe el ciudadano a partir de la implementación del sistema. La principal cara del Estado hacia los ciudadanos, en lo que refiere a la gestión documental es el módulo TAD, el cual tiene como función principal ampliar las posibilidades de que el ciudadano pueda tener una mayor interacción con el Gobierno y evitar las barreras que generaban la tramitación en forma papel. Esto genera un ahorro de tiempo no solo para la Administración Pública Nacional sino también para el ciudadano, ya que evita tener que trasladarse hasta el organismo respectivo, en ciertos horarios limitados. A través de TAD, el ciudadano puede iniciar el trámite correspondiente desde su casa, cualquier día y en cualquier horario ya que es un portal abierto las 24 hs. Actualmente el ciudadano puede tener mayor acceso a la información pública y recibir una respuesta de manera más rápida, ya que por medio de GDE la información viaja más rápido dentro de las distintas direcciones de los Organismos.

Pudimos concluir que la ciudadanía en su mayoría ya se encuentra interaccionando con el Estado de manera online, principalmente en lo que refiere al sistema de turnos, consultas e inicio de trámites. Esta interacción ocurre principalmente en los Organismos Descentralizados como: ANSES, AFIP Y RENAPER; siendo estos los más eficientes en materia de Gobierno Electrónico. Respecto a los tiempos con la que se realizan los trámites el 36,4% afirma no estar muy satisfecho con la velocidad de trámites, sin embargo por otro lado hay un 31,8% qué opina lo contrario, mostrándose satisfechos respecto a este punto. El tiempo de finalización de trámites es un factor clave que afecta al ciudadano, por lo que la mayoría opinó que es el punto qué más debe mejorar en la gestión pública, seguido de la información brindada por el Estado y la calidad de la información.

IMPLICANCIA

Finalizando este trabajo de investigación sobre la digitalización del sector público planteamos lo siguiente. Considerando principalmente las opiniones de los ciudadanos respecto a la interacción con el Estado, creemos que una buena opción sería implementar un sistema de CiRM, el cual tiene como fin optimizar la relación ciudadano Gobierno. Con este sistema afirmamos que tanto el Estado como el ciudadano salen beneficiados del mismo, ya que el Sector Público lo puede utilizar como una herramienta de control y transparencia, analizando los resultados de las reacciones de los ciudadanos.

La implementación del sistema requerirá un cambio organizacional, como por ejemplo, la anulación de funciones redundantes, readaptación y capacitación del personal y sobre todo el rediseño de procesos y un trabajo en conjunto con las demás entidades públicas; y también se requiere un cambio cultural tanto a nivel interno como externo ya que una de las principales barreras es el bloque cultural, y si esta barrera fuera superada habría una mayor aceptación en la toma de decisiones y asesoramiento de los empleados gubernamentales. De esta manera se podrá lograr una mejor planificación y asignación de recursos que lleven a la mejora y satisfacción de la calidad de vida del ciudadano.

BIBLIOGRAFÍA

AFIP: Institucional. (s.f.). Recuperado el 14 de Junio del 2017, de http://www.afip.gob.ar/institucional/

ANSES: Institucional (s.f.). Recuperado el 14 de Junio del 2017, de http://www.anses.gob.ar/seccion/institucional-1

Armas Urquiza, R. & Armas Suárez, A. (2011). *Gobierno Electrónico: Fases, Dimensiones Y Algunas Consideraciones A Tener En Cuenta Para Su Implementación*. Recuperado el 20 de Mayo del 2017, del Sitio Web de la Universidad de Málaga: http://www.eumed.net/rev/cccss/13/auas.htm

Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia de la Visión a la acción.* (2da. Ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.

Chumbita, H. (2000). *Nuevas tecnologías de la Información y Transparencia del Estado.* (1ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: INAP

CLAD - Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008). Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Adoptada por la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Chile.

Clusellas, P; Martelli, E; y Martelo, MJ. (2014). *Gestión Documental Electrónica: Una transformación de raíz hacia el gobierno electrónico en la ciudad de Buenos Aires 2009-2014.* (1ª. ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: [s.n.]

CONEAU: ¿QUÉ ES LA CONEAU? (s.f.). Recuperado el 14 de Junio del 2017, de http://www.coneau.gob.ar/CONEAU/?page_id=7

Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (2016). *Plan Digital 2020. La Digitalización de la Sociedad Española.* Madrid, España: Autor

De la Antonia López, D. (2010). CiRM: Estrategia para la gestión de relaciones con los ciudadanos en la Administración electrónica. *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales.* Recuperado el 19 de Mayo del 2017, de http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/164/127

Del Álamo, O. (2008). La Profecía de la Administración Inteligente. *Revista de Internet, Derecho y Política,* 6 (inicio).

Del Volúmen al Valor: las 7 ¨V¨ del Big Data.(s.f). Recuperado el 26 de Mayo de 2017, de http://pulsosocial.com/2016/11/24/volumen-valor-siete-v-big-data/

Diéguez, G. Gasparín, JM. Sánchez, J. y Schejtman, L. (2015). *Escenarios y Perspectivas del Gobierno Electrónico en America Latina y el Caribe.* Buenos Aires, Argentina: CIPPEC.

Dirección General de Gestión Documental. *Manual de Porta Firma.* Recuperado el 19 de Mayo del 2017, de http://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/manuales_sade/manual_porta_firma.pdf

España Avanza en Gobierno Electrónico. (2009, 05 de agosto). *La Opinión de Málaga.es.*

España se Sitúa en el Cuarto puesto Mundial de Gobierno Electrónico. (s.f.). Recuperado el 20 de Mayo del 2017, de http://facturae.com/espana-se-situa-en-el-cuarto-puesto-mundial-de-gobierno-electronico/

Farré, O. Domenech, I. (2002). El i-CRM. Una Administración Inteligente. (Ed.), *VII Jordana sobre Tecnologías de la Información para La Modernización de las Administraciones Públicas.* Coruña, España: Tecnimap

Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica.* (1ª. Ed.). Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

Hurtado León, I & Toro Garrido, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio.* (1ª. Ed.). Venezuela: CEC, S.A.

IBM DeveloperWorks. (s.f.). *¿Qué es Big Data?* Recuperado el 15 de mayo de 2017, de https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/im/que-es-big-data/

Iniesta Sánchez, F. Cruzado García, A & Riera Torres, M. *El papel de las tecnologías de Inteligencia de Negocio en la mejora del servicio al ciudadano y la eficiencia de la Administración*. Ministerio de la Presidencia

Instituto de Ingeniería del Conocimiento. (s.f.).*Las 7 V del Big Data: Características más importantes.* Recuperado el 26 de Mayo de 2017, de http://www.iic.uam.es/innovacion/big-data-caracteristicas-mas-importantes-7-v/

Jefatura del Estado. (1992). *Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.* Madrid, España: Boletín Oficial del Estado

Johnson, Gerry. (2001). *Dirección Estratégica.* (5ª ed). Madrid, España: Prentice Hall.

Kotler, P y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing.* (6ta. ed.). Ciudad de México: PEARSON Educación.

Larrosa, M. Pepe, M. Gabay G. Molina, C. Paradela, C. Crocco, C. (2016). Herramientas CiRM y las nuevas TICs como soporte del Gobierno Electrónico. *Universidad Nacional de la Matanza,* 1(2), 1-14.

Laurans, A. (2012). ¿Qué es el Gobierno Electrónico y para qué sirve*? Portafolio*. Recuperado el 19 de Mayo del 2017, de http://www.portafolio.co/tendencias/gobierno-electronico-sirve-106150

Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados. Un enfoque práctico.* (2ª ed). Naucalpan de Juárez, Edo. De México: Prentice – Hall, Inc.

Marchitto, Fernando (2001), *Il Benchmarking nella pubblicaa mministrazione*, en Revista: Sistema Previdenza, Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, Año XVIII, No. 202/203, Roma

Maroto, C. (2017). Big Data y su impacto en el Sector Público [versión electrónica]. *Harvard Deusto Business Review*: 16-25

Méndez del Río, L. (2006). *Más allá del Business Intelligence. 16 experiencias de éxito.* (1ª ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y Secretaría de Estado de Administraciones Públicas. (2012). *Plan Estratégico de Mejora de la Administración y del Servicio Público.* España: Dirección General de Modernización Administrativa.

Ministerio de Modernización & Secretaría de Modernización Administrativa. (2016). *Resolución 28 - E/2016.* Buenos Aires, Argentina. Boletín Oficial.

Ministerio de Modernización & Secretaría de Modernización Administrativa. (2017). *Resolución 9 - E/2017.* Buenos Aires, Argentina. Boletín Oficial.

Ministerio de Modernización. (2016). *Sistema de Gestión Electrónica para las contrataciones de Obra Pública, concesiones de Obra Pública y Servicios Públicos y licencias, "CONTRAT.AR".* Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial

Ministerio de Modernización & Secretaría de Modernización Administrativa. (2017). *Resolución 21 - E/2017.* Buenos Aires, Argentina. Boletín Oficial.

Ministerio de Modernización & Secretaría de Modernización Administrativa. (2017). *Resolución 36 - E/2017.* Buenos Aires, Argentina. Boletín Oficial.

Ministerio de Modernización. (s.f.). *Proyectos.* Recuperado el 19 de Mayo del 2017, de https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/proyectos

Ministerio de Modernización. (2016). *Trámites a Distancia. Decreto 1063/2016.* Buenos Aires, Argentina: InfoLEG.

Ministerio de Transporte. (s.f.). *Trámites y Servicios.* Recuperado el 19 de mayo del 2017, de https://www.argentina.gob.ar/transporte

Montarcé, P. (2006). Las TIC en las AA.PP y el Gobierno. (Ed.), *Semana DINTEL 2006* (pp. 142-146). Buenos Aires, Argentina.

Naser, A; Concha, G. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública.* Santiago de Chile: [s.n.]

OCDE. (2008). *E-Gobierno para un mejor Gobierno.* (1ª. Ed.). Madrid, España: INAP.

ONU llama a superar brechas en el uso de las TIC.(s.f.) recuperado el 1 de Mayo de 2017, de http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=34057#.WRsTdPk190x

Organización de Desarrollo y Cooperación y Desarrollo Económico. (2006). *La Modernización de Estado: El Camino a Seguir*. (1ª ed). Paris, Francia: Instituto Nacional de la Administración Pública.

Pascual, R; Genoud, J; Aramburu, G y Pontaquarto, M. (2000). *Protección de los Datos Personales.* Buenos Aires, Argentina. INFOLEG

Real Academia Española. (s.f). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 27 de Mayo del 2017, de http://www.rae.es/

Rodríguez R., Vera P., Marko I., Alderete C., Conca A. (2015). *El Gobierno Electrónico y la Implementación de las TIC para Brindar Nuevos Canales de Comunicación.* Revista Latinoamericana de Ingeniería de Software, 3(5): 187-196, ISSN 2314-2642

Rosa, H. (2012). *Gestión Municipal y Gobierno Electrónico. Participación, Transparencia y Datos abiertos.* Buenos Aires, Argentina.

Ruiz Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa.* (5ª. Ed.). España: Universidad de Deusto.

Salazar Cano, E. (2006). *El Habeas Data en el Derecho Comparado.* Recuperado el 19 de Mayo del 2017, de http://solutions.3m.com.ar/3MContentRetrievalAPI/BlobServlet?lmd=1342730169000&locale=es_AR&assetType=MMM_Image&assetId=1319233947701&blobAttribute=ImageFile

Schellong, A. (2008). Citizen *Relationship Management*, European University Studies, Peter Lang,

Secretaría Legal y Técnica. (2016). *Sistema de Gestión Documental Electrónica.* Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial.

Senado y la Cámara de Diputados. (2016). *Derecho de acceso a la Información Pública.* República de Argentina: Boletín oficial.

Sinnexus. (s.f.). *¿Qué es Business Intelligence?* Recuperado el 19 de Mayo del 2017, de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/

Swift, R. (2002). *Cómo mejorar las relaciones con los clientes.* (1ª. ed.). México: PEARSON Educación.

Tello Leal, E. (2008). *Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y la brecha digital: Su impacto en la Sociedad de México.* Recuperado el 20 de Mayo, del Sitio Web de la Universidat Oberta de Catalunya: http://www.uoc.edu/rusc/4/2/dt/esp/tello.pdf

Universidad Cornell, la Escuela de Negocios INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2015). *The Global Innovation Index 2015. Effective Innovation Policies for Development*. Recuperado el 20 de mayo del 2017, de https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-full-report-2015-v6.pdf

Vargas Pérez, J. (2006). *El CRM en la Administración Pública.* Recuperado el 19 de Mayo del 2017, de http://crmymas.blogspot.com.ar/2006/03/el-crm-en-la-administracin-pblica.html

ANEXOS

ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS

ENTREVISTA N°1: MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN

Nombre: Yesica García
Cargo: Coordinadora de Implementación de Trámites Electrónicos

Nombre: Mauro Mazzoconi
Cargo: Coordinador de Aplicativos Informativos

1. **¿Cuáles fueron las bases para la implementación de este sistema? ¿Se inspiraron en algún modelo?**

Y: Nosotros en realidad en lo que es Nación, el principal modelo a seguir que tuvimos fue la implementación exitosa que tuvimos en Ciudad de Buenos Aires. Ciudad de Buenos Aires tiene el mismo modelo de sistema de Gestión Documental Electrónica que tenemos nosotros acá en Nación, sería exactamente muy similar, pero nosotros trabajamos durante 8 años en la implementación de los diferentes módulos que son las diferentes aplicaciones de lo que es el sistema de GDE, el principal modelo fue ese. Y en Ciudad de Buenos Aires se basaron en las ideas de Gobierno Electrónico, mucho de lo que se hizo en España, que es como uno de los pioneros de lo que es Gobierno Electrónico, pero Ciudad de Buenos Aires fue el principal puntapié por cantidad, por tiempo, por la implementación, por los temas que iban surgiendo a medida que íbamos implementando, se allanó mucho el camino para lo que fue la implementación en Nación. Es decir básicamente el modelo a seguir que tenemos nosotros es el de Ciudad de Buenos Aires, y nos sirvió mucho haber hecho la implementación primero en ciudad, en un ambiente mucho más chico en relación a lo que es la Nación, en cuanto cantidad de empleados, cantidad de organismos descentralizados, Ministerios, fue como una versión más pequeña de lo que quisimos acá en Nación.

2. **¿Cuáles son las etapas de las que consta este proceso? ¿en qué etapa se encuentran?**

Y: Cuando nosotros llegamos en realidad, lo primero que hacés es identificar cuál es el universo en el cuál vas a tener que implementar, o sea la cantidad, realmente a diferencia de otros organismos o de otros lugares donde uno puede implementar determinadas cosas, en el ámbito privado que seguramente es mucho más de lo que ustedes han ido viendo a lo largo de su carrera, el ambiente de la Nación tiene una gran cantidad de Recursos Humanos, de personas con las cuales vas a tener que trabajar, una gran cantidad de áreas, una gran cantidad de Ministerios por un lado descentralizados por el otro, empresas del Estado, tenés como diversos organismos que a todos los aúnan que son todos del sector público, pero cada Ministerio y cada organismo tienen su particularidad, tienen sus temas y tienen su cantidad de gente y a todo eso uno tiene que implementar un sistema que a su vez se adapte a las particularidades de los Ministerios pero que también sea general y que sirva para toda la Administración pública. Entonces lo primero que tenés que hacer es identificar cuál es el universo con el cual vas a trabajar, identificar líderes con los cuáles vos vas a trabajar, necesitás alguien que sea el portavoz o la cara de ese Ministerio para vos empezar la implementación, o sea lo primero que hicimos fue ver quiénes iban a ser los líderes para cada uno de estos lugares y ahí empezar a analizar cuánta gente, establecer prioridades, cuáles son los Ministerios con los que primero ibas a trabajar, depende del volumen de documentación y expedientes que generaban, entonces maso menos ahí empezamos a armar la primera etapa que es identificar los líderes, identificar cuáles iban a ser los primeros pasos a seguir y empezar a implementar la gestión documental y con lo primero que vas es con el documento electrónico , dentro de GDE el documento nace en electrónico, a diferencia de otros proyectos de Gobierno Electrónico o proyectos de Digitalizar documentación, muchas veces vos generabas la documentación en un sistema, lo imprimían y firmaban; en el caso de GEDO, que es nuestro generador de documentos oficiales, nosotros generamos todo en electrónico, entonces no hay intervención del papel para la generación de los documentos, entonces lo primero que hacés es ir y plantearle al que pide la implementación y a los referentes que vos tenés, cuál es tu objetivo, a dónde quieren ir y con qué se va a empezar. Vamos a empezar a generar los documentos por nuestro sistema que es el de GDE

y después le contás cuáles son las pasos a seguir, el primero los documentos, después pasamos con los expedientes y después todos los expedientes que vos tengas los vamos a generar por electrónico; son diferentes fases de implementación y las acompañamos de capacitación, de asistencia, de reuniones y de contestar las consultas que van generándose a medida que vos vas yendo a diferentes ministerios o a diferentes organismos. Como te decía antes hay muchas particularidades pero el sistema es común para todos y el objetivo es que con ese sistema común que tenemos podamos llegar a todos los ministerios.

3. **¿Cómo impactó la modernización en la cultura del organismo? ¿con qué barreras se encontraron? ¿experiencia propia de cómo superó estas barreras?**

Y: Al principio en realidad acá en Nación tuvimos el camino bastante allanado porque ya conocían la experiencia que nosotros habíamos tenido en Ciudad, entonces sabían que el sistema funcionaba, que la implementación había sido exitosa y que se había llegado a tener expediente electrónico en todos lados, Entonces no tuvimos grandes complicaciones en cuanto a llegar y proponerles el proyecto que teníamos y los objetivos que teníamos para el año pasado y para este año. Sí hay una cuestión que es natural que vos podés llegar con el sistema primero, pero el cambio de las personas que están acostumbradas a trabajar en formato papel y pasar a usar una computadora todo el tiempo y que el expediente sea electrónico y que tengan que ver todo en una pantalla todo el tiempo, hay un cambio cultural que demora más de lo que vos tardás en implementar tu sistema. Siempre te pasa con usuarios que vos vas, los capacitás te dicen que entienden todo y después cuando llega el momento de trabajar, de cargar su primer documento, de cargar su primer expediente, de caraturarlo, tienen miedo de apretar el botón, entonces por eso nosotros brindamos asistencia, las primeras semanas van los chicos, nuestros equipos de implementadores van y les brindan asistencia para que puedan ir y vencer ese primer miedo de conocer algo nuevo que a su vez es lo que ya estaban haciendo siempre en papel, pero hacerlo en electrónico es quebrar esa barrera. Una vez que lo hacen, y hacen los primeros documentos ya se les hace más fácil.

M: Sí, la primera barrera más grande que puedas llegar a tener es la cuestión de escala y volumen, que es lo que contaba un poco Yesi anteriormente, la escala a nivel nacional con 23 Ministerios con la cantidad de reparticiones dentro de cada uno y los organismos descentralizados, todo digamos que lo más complejo es la cuestión de volumen. Nosotros salimos a implementar el primer año en todos los Ministerios, tuvimos que hacer un montón de cuestiones paralelas, tanto la capacitación, como la asistencia, como relevar los trámites a la vez que íbamos generando el equipo hacia adentro de las oficinas nuestras y como para Nación sí es una experiencia nueva también teníamos que ir generando la capacitación a nuestros propios equipos.

4. **¿En qué entidades está más maduro el proyecto? ¿Y en cuáles han tenido mayor dificultad?**

Y: Y en las que más maduro está el proyecto serían las primeras con las que empezamos a trabajar, o sea por ejemplo el Ministerio de Modernización empezó el año pasado, fue uno de los primeros que comenzó a implementar expediente electrónico, hoy por hoy, no maneja nada nuevo en papel.

M: El plan de implementación establecía que hubiera cinco Ministerios principales que eso fue a principios del 2016. Estos Ministerios fueron el de Modernización, Justicia y Derechos Humanos, Jefatura de Gabinete, Secretaría Legal y Técnica, entonces ahí lo que tenés es un ejercicio de tiempo ya mucho más maduro, pero igualmente dentro del primer año que fue del 2016 periódicamente se iban sumando otros ministerios hasta llegar a fines del 2016 con los 23 ministerios ya haciendo todos sus expedientes nuevos a través del sistema, por lo tanto hoy no se está caratulando en papel en ninguno de los Ministerios.

Y: Y en realidad lo que nos está quedando de este año para trabajar son los organismos descentralizados, empezamos a implementar en muchos descentralizados. El año pasado era el año de los Ministerios, donde vos tenías que tener la presencia en los ministerios e implementar el sistema en los ministerios, porque Ministerio mal que mal es la cabeza de todos los demás, o sea no hay descentralizados sin un ministerio del cual dependa.

M: Sí, yo no diría que hubo barreras, en los descentralizados lo que sí es que cada descentralizado o una sociedad del Estado tienen distintos regímenes de lo que tiene la Administración central, en este caso los Ministerios. Entonces ahí vos lo que tenés que hacer es como una readecuación del proyecto de implementación que llevás a cabo en cada uno de ellos, entonces tenés que ir revisando permanentemente. Y después tienen normativas propias, algunos son mucho más autónomos que otros, entonces permanentemente tenés que ir ayornando toda la implementación que vas haciendo. y esto que contaba Yesi, esto que ya arrancó posterior o en algunos paralelos descentralizados con el Ministerio pero no tan efusivamente por una cuestión de Recursos Humanos, entonces tienen menos gimnasia pero por una cuestión de tiempo.

5. **¿Cómo fueron los programas de capacitaciones de sus funcionarios? ¿horas, tipos?**

Y: Sigue habiendo capacitaciones, en la primera etapa era un poco el área de capacitación propia que se encarga de dar capacitaciones en el Instituto de Administración Pública, en las aulas del INAP, que es el organismo que se encarga de todo lo que es formación de carrera administrativa, daba las capacitaciones. Después por un lado nosotros, el equipo de implementación, dábamos capacitaciones específicas para los hitos de implementación o para los momentos de implementación que teníamos. Cuando era la primera etapa de generación de documentos, íbamos y les hacíamos una capacitación para la gente dentro del propio Ministerio, lo único que les pedíamos era que nos consigan un aula, o una sala, o un auditorio para poder mostrarles el sistema y darles una capacitación en el mismo lugar, para que no tengan que trasladarse, porque también ese otro tema, vos podés venir con una fecha determinada pero la gente tiene que dejar su puesto de trabajo para ir a capacitarse, te podían decir que tenían que irse a otro lado, que no llegaban, entonces dijimos bueno nosotros vamos, los capacitamos, contestamos todas las preguntas, dudas que tengan antes de empezar la implementación y después de la implementación nos quedamos una o dos semanas para ustedes, asistiéndolos para cualquier consulta que tengan, mientras tanto también quedamos nosotros como la cara del Ministerio como referentes de consulta para las diferentes preguntas que tenían. Hoy por Hoy la capacitación es más del área de capacitación

que hay una dirección que se encarga de eso y también ahora tienen capacitaciones virtuales, y también tienen capacitaciones con aulas informáticas. A medida que fue pasando el tiempo fueron ampliando la oferta de capacitación pero el año pasado fue un trabajo más en conjunto entre las dos áreas. Todo esto para todos los Ministerios y para los descentralizados también. Los descentralizados como los organismos que dependen de los Ministerios pero tienen cierta autonomía, por ejemplo vos tenés el ministerio de Agroindustria y tiene a su vez cinco descentralizados ej. INCA, SENASA, que dependen del Ministerio pero tienen su propia autonomía.

6. **¿Tienen datos concretos de los primeros resultados de la implantación de GDE? ¿en qué sectores principalmente?**

M: Sí, en números hay de todo.

Y: En realidad lo principal es ver la cantidad de documentos generados, Al día de hoy tenemos cerca ya de 10 millones de documentos generados y cerca de 1 millón y medio de expedientes generados, si mal no recuerdo. Ese es el primer dato que uno va viendo, es el volumen, yo voy, implemento en un lugar y quiero empezar a ver resultados, el primer resultado que vamos a mirar es cuántos documentos se están generando, cuántos expedientes se están generando y la verdad que el resultados más que positivo para nosotros en un año y medio de trabajo de la implementación acá en Nación.

M: Sí, lo que te da el sistema es la posibilidad de que en los Ministerios podés hacer estadística en trámites específicos que trabaja el organismo, entonces es así, hoy vos tenés toda una base de datos que antes era mucho más difícil acceder porque hoy en el sistema tenés parametrizado cada uno de los trámites que realiza cada uno de los Ministerios, entonces vos podés hacer estadística.

Y: Es mucho más transparente por un lado, tenés una herramienta. En formato papel vos lo que tenías, dependía de los Ministerios a los cuales vos ibas, cada uno tenían determinadas formas de seguir sus expedientes, vos no tenías la manera de poder contar cuántos documentos generaba un Ministerio, la cantidad de expedientes quizá sí porque tenían algún sistema u otro de traqueo o seguimiento de sus expedientes pero no podías quizá obtener información de manera tan fácil

como lo podés hacer con GDE. Con GDE vos tenés por un lado el dato más duro o el más fácil de conseguir que es el número de documentos pero después podés empezar a ir más hacia adentro, profundizar más y podés empezar a ver, bueno, documentos, pero qué tipo de documentos, trámites, qué tipo de trámites, qué cantidad, cuántas se generaron, las áreas que intervienen, cuántas se generaron, las fechas en los que se hicieron, la cantidad de pases o sea de lugares por los que pasó el expediente, y lo mejor de todo es que vos podés consultar esa información, o sea vos tenés toda la información en línea todo el tiempo, la podés consultar, y no tenés la limitación física de tener que tener o una copia de un expediente o de un documento para poder mirarlo, sino que con tener el número y vos podés tener acceso a la computadora e internet dentro de la administración pública se puede visualizar y consultar.

M: Sí, hay datos importantes que, uno es que el GDE hoy es sistema único, cuestión que vos antes tenías en una misma administración pública muchos tipos de sistemas por los cuales caratulaban los Ministerios o los organismos descentralizados, entonces eso hoy lo tenés todo unificado, todo se habla en un mismo idioma que es todo a través de GDE, eso por un lado. Y por otro lado, otro dato importante que se da en el proceso de implementación y que para mí es fundamental y se da gracias a este reglamento que se hace, es que se produce una reingeniería de proceso administrativo, hacia adentro de cada administración, entonces es un momento en que cada Ministerio, cada área se sienta a pensar cuál es el circuito administrativo que tiene el trámite que vamos a subir nosotros a expediente electrónico y es un momento para repensarlo y hacer una reingeniería de ese proceso, si bien hay mucho trámite que está normado específicamente, estipulado cuál es el proceso administrativos, hay otros que no, esos que no, es un buen momento para que con el Ministerio, con las áreas que encaminen ese trámite, definir si no está teniendo un circuito pasando por lugares que no deberían de pasar, entonces por ahí se acortan mucho los procedimientos, se hace mucho más corto, más transparente, más rápido y eso es importante.

7. **¿Se pudo detectar algún ahorro significativo?**

Y: Sí, tenés por un lado costos de tiempo y en costos de no depender más del papel, y los Ministerios no necesitan ninguna condición para poder implementar el sistema, no es que los Ministerios necesitan recursos para poder implementarlo, nosotros ya tenemos todo construido, tenemos que ir e implementarlo en los Ministerios. Todo lo que es ahorro del físico del traslado de documentación, muchas veces con muchos trámites el tema de las notificaciones, por ejemplo tener que pagarle al correo para que notifique a tales personas, hay áreas y Ministerios que gastaban gran parte del presupuesto que tienen para notificar a determinadas áreas. Nosotros también tenemos la notificación electrónica que viene de expediente electrónico pero también de la pata de expediente electrónico que sería el portal de tramitación a distancia que es más orientado al ciudadano que te permite notificar electrónicamente, entonces ahí hay un ahorro económico por un lado, un ahorro de recursos físicos de material por el otro porque ya no necesitas del papel para poder trabajar sino que es esto electrónico, el documento electrónico y el expediente también. Y también en costos de tiempo, vos antes tenías un expediente en una oficina que tenía que resolverse algo y hacían el documento, lo metían en el expediente, buscaban un cadete que los llevara y a veces esperabas que el cadete juntara documentación para llevar toda esa documentación junta a un mismo Ministerio, y ahí se perdía tiempo, entre un pase de un expediente que puede durar de un día a una semana, vos con expediente electrónico lo hacés en el momento, es un click, seleccionás a dónde, a la persona o al lugar y se va el expediente y llegó en el momento, es instantáneo, es online, entonces ahí tenés un ahorro de tiempo que es inmejorable en ese sentido.

8. **¿Cómo se ve reflejado el avance de los KPI? ¿tienen una manera de seguirlos? Respecto a la transparencia administrativa**

Y: El tema de la transparencia viene muy ligado de lo que es documentación pública electrónica y que es fácilmente accesible para cualquier persona que trabaja en la administración, poder saber dónde está un expediente y quién lo tiene, el expediente electrónico te da la herramienta. Solamente tenés que entrar al sistema con tu clave, con tu contraseña como la que tienen todas las personas que trabajan

acá, consultan el número de expediente y pueden ver quién tiene ese expediente en ese momento y quién es esa persona, dónde está trabajando y cuál fue el recorrido que tuvo ese expediente, ese sería un indicador de transparencia. Antes en el pasado con lo que era el formato papel vos no tenías esa capacidad, por más que vos quizás podías saber quién tenía el expediente no lo podías ver.

9. ¿Cómo ha mejorado y cómo miden la satisfacción ciudadana?

M: Si con todo lo que es la participación ciudadana, hay un módulo que se llama TAD, que es tramitación a distancia, que justamente es para hacer un montón de trámites que el ciudadano hacía que anteriormente tenía que ir al Ministerio, presentar una nota, abrir un expediente y demás, hoy directamente con la clave AFIP, con el CUIL se pueden presentar esos mismo trámites, todavía estamos en proceso de levantar más trámites a distancia, hay una dirección que se ocupa de eso, nosotros a medida que vamos relevando en los distintos Ministerios o distintos organismos vamos informándole a ellos qué tipo de trámite tiene ese organismo, ese Ministerio, ellos van y hacen el mismo trabajo. Si son todos trámites que el ciudadano antes se tenía que acercar hasta el Ministerio o al organismo a presentar el papel hoy directamente lo hace desde su casa, eso facilita muchísimo los tiempos, no solo para el usuario sino para la misma administración.

Y: En realidad hay más áreas en la parte de lo que es Gobierno Abierto, de apertura de datos, nosotros tanto del lado de lo que es implementación tenemos por un lado lo que es la satisfacción no la medimos a través de encuestas pero si ves que la gente está usando TAD vos ya sabés en el boca a boca, con que vos le estés ahorrando a un ciudadano que su propio tiempo no tiene que ir a invertirlo en hacer una cola para llevar un montón de papeles para que le hagan un trámite en el horario que la mesa de entrada le está pidiendo vos ahí ya le estás haciendo como un gran favor al ciudadano en el sentido de que le estás ahorrando una gran cantidad de tiempo, y la persona puede iniciar por ejemplo un trámite en el momento que quiera desde su propia casa si lo quiere iniciar en la noche cuando llegar de trabajar lo puede hacer, si lo quiere iniciar el fin de semana lo puede hacer porque es un portal que está abierto las 24 horas del día. Lo que se busca en gran parte con todo lo que es Gobierno Electrónico, en este caso con el Sistema de Gestión

Documental Electrónica es evitar ciertas limitaciones que con el papel las tenías sí o sí, vos no podías ver el expediente si no lo tenías con vos, no podías iniciar un expediente si no ibas a la mesa de entrada y llevar todos los papeles en el horario y los días en los que tengo que ir a iniciar el expediente. Todas esas barreras que vos tenías en formato papel con el formato electrónico se borran, entonces vos tenés que entrar por la computadora y poder iniciar un expediente cuando quieras, y ya sé que se inició porque lo inicia el ciudadano y llega a las oficinas de Gobierno, y las propias oficinas pueden ver dónde están los diferentes trámites, podés consultar constantemente la documentación porque está en línea, está disponible, hay una facilidad de poder obtener información porque está disponible todo el tiempo, evitás la discrecionalidad y que alguien te diga sí te lo doy o sí lo podés ver o te doy la copia, porque a nivel interno para los agentes es poder consultar la documentación y ver cómo están los trámites y para el ciudadano es poder iniciar los expedientes y trámites cuando quiera, entonces ahorrás tiempo y hacés más fácil la tramitación para los ciudadanos.

M: Y ahí entra mucho las empresas, las cuestiones comerciales que también pueden realizar esos trámites.

10. ¿Cómo es estimulada la participación del ciudadano?

Y: Básicamente es ampliarle las posibilidades de que pueda tener una mayor interacción con el Gobierno y que no quede limitado a una sola instancia que sería la mesa de entrada, sino darle la posibilidad que lo pueda hacer desde vario canales. Particularmente nosotros, nuestra principal cara al ciudadano es la tramites a distancia, el Ministerio tiene otros proyectos con los que trabaja, pero para lo que es Gestión Electrónica y el GDE nuestra cara al ciudadano es el trámite a distancia.

ENTREVISTA N°2: MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTES

Nombre: Emiliano Tagle
Cargo: Director de Despacho

1. **¿Cuáles fueron las bases para la implementación de este sistema? ¿Se inspiraron en algún modelo?**

E: Aplicaron distintos pasos en cada uno de los Ministerios. El sistema de Gestión Documental Electrónica tiene varios procesos internos y fueron gradualmente aplicándose a cada uno de los Ministerios. Primero tiene un módulo por ejemplo el de expedientes electrónicos, después tiene otro módulo que es las Comunicaciones Oficiales, que es de donde salen todas las notas y después tiene otro módulo que es el GEDO, que es digamos el disparador de todas las otras actuaciones que se van llevando dentro del sistema. La primera implementación que hubo fue para las Comunicaciones Oficiales, están siendo obligatorias para seis Ministerios, donde esas Comunicaciones Oficiales lo que querían hacer era suprimir todas las notas de comunicaciones internas que había en cada uno de los Ministerios. Después pasaron a determinados procesos que fueron por ejemplo los actos administrativos, entonces todas las decisiones administrativas y decretos debían tramitarse únicamente por GDE y no más por papel. Después pasaron a las resoluciones en cada uno de los Ministerios y fueron por etapas, primero unos Ministerios que empezaron y después hubo otros. Es decir llegaron a pulir todos los actos administrativos exclusivamente por sistema electrónico, todos los funcionarios tienen que firmar mediante firma digital, se acabó el papel. Hoy están cumplidos casi todos esos procesos de firma de actos administrativos, salvo algunos casos puntuales como pueden llegar a ser por ejemplo los proyectos de ley, porque vos cada vez que mandás algo lo tenés que mandar a un usuario o a una repartición que esté vinculada al sistema, acá interviene el Congreso con los proyectos de ley y todavía no está implementado con ellos, entonces ahí tenemos un corte que todavía se sigue manejando en papel. Y así sucesivamente cada uno de los procesos se fueron cumpliendo y el último paso fue el expediente electrónico. Con el expediente electrónico lo que se hizo fue, porque todo es un proceso continuo es decir no se puede parar y decir a partir de ahora se deja de hacer esto y se pasa a hacer lo otro.

Entonces lo que se hizo fue, el expediente que venía en papel, continuaba su circuito en papel pero con la implementación del nuevo en ese papel, es decir las notas, las resoluciones, los informes, todo, pero se imprimen y se incorporan en ese expediente en papel, eso hasta que se cierre, es un proceso más breve. Después de que se empezó el expediente electrónico de ahí en adelante no se hizo más papel, pasó a ser todo electrónico. Nosotros en el Ministerio tenemos todo electrónico, ahora hay expedientes que ya venían en papel y esos obviamente continúan su circuito hasta que se archiven en sistema papel, hay indicaciones que en lo posible lo que veníamos tramitando en papel lo pasemos a forma electrónica, el problema que tenemos acá es que muchos de esos expedientes en papel pertenecen a Universidades, por ejemplo Universidades Nacionales, entonces hacer eso implicaría digitalizar todo ese expediente, seguir el proceso electrónico hasta que se termine pero acá volvemos un paso atrás, qué hago para devolver el expediente que yo lo dejé en “stand by” acá a la Universidad, ¿qué tengo que hacer? Imprimir todo lo que dice, incorporarlo en papel y devolvérselo a la Universidad, entonces eso se vuelve ineficiente y digamos que es un proceso caro, entonces ¿qué hacemos? Ese expediente de la Universidad lo seguimos en papel, hacemos todo el proceso electrónico pero lo imprimimos y se lo incorporamos.

2. **¿Qué otros expedientes continúan en papel?**

E: Los que venían tramitando en papel antes, o sea nosotros hicimos el corte en diciembre del 2016, expedientes que ya venían tramitando por ejemplo este expediente del 2000 que venía con una carrera, este sigue si ustedes ven todo electrónico, todo con firma electrónica ya no hay más nada producido por fuera, todo esto ya está incorporado en el sistema, lo que pasa es que lo tenemos que imprimir, incorporarlo en el expediente para que no quede trunco y después sigue su proceso. Hoy básicamente de casi todas las carreras que estamos aprobando el 80% está en papel y vienen con expediente de año 90 y pico, 2000, 2010, 2005, de todos los colores, pero eso cada vez va a ir disminuyendo, el tema es, como te decía, una cosa es digitalizar 3 hojas o 3 expediente y otra cosa es hacerlo en un volumen que resulta no económico. Entonces si de acá un año los expedientes que vienen en papel son pocos y se justifica digitalizarlos, lo vamos a hacer pero hoy no, entonces eso yo lo voy a ir midiendo a medida de cómo va el proceso, si realmente el proceso

en papel se va achicando y se achica de una manera que es mas eficiente digitalizarlo y manejarlo de una manera electrónica lo vamos a hacer.

3. **¿Qué ventajas hay a corto y largo plazo?**

E: Las ventajas son, yo te diría en los dos en el corto y largo plazo porque los procesos se han reducido notablemente, hay un mayor control, ahora los expedientes no es que quedan como antes en la oficina sino que quedan prácticamente identificables en una persona, en un usuario y esto ya un poco veníamos acostumbrados, porque nosotros en el 97 hicimos algo parecido con un sistema “x” que no viene al caso, donde también estaban identificadas las áreas y los usuarios, entonces nosotros estamos acostumbrados a ese uso, no nos preocupó tanto en eso, nos preocupó porque muchos estaban con temores esas cosas que por ahí se generan con los nuevos procesos, decir bueno ahora van a saber si yo tuve 10 días, 3 días o uno, entonces empieza la competencia de que uno lo tuvo 1, el otro lo tuvo 2, esa no es la idea, sino, la idea es que esté identificado, se puedan achicar los tiempos y básicamente se han achicado muchísimo los tiempos, son menos también los usuarios que lo utilizan ahora que antes, porque antes en un expediente había varios que interactuaban peor que no quedaba plasmado en un sistema, por ahí un operario le decía a otro, haceme tal cosa o cópiame tal cosa o haceme tal o tal nota, y eso se hacía por fuera de lo que era el circuito que uno estaba acostumbrado, hoy todo eso está plasmado en el sistema, esta todo vinculado.

4. **¿Cómo impactó la modernización en la cultura del organismo? ¿con qué barreras se encontraron? ¿experiencia propia de cómo superó estas barreras?**

E: En el nuestro no hubo un gran impacto, un gran impacto tuvimos sí por ejemplo cuando pasamos de la máquina de escribir a la computadora. Otro impacto grande y fuerte como lo están diciendo acá en la cultura del organismo fue como por ejemplo cuando pasamos de cobrar acá en las oficinas a una cosita de plástico de nos dieron que decían vayan al banco, en esa época iban de a cinco al cajero y no podían creer y muchos seguían haciendo la cola en el Banco porque tenían miedo. No hubo tanto cambio de cultura porque la mayoría está acostumbrado a usar

computadora, es como una aplicación más y la aplicación dentro de todo es bastante amigable y tiene una secuencia, las capacitaciones fueron dadas de una manera bastante amigable, se trató más de tener una capacitación en ejercicio entre compañeros y el que recibiese capacitación pueda difundirla entre sus propios compañeros y la pueda mostrar y puedan ver cómo funcionaba en la práctica más que en un “PowerPoint”, esa fue la idea de capacitación y realmente estuvo funcionando. Así que yo no creo que fue un gran impacto, sí fue un cimbronazo digamos el que está acostumbrado a ver el papel, a pasar a verlo en la computadora, eso fue más que el programa en sí. Muchísimos al principio, cuando vos les decías de analizar un dictamen, lo primero que hacían era imprimir el dictamen, lo imprimían y lo leían. Tenían esa cultura de años de años de hacerlo de esa manera. Nosotros tuvimos una gran ventaja porque la mayoría de los funcionaros venían de Ciudad donde ya se había implementado, entonces ya lo conocían y lo manejaban, en otros Ministerios fue al revés

5. **¿Cuáles son las principales actividades o proyectos que se implementaron a partir de la plataforma?**

E: Acá nos vimos con algunos problemas que fue más que nada costumbre de lo que teníamos para brindar la información, el sistema tiene una determinada metodología que muchas veces para buscar cosas y brindar información nos es más complejo de lo que era antes. Antes una resolución para darles más idea tenía tres anexos y esos tres anexos formaban parte de esa resolución y estaban impresos de esa manera en las 10 hojas estaba la resolución con los 3 anexos. Hoy tenemos la resolución por un lado y los tres anexos por otro lado separados y cada uno con su número no están unificados, entonces para buscar una resolución tenés que buscar 4 cosas y tenés que tener los números. Antes con un solo número podías encontrar las 4 cosas y asociarlas, imprimirlas, era una cosa más sencilla en ese sentido, entonces eso para nosotros para lo que es brindar la información resultó ser un pequeño escollo, y después hubo que buscarle la vuelta, ver cómo podemos hacer y aplicar una metodología distinta de lo que veníamos haciendo, esa fue una de las barreras más grandes que tuvimos. Pero bueno hubo que aplicar los recursos de otro manera, porque nosotros antes las resoluciones las digitalizábamos todas, las poníamos de esa manera entonces querías buscar algo y decías bueno necesito la

resolución 50 y te traían con los anexos o decís necesito al resolución 50 y tenés que buscar la 50 y ahí te va a decir que tiene 3 anexos con sus números, salir y buscar un anexo, tenerlo, imprimirlo si hace falta, salir volver a buscar otro anexo, salir, volver a buscar otro anexo y bueno así sucesivamente, entonces todo lo que teníamos como área de digitalización en eso los pusimos a buscar esta tarea porque las resoluciones ya están digitalizadas, perdón no es que están digitalizadas si no que al firmarse electrónicamente se convierten automáticamente en un PDF y quedan disponibles, antes nosotros teníamos la resolución en papel la teníamos que pasar a una imagen y esa imagen pasarla a PDF, era más engorroso pero bueno una cosa beneficiaba más con el resultado final que la otra.

6. **¿Se pudo detectar algún ahorro significativo?**

E: Para que te des una idea nosotros teníamos, no te lo voy a decir hoy porque estamos en un proceso todavía es como un matrimonio que no se lleva bien entre papel y electrónico porque lo estamos compartiendo, pero si vos me decís cuál va a ser el resultado a fin de año por ejemplo yo te diría para que tengas una idea son 10 000 resoluciones aproximadamente de ponele 5 hojas cada uno, son 5 000 o más, vamos a poner 10, estás en 10 000 hojas, esas 10000 hojas se imprimen aproximadamente en 3 juegos son 30 000 hojas. Nada más del solo hecho del acto administrativo. Después tenés todo lo que es un expediente en sí, o sea cada uno de esos 10 000 lleva algo como esto (nos muestra un expediente), eso es en papel. Después tenés tiempo por ejemplo vos antes, te salía una resolución bueno tenías que fotocopiarla, autentificarla, hacer el remito en 2 hojas, aparte de cada uno de esos 10 000 que te dije recién, cada uno lleva un remito de salida de 2 hojas cada una para salir y después siguen todos los otros movimientos, es un volumen en papel descomunal, entonces como les decía ese papel salía con un remito que lo llevaba a un gestor, supongamos que la resolución se firmaba a las 10:00 hs, 10:30 hs ya estaba la resolución para salir, a las 12:00 hs la llevaba el gestor, entonces lo recibían allá a las 12:30 hs, entraba en el proceso de mesa de entrada del área, supongamos que sea el área de Recursos Humanos y so a su vez lleva un proceso de aceptación del remito y pasárselo al jefe que corresponda y en conclusión a las 17:00 hs estaban en situación de poder leerlo. Hoy a las 10:00 hs se firmó, 10:30 hs ya está cargado, 10:31 hs esta en Recursos Humanos. Pero bueno también muchas

veces nos ha pasado al principio que a las 10:30 hs lo va a cargar, se te colgó el sistema y seguís esperando esperando esperando y subir el gestor quizá lo hubiera llevado más rápido porque el sistema se arregló al día siguiente, ahí tenemos una tabla de fallas y las fallas vinieron decreciendo de manera bastante notable, ahora el último corte que tuvimos fue el 17 de mayo, estos cortes a veces duran 1 hora, a veces 2 horas, es bastante aleatorio y de acuerdo al problema.

7. **¿A parte de los principales módulos de GDE, utilizan algún otro?**

E: Después se empezaron a agregar muchísimos módulos y van interactuando, por ejemplo tienen el tema de Licencias, tienen otro que se llama Legajo Único, después están vinculados con procesos como son contratar, hay otro que es de Compras, hay uno de Gestión de Archivos que mucho no lo usamos, después está el de Comunicaciones Oficiales que ya lo hablamos, Expediente electrónico que ya lo hablamos, hay otro de Gestión de Transferencias, que nosotros no lo usamos, después esta el GEDO que es el motor, después hay uno de Construcción de Obra Pública, hay otro de Proveedores, hay otro de Locación de Bienes y Servicios que es todo el tema de los contratos, hay uno de Registro de Destinatario, que ese no lo utilizamos por ahora y uno de Legajo Multipropósito que tampoco lo utilizamos. Sí hay un módulo que va por fuera que se llama el TAD, que es el Trámite a Distancia, es fundamental sobre todo para lo que es Ciudadanía, lo puede hacer cualquier ciudadano desde su casa y puede iniciar cualquier trámite, pero tiene que estar habilitado, entonces se mete con un usuario, con su clave de CUIL, ingresa y ahí tiene la plataforma para iniciar la documentación.

8. **¿Cómo fueron los programas de capacitaciones de sus funcionarios? ¿horas, tipos?**

E: Esto fue así, cuando se largó el programa se estableció uno o dos líderes por Ministerio, en este caso me tocó a mí, entonces teniendo en cuenta la estructura que teníamos en el Ministerio, lo que opté fue por tener 4 administradores locales que pudieran recibir una capacitación bastante importante para después, como les conté, transmitirla hacia abajo. Entonces nos capacitamos los 5 y cada de los que estuvieron ahí conmigo formamos un equipo, que ese equipo lo que iba a hacer, era trabajar por Secretaría, entonces cada uno dio a esas Secretarías la capacitación,

durante unos 20 días de a 20 personas por día aproximadamente. La reunión era de unas 2 hs por cada turno, donde primero se les hablaba de lo que era la Comunicación Oficial, de lo que era un poco el sistema y después hubo otra, en una segunda oportunidad para concluir lo que era el Expediente Electrónico. Lo que nosotros tratamos de hacer era, primero a los que realmente lo iban a utilizar y sobre todo con los que comenzamos al principio, que eran los actos administrativos, lo que más nos interesaba era eso, que tuvieran una capacitación concreta en lo que eran los actos administrativos. Y una vez que arrancamos con eso fue increíble, pero hubo como un derrame hacia abajo bueno, por ejemplo las chicas de acá a lado que lo manejan perfecto, son 4 y se capacitaron 2 nada más, las otras 2 tocaron de oído con sus compañeras. Lo que hicimos fue básicamente eso, que a mí me parecía mucho más eficiente que realmente que la capacitación sea de manera práctica. Actualmente ya no capacitamos, disminuyeron porque los primeros 3 meses se capacitó al 30 % del Ministerio, y eso hizo un derrame, y la verdad que es bastante ameno el sistema y un poco intuitivo, la persona que no sabe lo que es una nota, o un expediente, lo que es una resolución sí se encontrar un poco perdido, por eso nuestra idea de tratar de capacitar y brindar al usuario que realmente lo iba a utilizar, o sea un usuario que necesita tener su clave y su usuario por tenerlo no más nos carecía de sentido en ese momento, hoy ya es distinto porque hoy ya Recursos Humanos muchas cosas las comunica a través del sistema, lo necesitan por el tema del legajo, por un montón de cosas.

9. **¿Cómo se ve reflejado el avance de los KPI? ¿tienen una manera de seguirlos? Respecto a la transparencia administrativa**

E: La transparencia administrativa si se dio seguro, y hay algo muy importante que por lo general no se dice que antes, hasta hace un año y medio, nosotros teníamos un proyecto del decreto, que incluía lo que es modernización, lo que es economía, entonces de acá salía con el numero 10, ingresaba a Modernización, le ponían el número 12 con su nuevo remito, con su nuevo número de expediente de ahí a Economía, Economía le ponía su propio expediente de ahí iba a Jefatura de Gabinete, le ponía su propio expediente, después iba a Presidencia, le ponía su propio provisorio, entonces nosotros teníamos que seguir 5 números. Hoy salió de acá con el número nuestro y siempre va a ser el número nuestro, y lo puedo seguir y

saber dónde está, de todo, eso es lo que se llama ventanilla única, que eso de la ventanilla única ya estaba propuesta, estuvo propuesta en los 90, después en el 2001, pero nunca se hizo. Entonces eso para la administración pública es un adelanto monstruoso.

10. ¿Cómo ha mejorado y cómo miden la satisfacción ciudadana?

E: Eso no te lo puedo medir porque, por ejemplo la satisfacción ciudadana nosotros la vemos básicamente cuando nos solicitan pedidos de informes, que eso ya estaba establecido por un decreto por un periodo de respuesta que eran 10 días, por lo general en el 99% de los casos siempre hemos respondido en ese periodo. Hoy con el nuevo sistema, si bien se alargó un poquito el periodo por una nueva normativa que Medeli lo llevó a 15 días, también lo estamos cumpliendo. Entonces en ese sentido, a veces la respuesta fue al día siguiente, a veces fue al día noveno pero al décimo, pero digamos no tengo algo para decirte sí vinieron 5 personas para decirme que están contentas, no para nada. Incluso al principio también hubieron algunos desajustes porque las cosas vos las podés mover a una persona o a un sector y hay áreas que vincularon sus trámites a determinado sector, y resulta que el expediente electrónico fue a otro sector, entonces hubo esos cortes que al principio sí hubo demoras, hubo pérdidas de tiempo, digamos un pequeño conflicto en ese sentido, fue parte de la propia organización que no lo supo comunicar o hubo cambios. Pero es igual que digamos en papel, lo que te solicitan, se lo entregás, entonces ya sea en papel o electrónico en ese sentido es lo mismo. Lo que sí van a empezar a notar, que ya estamos en ese proceso, es el tema de tramite a distancia, que antes para convalidar un titulo extranjero, tenían que hacer un pedido por internet, un turno, tenían que venir a hacer la cola, tenían que presentarlo con determinados papeles, hoy todo eso se hace con el TAD desde su casa, ya está hecho para que sea de esa manera, vos lo hacés desde tu casa, vos sos la responsable de haber cargado ese diploma, ese certificado y lo hacés con carácter de declaración jurada, y después si llega a notar alguna anomalía o algún error te llamarán o por correo electrónico y tendrás que ir y aclarar la situación pero si están todos los papeles en regla seguirá su curso.

ENTREVISTA N°3: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

Nombre: Joaquín Streger
Cargo: Representante del Área de Mesa de Entrada

1. **¿Cuáles fueron las bases para la implementación de este sistema? ¿Se inspiraron en algún modelo?**

J: Las causas vienen directamente de Modernización, las más importante y evidente es la despapelización de la Administración Pública, porque desde hace muchos años se trabaja con muchos papeles y la idea de esto es no sólo que viaje más rápido la documentación, sino que se evite llevar expedientes muy grandes, ya que se pierde tiempo, hay posibilidades que se pierdan. Otro motivo fundamental es ganar tiempo y así aumentar la eficiencia como condensación de las dos cosas. Respecto al modelo acá se sabe poco del tema, incluso a veces en los cursos que doy de GDE me preguntan de dónde salió este sistema, si era de acá o no, y la verdad es que de Modernización mucho no nos explicaron al respecto, nos mostraron nada mas como funcionaba y nosotros teníamos que replicarlo acá; solo sabemos qué es un sistema de viene del Gobierno de la ciudad que se llama SADE (Sistema Administrativo de Documentación Electrónica), pero no sabemos realmente si se inspiraron en otro país. No le dimos tanta importancia…

2. **Cómo podrías explicar el proceso de implementación? ¿Cuándo empezó? ¿Hubo procedimientos específicos para la implementación?**

J: Empezó a principios del 2016, creo que hay un decreto 464 qué habla de la modernización del Estado, dentro de este decreto hay algunos artículos sobre GDE. Lo primero fue plantear el tema y se sabía que de ahí a un año dependiendo el desarrollo tecnológico de cada Ministerio y lo que iba a llevar la capacitación en cada uno. Dependía de eso básicamente.
Hubo varias cosas, hubo que hablar mucho entre este Ministerio y el de Modernización, constantemente reuniones, equipos de trabajo y esas cosas. Hubo que ver también cómo se adaptaba a este Ministerio, las propias necesidades que hoy en día sigue pasando eso, sigue habiendo adaptaciones. Pero bueno lleva un

tiempo importante y las capacitaciones hoy todavía siguen al personal. Es un proceso largo pero ya cada vez empieza a ser más cotidiano.
Al principio costó mucho, era muy chocante no se sabía qué iba a pasar y de repente nos encontrábamos con fechas muy próximas que había que estar ya preparados.

3. **¿Cuáles son los módulos que se encuentran utilizando actualmente?**

J: Nosotros utilizamos principalmente tres módulos en líneas generales, y hay áreas que utilizan uno que otro más pero de manera más específica.
Usamos el de Comunicaciones Oficiales, el de GEDO, el de Expediente Electrónico, como principio general son los más importantes, sin eso no se puede trabajar, y después hay otros módulos como el LOyS, que son más para contrataciones universitarias y otro tipo de contrato más que no son los de planta, que se usan en áreas de contrato de personal, después hay otros de licitaciones me parece y sabemos que hay otros que se están creando constantemente pero qué los están usando otros Ministerios, que por ende a nosotros no nos repercute tanto.
Tratamos de hacer hincapié en estos 3 primeros, qué la gente los domine y ya con eso generar el hábito de usarlos.

4. **¿En qué consisten sus programas de capacitación?**

J: Nosotros lo primero que hicimos fue capacitarnos con Modernización, o sea algunos de nosotros, para después replicar ese curso acá y adaptarlo a nuestras necesidades digamos. Si bien el manual es de Modernización General, nosotros lo adaptamos y lo hacemos específico a nuestras necesidades y en base a eso damos nuestros cursos, lo dividimos para ver justamente estos tres módulos, después hay otros cursos y charlas más específicas según si tiene que hacer sobre justamente eso que decía, otros módulos como LOyS o si hay personas que tienen permiso para caratular que también tiene una especie de curso aparte. Pero principalmente nos basamos en que aprendan estos tres de forma básica, y después tenemos una mesa de ayuda qué está funcionando todo el tiempo para centralizar acá y evitar que se hable directamente con Modernización.
Tiendo a pensar que en este Ministerio se aplicó bastante bien, por ahí en otros Ministerios lo veo más difícil por el desorden y la poca organización, por ahí digo

algo que no es correcto; pero por el diario qué tengo de otros Ministerios es bastante partículas, necesidades muy específicas esto de que haya representaciones, eso también genera una complicación porque se va a tener que implementar afuera en unos meses y va a haber cursos virtuales para eso.

5. **¿Qué se pretende a corto y largo plazo?**

J: Creo que lo importante es el tema de papeles porque evita los problemas de archivos, como generar muchas montañas de papeles. Acá va a quedar un archivo como un repositorio virtual, que eso facilita muchas cosas. Aunque existe el riesgo de que pueda haber problemas con los servidores, esas cosas, se pierde información, han habido algunos errores entonces estamos constantemente reportándose, algunos menos graves otro más graves.
Otro tema es el de la firma digital qué si la computadora se equivoca por “x” motivo (sabemos qué puede fallar), pero bueno en términos generales es lo de ganar tiempo y por ese lado hubo una mejora porque evitas un montón de pasos que antes tenías que hacer y qué podía llevar implicaciones. Yo tiendo a pensar que tiene sus ventajas y sus desventajas, por ahí hay gente que solo piensa lo bueno, y me parece que hay que hacer una síntesis de ambas cosas.

6. **¿De qué manera beneficia al ciudadano?**

J: Me olvidé de mencionar esto, porque está planteado para ayudar al ciudadano porque puede consultar virtualmente el procedimiento que presentó, si bien todavía no está del todo aceitado, hay un portal que creo que es Argentina Virtual, pero no sé si se está usando del todo, si están todos muy concientizados. Nosotros lo planteamos como que sí es importante, hay campos específicos que solo puede ver la persona que lo presenta. Está en mente lo del ciudadano
Hay un trámite específico qué es el acceso a la información pública, no sé si sabían que existía, se usa bastante, hay ciertas notas que requieren cierto plazo para cumplirse, lo cual con este sistema se aceleran algunos tiempos, viaja más rápido dentro de los Ministerios mientras piden información sobre un tema, probablemente vaya por distintas áreas, porque la información no la maneja solo una secretaria o una dirección sino varias y eso ayuda a la hora de ganar tiempo

7. **Además de acceso a información pública ¿qué otros trámites se han facilitado para la gestión del ciudadano?**

J: Lo que yo más recibo del ciudadano es eso, lo que pasa muchas veces nosotros somos Mesa de Entrada, si bien caratulamos expedientes lo hacemos más en función interna, lo que más hacemos nosotros es remitir la documentación a las áreas, esa es nuestra principal función, remitir a las áreas para que ellos decidan qué van a hacer con el expediente, ya que la bajada de línea de Modernización es que la mayoría se haga expediente supongo que para homogeneizar el criterio, pero a nosotros lo que principalmente nos repercute porque somos Mesa de Entrada de atención al público son estos accesos a la información, que tenemos que responderlos después vía postal, porque si bien tienen acceso al sistema para ver el seguimiento, la respuesta la reciben en vía papel. Entonces la respuesta llegan a los respectivos domicilios, por eso es importante que nos pongan el código postal; también se usa el correo electrónico de cualquiera de las dos maneras, pero se suele usar mas el de vía papel para ese caso.

8. **Respecto a la relación con el exterior, ¿Trajo muchos beneficios esta plataforma?**

Sí, porque ahora se usa un sistema que es el MOVDOC que sirve para comunicarse entre las sedes y el Ministerio, y se usa para hacer memos y cables con las representaciones, pero bueno este sistema se va a usar afuera también, se supone GDE en breve, no nos dieron una fecha exacta pero en unos meses ya se estarán haciendo las capacitaciones virtuales, para que justamente se puedan mandar comunicaciones que constantemente se envían, no solo desde allá para acá sino desde las propias Embajadas que son del exterior acá en Argentina; nos llegan nosotros la digitalizamos y la idea es enviárselas todo virtual.

ENTREVISTA N°4: MINISTERIO DE TRANSPORTE

Nombre: Rodrigo García
Cargo: Coordinador General de la Dirección Informática

Nombre: Santiago Galbao
Cargo: Técnico de la Mesa de Ayuda

1. **¿Cuáles fueron las bases para la implementación de este sistema? ¿Se inspiraron en algún modelo?**

S: Es un sistema electrónico que funciona de documentación electrónica, o sea que todo lo que estaba en papel se está utilizando en documento digital y las bases siguen siendo las mismas, lo mismo que se hacía en papel se pasó todo a digital.

R: Un poco la base también, a ver más allá de que fue una imposición porque fue una imposición del Ministerio de Modernización para abajo, o sea de Presidencia para abajo, la idea era agilizar un poco los tiempos de un proceso donde circula un expediente que la persona tiene que ir con el papel de una oficina a la otra a hacerlo más dinámico a través de todo lo que sea digitalizado, un papel entra a una Mesa de Entrada, ahí mismo se digitaliza y a través de esa digitalización el expediente hace todo su recorrido de manera electrónica lo cual agiliza muchos los tiempos.

S: Ya sacando el formato papel, gastar en tinta, todo lo que sea físico se pasó a manera digital, ahorra muchos recursos del Estado. Después de que se pasó de manera física a digital el recorrido sigue siendo lo mismo. Está la naturaleza ya que se saca papel del medio, eso reduce la tala de árboles, estás cambiando espacio físico, o sea lo que vos antes ocupabas para tener 15 expedientes que quizá te ocupaban una habitación como esta, hoy lo tenés en un pendrive. La contra es que el expediente viaja muy rápido entonces la persona tiene que estar preparada para responder a esa velocidad, después también tenés un tema de que la información queda virtualizada y de cierta forma se cuestionan dónde está el papel a dónde yo puedo ir a hacer un reclamo o una revisión de algo, sabemos que lo que está digitalizado nunca deja de estar bajo la lupa de cualquier persona capacitada que te pueda cambiar algo.

2. **¿Qué procedimientos fueron utilizados para la implementación?**

S: En este Ministerio se implementó en Junio del 2016 y es como dijo él, así de golpe y se fue viendo del cargo más alto al más bajo.
R: Dentro de los procedimientos hubo también capacitaciones desde el mismo Ministerio de Modernización.

3. **¿Cómo fueron los programas de capacitaciones de sus funcionarios? ¿horas, tipos?**

S: Claro las capacitaciones que se daban, porque son 3 módulos principales, hay un módulo de Comunicaciones Oficiales que es referido a notas, memos y alguno que otro documento de carácter sencillo, son el estilo de documentos como si fueran un correo electrónico en cuanto al modo de uso; después está otro módulo que es GEDO, que es de los documentos de gestión documental, que ahí sí entran todos los documentos de todos los organismos del área jurídica, contable que cada uno tiene sus documentos; después está el Expediente Electrónico, que ahí ya sería donde van todos los documentos que cada uno crea, entonces la capacitación se daba en cada uno de los módulos y después tenías una capacitación especial que el Ministerio mandaba a una persona que venían que era capacitada para formar a otras personas, esos son los cursos que te daban. Después está hasta un nivel 2 que están dando también, que es similar en características, explican mejor el funcionamiento interno de lo que es GDE. Dentro de este Ministerio nos capacitamos, bueno estuve yo representando al área técnica, después 2 o 3 personas de Recursos Humanos que era lo que más se necesitaba en ese momento que la gente se capacitara de esa área, después habían de muchos otros Ministerios, como de Defensa. Actualmente siguen habiendo capacitaciones pero más que nada para los empleados comunes del Estado, se encarga el INAP.

4. **¿Cómo impactó la modernización en la cultura del organismo? ¿con qué barreras se encontraron?**

S: Lo de siempre que la gente se niega a utilizar el sistema, como es algo nuevo, puede ser que no lo quieran afrontar pero de a poco se pudo dar, porque era una

obligación, desde arriba le daba la orden que tiene que sacar un documento de esa índole utilizando GDE y lo tiene que hacer.

R: Lamentablemente los obstáculos son a nivel personal de usuario, hubo grises, donde quizás el sistema no se aplicaba a las tareas realizadas, es un sistema hecho e implementado en lo que es Ciudad, en Ciudad por lo que sé se demoró mucho tiempo hasta que se aceitó y quedó bien por ende está hecho para algo más chiquito que lo que es Nación y esa es la parte técnica también donde había que comprar escanners que no estaban pensándose en comprar porque hay que digitalizar todo, no sólo desde el punto de inicio para adelante o sea todo lo que llegue nuevo, sino también todo lo que venía de atrás, ya había sistemas de gestión de expedientes, cada Ministerio tenía el suyo o por lo menos la gran mayoría, algunos compartían MECON por ejemplo tenía su sistema que se llamaba Combdoc, y lo sigue teniendo y lo compartía con algún otro Ministerio, Transporte usaba el de Interior y Economía también. Entonces un poco también era ver cómo pasar todo lo que era en esos sistemas de gestión al nuevo sistema de gestión que unificaba absolutamente todo, pero así todo el obstáculo más grande sin lugar a dudas es el usuario que se rehúsa a los cambios y más cuando pasa de algo tan tangible a electrónico. Pasa en el diario, a la gente le sigue gustando leer el diario por más que mida 20 metros en vez que quizá tenerlo en una tablet y actualizarlo todos los días.

5. **¿Cuáles son las principales actividades o proyectos que se implementaron a partir de la plataforma?**

S: Lo utilizamos más para todo lo que es administración de usuarios, por ejemplo altas, que necesitamos cuando una persona viene de otro Ministerio, se pide mediante de nota a Modernización.

R: Prácticamente todas las actividades siguieron iguales, tal vez hay un poco más de control a través de que los distintos descentralizados van tener que empezar a utilizar gran parte, todavía se está implementando en algunos descentralizados en donde van a poder solicitar viajes o cosas a través de GEDO a nosotros de otra manera un poquito más aislado el tema. Una de las principales ventajas es la velocidad que puede llegar a tener un expediente, antes un expediente podía

demorar 6 meses, el expediente podía quedar paralizado durante 1 semana porque faltaba un cadete que moviera el expediente, hoy estás a un click a un botón de mandar tu expediente de un lugar a otro, de un país al otro, eso genera un dinamismo importante.

6. **¿A parte de los principales módulos de GDE, utilizan algún otro?**

S: El que más se usa es el de Comunicaciones Oficiales, son notas y memos que se envían, después expedientes, la parte de GEDO, tal vez en el área de infraestructura cuando tienen que hacer algún pliegue o solicitar alguien de área técnica de otro Ministerio si hay otro documento específico para ellos que lo solicitan, depende del Ministerio que tenga que ir. Pero nosotros más que nada estamos usando Comunicaciones Oficiales.

7. **¿Hay una mejora en la transparencia administrativa?**

S: Sí porque ahora cualquiera lo puede ver, no cualquiera hay 3 documentos especiales que no los puedes ver, algunos temas judiciales no los puede ver cualquiera. Te dan un número GDE y vos con ese número buscás depende qué documento sea y puedes ver el proceso de lo que es administración pública, todavía no se expandió a la ciudadanía en general. Lo que yo tengo entendido es que en un futuro se puede hacer, cada uno desde su casa pueda ver en qué estado está, por ahora no. Si hay más control, podés ver qué pasó y lo que hace cada uno, digamos cada persona tiene su superior y el puede controlar cómo está trabajando, si vos tenés tu nota o un expediente que lo estás iniciando el superior tuyo puede ir viendo lo que estás haciendo, te puede encomendar una tarea que por ejemplo te fuiste de vacaciones, la sede a otro compañero tuyo y este sigue trabajando, ese estilo de control también hay que es más cercano. El sistema está funcionando pero aún falta que lo terminen de pulir bastante, lo que nos pasa es que se pierde la conexión, un problema puede ser que buscás a un usuario y que no aparezca o la tardanza, más que nada comenzó a suceder cuando se incrementó a nivel Nacional, ahí sí se notó, pero todos los errores se pueden solucionar.

8. **¿Cómo es estimulada la satisfacción ciudadana?**

S: Facilitando las herramientas que realmente tienen contacto con el ciudadano, lo que es parte jurídica, recursos.

R: Es vos lo que decías recién, en un futuro estaría bueno que el ciudadano pueda iniciar un trámite, primero que no necesite ir hasta un Ministerio o a un lugar a iniciar un trámite, poder iniciarlo a través de una computadora como ya se inician el 95% de los trámites personales, lo ideal sería que el ciudadano pueda tener la posibilidad de no solo iniciar un trámite sino también de hacer un seguimiento a través del GEDO con su usuario, contraseña. Hoy la ciudadanía no tiene acceso a eso, más adelante se supone que lo van a abrir.

S: Tienen que analizar bien que es lo que se le va a brindar a la persona.

ENTREVISTA N°5: COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN Y EVALUACIÓN UNIVERSITARIA (CONEAU)

Nombre: Inés Artola
Cargo: Área de Recursos Humanos

Nombre: Leandro Mousseaud
Cargo: Coordinador Técnico de Administración

1. **¿Qué procedimientos se utilizaron para la implementación de este sistema?**

I: En principio en la implementación del sistema hubo un nexo entre el área de Sistemas y Ministerio de Modernización porque lógicamente ellos proveían la plataforma y los enlaces, eso como primera etapa. Como segunda etapa fue una capacitación intensiva a los referentes de cada área de la CONEAU, había distintos tipos de capacitación, uno para formador de formadores y otro más reducido de carga horaria, eran 3 cursos; y en cada área de CONEAU hay un responsable administrativo o alguien que lleva el tema de expedientes y todo eso. Entonces mandamos a ese referente como para que lo tengan en cuenta a la hora que surja alguna consulta o algo particular del sistema haya alguien específicamente

capacitado y este que distribuya conocimiento con el resto de sus compañeros, por ejemplo yo hice el curso de formador de formadores y mis compañeros que utilizan el sistema o algo así hicieron el de menor carga horaria pero si hay alguna consulta o a ver cómo se vincula un documento o cómo se hace un pase electrónico, un expediente y surge alguna consulta saben que me pueden contactar a mí

L: Si hubo muchas reuniones de concientización acerca de esto, más información que nos pasaba el Ministerio de Modernización, bueno se dieron bastantes charlas, para nosotros fueron muy simples; en base a esas charlas del poder de concientización hubo todo un proceso donde cada director de cada área, nosotros tenemos 4 áreas, tenemos Evaluación de Carreras, Acreditación de Carreras de Grado y Posgrado, Desarrollo Internacional, Presidencia y Administración, entonces cada director iba viendo de qué manera básicamente reemplazar del expediente en papel al expediente electrónico.

I: Si porque también hay un tema, porque nosotros esto no lo vemos pero sabemos que las áreas sustantivas tienen que manejar el expediente electrónico pero aún las Universidades no tienen implementado el GDE.

L: Si recién ahora están implementando lo que es el trámite a distancia, que es el TAD, hasta ahora seguimos usando mucho lo que es el correo para todo lo que es evaluación y acreditación, requiere de notificaciones que va todo por correo, y ahora con el trámite a distancia se está modificando y eso está “linkeado” de alguna forma con el expediente electrónico, hay cosas que nosotros fuimos más rápido de lo que por ahí el resto de los Organismos está avanzando.

I: Porque el propio manejo del Organismo lo requirió.

L: Y no es lo mismo una Universidad de Capital que una Universidad que puede estar en Santa Fe o en Formosa o cualquier otro lado que los tiempos de adaptación, los tiempos de concientización cultural digamos son muy diferentes entre sí. Trámites a distancia se está implementando en algunos lugares pero no todos lo tienen y bueno supongo que en el transcurso del año que viene ya estará funcionando en todos lados.

I: Acá se implementó a fines del 2016, ya en diciembre ya estábamos firmando todo con GDE. Primero se empezaron a hacer resoluciones y procesos administrativos creo que en agosto o septiembre, y después creo que en octubre ya se empezó a caratular electrónicamente. El Ministerio de Modernización fue sacando distintas resoluciones que fueron indicando qué trámites tenían que salir sí o sí por este sistema, las liquidaciones de sueldos, las carreras administrativas del personal, Ministerio de Modernización fue bajando normativa como para que todos los organismos de la Administración Pública Nacional que estaban comprendidos en el uso del sistema tenían que trabajar por ahí, no hay otra forma porque lo que propone la idea es que el ciudadano pueda acceder a la información pública.

2. **¿Qué ventajas hay a corto y largo plazo?**

L: Es muy importante el tema de transparentar la información pública. Después una gran ventaja o beneficio sería el ambiental, dejar de usar papel. Muchas veces nosotros tenemos que hacer pases de expedientes a diferentes lugares y vos ahora con este mecanismo visualizas quién lo tiene, cuánto tiempo lo tiene lo que se demora, y podés ver todas las actuaciones.

I: Que eso antes en un expediente de papel ponele nuestras resignaciones de por ejemplo de planta transitoria que tiene que pasar por Jefatura, por Modernización, por Legal y Técnica, tienen un montón de estamentos de control que antes en el expediente en papel no se podía ver el avance, le perdías el rastro.

L: Tenías que levantar el teléfono y averiguar quién lo tenía y por ahí te bicicleteaban.

I: Y ahora con un número ya sabés, lo podés ver al momento, como que eso es un gran beneficio del sistema.

3. **¿Cómo impactó la modernización en la cultura del Organismo?**

L: El impacto acá fue muy simple por la cantidad de empleados y las características técnicas de lo que es el personal nuestro, entonces el impacto no fue tan grande. Al principio obviamente que fue un movimiento importante que tuvimos que hacer sobre todo por los plazos, cuando vos tenés plazos y presiones, el ser humano es

muy reacio al cambio, queda en su zona de confort siempre, entonces al principio fue un poco complicada pero rápidamente se solucionó porque en definitiva se respeta lo que era las actuaciones en los expedientes tradicionales nada más que hubo que implementar un montón de procesos para hacerlo digital más que nada ver el tema de las firmas, todas esas cuestiones eran un poco dudosas pero nosotros no tuvimos problemas, no tuvimos un impacto negativo.

4. **¿Cuáles son los principales módulos que utilizan?**

I: Estamos implementando Expediente Electrónico ya lo estamos utilizando porque GDE tiene varios módulos, está el de GEDO que es el generador de documentos oficiales, el de Comunicaciones Oficiales, y ahora en el área de Recursos Humanos también estamos trabajando sobre el UE, que es el Legajo Electrónico y la digitalización de todos los legajos del personal. O sea del sistema estamos utilizando al 80% u 85% todos los módulos. Es verdad que hay referentes en cada lugar que utilizan más el sistema, o sea no todos los usuarios tienen el mismo nivel de uso, hay gente que trabaja habitualmente con el GDE y hay otros que por el tipo de trabajo que hacen, que es más de informe o de revisión que no lo usan tanto. Por eso te digo que se usa todo, pero los distintos usuarios de la CONEAU tienen diferentes ingresos al sistema. Yo por ejemplo que estoy en Recursos Humanos y trabajamos con Legajo Electrónico y eso habitualmente lo utilizamos, pero por ejemplo gente de las áreas sustantivas no ingresa su legajo electrónico, es según la necesidad de cada usuario el uso que le dan.

L: Por ahí, le venimos tirando todas flores a lo que es GEDO, pero quizás lo negativo y no poco importante es que se cae mucho el sistema y eso frena el trabajo, obviamente esto está relacionado con el hecho que se está implementando ahora y debe estar sobrecargado en algunos organismos específicos, donde quizá es un tema de usuarios o sobrecarga de información. Es algo negativo y supongo que están trabajando para resolver, porque imaginate que te frena mucho el trabajo, por ejemplo ahora no anda, estoy tratando de acceder hace 2 horas y no anda. No se cae mucho pero se cae, nunca dura el sistema caído un día entero pero por ahí sí 6 horas.

I: Yo sé que el GDE primero se implementó en la Ciudad, es un proyecto que se trasladó de la Ciudad al Gobierno Nacional, es muy distinto implementar una plataforma a nivel Nación que en Ciudad, hay mucho nivel de uso de esos servidores. Por ejemplo un día yo estaba vinculando una nota y me salió la vinculación de un Sindicato de camioneros y no era lo que yo había vinculado. Constantemente desde Modernización se suben nuevas versiones porque con el uso se va viendo que el programa requiere de otras funcionalidades.

L: En términos generales creo que es un avance importante sobre todo en cuanto a la transparencia de la información y bueno después esta la parte de sistema o soporte que es compleja. Después tiene una mesa de ayuda que es muy buena, por ejemplo nosotros tenemos varios formadores acá que hicieron el curso que generalmente despejan dudas si esas dudas no fueron respondidas, tenemos una mesa de ayuda que recepciona muy bien telefónicamente, te asisten y eso está muy bien.

5. **¿En qué sectores se identificó un ahorro significativo?**

L: Todavía es un análisis que todavía… Mirá nosotros los análisis de tipo presupuestario los hacemos anualmente, nosotros tenemos un costo muy importante de lo que es correo, por toda la documentación que tenemos de las Universidades, yo creo que el trámite a distancia va a generar muchísimo más ahorro que el GEDO. Igual es una cuestión más a analizar en base a los insumos de papel y de más. Pero el tema del trámite a distancia a nosotros particularmente nos va a generar mayor ahorro que el GEDO, pero es un análisis que todavía no lo podemos hacer, cuando llegue diciembre y hagamos un corte y comparemos partidas presupuestarias ahí se analizará y se verá, pienso que puede ser significativo.

I: Igual todavía la despapelización que promete el espíritu del sistema no es tan así, porque si por ejemplo te llega un oficio judicial te llega en papel y vos lo tenés que subir escaneado al expediente electrónico, es decir que el papel todavía existe no hay una despapelización absoluta.

L: Y nosotros trabajamos con expedientes para atrás, porque por ejemplo lo plazos de evaluación y regulación a veces son entre 3 años, tenés que ver actuaciones de

6 años para atrás para ver si las Universidades hicieron las adaptaciones suficientes. Lo importante es que ya no estamos caratulando físicamente, hacemos todo digital, quizá nosotros la despapelización real la veamos de acá 3 o 4 años. O sea muchos expedientes que no se usan se mandan al archivo pero el trabajo de otras áreas requiere ir a ver expedientes antiguos. Nosotros en administración puntualmente también estamos con todo lo que es facturas, hay una pelea con lo que es la auditoría de acá porque la auditoría te dice que quiere ver el papel. Bueno recién ahora con la última auditoría comenzaron a comprender un poco el mecanismo del GEDO y nosotros le pasamos los expedientes electrónicamente para que los vean y todo pero en algunas cosas como las facturas y demás es como que quieren que guardemos el registro físicamente hasta que toda la facturación ya se presente en factura electrónica. Pero hay certificaciones de firma, hay una puja por este tema, estamos luchando para usar cada vez menos papel, pero también hay sectores que están ajenos a nosotros que están adaptándose a esto.

6. **Y los expedientes que tenían de años anteriores, ¿esos también los digitalizan ¿**

L: No, no no no.
I: Eso en papel, supuestamente terminan en papel. Por ejemplo, trámites nuevos de este año los comenzamos con expedientes electrónicos. Es como te dice Leandro, hay algunas cosas que requieren un expediente físico en papel porque los trámites se continúan por un plazo.

L: Aparte no tenés forma de asociar, vos cuando caratulás un expediente te genera un número de expediente GEDO, no tenés chance de asociar un documento a un expediente físico, no hay forma de vincularlo. Para vincularlo hay que digitalizarlo, GEDO no contempla un número de expediente que no sea de GEDO.

7. **¿Cómo mejoró la transparencia administrativa?**

L: La información está a la vista de cualquier persona que quiera ingresar a visualizar los actos administrativos.

I: Tenés que tener el número, ahora si no tenés el número de la actuación o algo es difícil recopilar información.

L: Igual si una persona llama al Organismo, esto está impulsado desde el Ministerio del Interior , bueno hay un decreto que es el de acceso a la información, se presenta en Mesa de Entrada o te llaman por teléfono, presentan una notificación y vos estás obligado a dar información, por ahora es por escrito, en un futuro se implementará por mail el número de expediente o lo que sea, eso está “linkeado” con esto, la información es pública, significa que cualquiera la puede ver, no hay restricciones a la información para la gente.

I: Te digo un caso muy específico que pasó acá en la CONEAU, la liquidación de sueldos la podía ver todo el Organismo, porque era de acceso público, hicimos una consulta en Modernización a ver si se podía restringir.

L: Claro porque culturalmente nosotros decíamos no sé si está bueno que todo el mundo pueda ver lo que gana cada uno. Nosotros culturalmente el argentino tenemos una cuestión de no proporcionar información de cuánto gana cada uno. El sistema ese puede llegar a ser muy injusto.

I: Además que también te causa ruido interno adentro de la misma Organización, siempre salta la comparación. Y bueno nosotros hicimos una consulta al Ministerio de Modernización preguntando si se podía poner alguna especie de código, para restringir un poco justamente el tema de la liquidación, y nos dijeron que no podíamos que era información de acceso público, que la ley de datos personales no lo permitía. Acá no nos dejaron restringir nada. En términos generales, fue algo medianamente positivo, como todo cuesta implementarlo, lleva un cambio, genera idas y vueltas, el sistema a veces no te proporciona todo lo que vos necesitás, no te genera información, tenés que llevar un registro a parte de los números de las actuaciones, porque a veces las consultas se hacen todas por número y si no tenés el número después se te dificulta el trabajo.

L: Esa es otra cuestión, el tema de los buscadores no están muy aceitados. Nosotros cada expediente que abrimos o cada cosa que hacemos, llevamos un registro en Excel aparte, y la verdad no está bueno.

I: no es operativo, porque es una repetición de tareas.

L: Y si vos tenés un sistema de información, es como que está duplicando información. Eso es algo negativo.

I: Hay cosas que les falta desarrollar, pero pienso que con el uso se van a crear nuevas funcionalidades del sistema, para sea más operativo.

8. ¿Qué beneficios puede percibir el ciudadano?

L: Mirá, nosotros brindamos un servicio más que nada, en primera instancia al ciudadano desde establecer márgenes de calidad en lo que es el sistema Universitario, o sea cuando la mayoría de las personas van a averiguar para hacer una carrera universitaria o un posgrado, sobre todo en los posgrados porque uno ya tiene la madurez para averiguarlo, si no está certificado por CONEAU no tiene validez nacional. Entonces nosotros el servicio a la comunidad que brindamos es el de dar un estándar de calidad de lo que son las calidades de las carreras Universitarias. Después, obviamente no hacemos atención a la gente, es decir que el contacto diario es con las Universidades, donde bueno son procesos largos, donde te dije hay plazos de 3, 4, 5 años. Cuando se aprueba una carrera Universitaria, primero tiene una aprobación temporal de 3 años sobre todo los posgrados y las carreras nuevas, en 3 años se vuelve a hacer un procedimiento de evaluación, para ver si siguen cumpliendo con las condiciones que le permitieron habilitar esa carrera y hasta recién ahí se aprueba, tiene una aprobación definitiva hasta los 6 años. Los planes son largos y solamente las carreras Universitarias quieren ver esa información, al ciudadano común no le interesa ver los dictámenes y todo eso de los Legajos, quiere saber si está aprobada por CONEAU o no. Si hay dudas legales en cuanto a la aprobación de la carrera, sí está la información que determina todas las cuestiones. La CONEAU es una comisión de 12 miembros, tenés representantes del Senado, representantes de Diputados, de la UBA, de las Universidades privadas, esa comisión define los trabajos a realizar y nosotros tenemos una base de datos con un montón de pares evaluadores que son expertos en distintas áreas, y nosotros en base a ellos dictaminamos

ENTREVISTA AL EXPERTO DE GOBIERNO ELECTRÓNICO

Nombre: Gonzalo Diéguez
Cargo: Politólogo en la Universidad de Buenos Aires

1. ¿Cuál es el rol de las TIC en el Gobierno Electrónico?

G: Es absolutamente fundamental, es la variable dependiente de una manera en términos metodológicos porque el Gobierno Electrónico no significa simplemente incorporar tecnologías de información y comunicación, pero si es una condición absolutamente necesaria. Para hablar de Gobierno Electrónico de alguna forma estás hablando de lo que algunos autores que quizá ustedes hayan leído, como Nacho Criado, denominan la administración pública relacional, esto es, vos incorporaste tecnologías de información y comunicación para reformular ciertos circuitos y procedimientos de trabajo, para reducir los tiempos de la burocracia, para despapelizar la burocracia, pero todo eso tiene un impacto interorganizacional, hacia adentro de las burocracias estatales, y otro hacia afuera, que es básicamente redefinir las formas de vinculación e interacción entre Estado y ciudadanía, por eso esa apropiación o esa incorporación de tecnologías de información y comunicación en las burocracias no se da muchas veces al mismo ritmo o a la misma intensidad y no genera el mismo impacto o el mismo efecto en todas las organizaciones públicas por igual. Cuando las burocracias incorporan tecnologías de información y comunicación se rompen las fronteras temporales y geográficas entre Estado y ciudadano, y esto ¿por qué? porque de alguna manera el paradigma de Gobierno Electrónico que después se intenta sofisticar un poco más o robustecer un poco más con el Gobierno abierto, que aún está en un proceso de agenda de construcción, algunos autores van a plantear que la cuarta fase o la cuarta etapa de mayor desarrollo de Gobierno Electrónico indica en ciertas cuestiones el involucramiento de la ciudadanía para la rendición de cuentas y para la gestión de las políticas públicas. Esa cuarta fase o esa cuarta etapa, o esa cuarta dimensión dentro de un enfoque de Gobierno Electrónico es sinónimo, terminológico conceptual de lo que es Gobierno Abierto. Pero por eso decía TIC que se incorporan a la burocracia, que reformulan circuitos y procedimientos de trabajo pero que también tienen efectos en la vinculación Estado-ciudadanía. Con un Gobierno

Electrónico de alguna forma el paradigma que se pone detrás de ellos, que subyace es la idea de un Gobierno 7/24, el ciudadano puede interactuar con cualquier unidad burocrática administrativa los 7 días de la semana, las 24 horas del día, ya no necesita ir a un horario específico y a un lugar determinado para interactuar con la burocracia, lo puede hacer desde su casa, desde un teléfono celular en una plaza, o desde su computadora personal en la oficina de su trabajo, hay diferentes puntos de vinculación territoriales y diferentes horas a partir de las cuales se puede interactuar con el Estado, para cumplir con un trámite de renovación del registro de conducir, no necesariamente tengo que sacar un turno en el horario determinado y en la oficina específica del Organismo, sino que lo puedo hacer a través de internet, y eso nuevamente supone romper con ciertas barreras geográficas y temporales, eso es básicamente una idea muy elemental de lo que supone el Gobierno Electrónico y esta idea de Administración Pública relacional.

2. **¿Qué estrategia cree usted que debe implementar un Gobierno para lograr la eficiencia y una mejora de calidad al ciudadano?**

G: Bueno, probablemente tiene que ver con esto que les decía al principio que la aplicación de tecnologías de información y comunicación no se da ni al mismo ritmo, ni a la misma velocidad, ni a la forma tan sistemática o integrada en ciertos Organizaciones que en otras, entonces creo que el desafío que afronta la administración gubernamental en materia de Gobierno Electrónico tiene que ver justamente con romper lo que en la literatura especializada decimos el fenómeno de isla, ¿de qué hablamos, cuando hablamos de fenómeno de islas? bueno hay ciertas organizaciones del sector público que han tenido en Recursos Humanos, capacitados y formados recursos presupuestarios para incorporar esas TIC, pero no solamente para incorporar las TIC sino también para manejarlas y desarrollar estrategias principalmente de interoperabilidades entonces hacer jugar a las diferentes bases de datos dentro de un mismo organismo para potenciar la gestión del conocimiento y potenciar la gestión de la información y en ese sentido yo les puedo dar un par de ejemplos muy puntuales y muy concretos, ANSES o AFIP, son 2 ejemplos de Organismos públicos que han contado con Recursos Humanos muy capacitados o recursos presupuestarios para incorporar TIC con la utilización muy intensiva de esas, el ejemplo puntual es que hoy uno puede tramitar el DNI y lo tiene

en tiempos muy breves, muy cortos respecto a lo que era 10 años atrás y de hecho hoy los nuevos DNIs se emiten con el CUIL, eso significa el manejo de la interoperabilidad entre el ANSES, Registro de las Personas y la AFIP, eso es un ejemplo bien concreto de Gobierno Electrónico, de cómo hay interoperabilidad, y como hay bases de datos que están procesadas y sistematizadas por Recursos Humanos que están formados y capacitados y por recursos presupuestarios que están destinados a buenas bases de datos con tecnologías de información, ahora ese ejemplo que yo menciono es un ejemplo aislado, no sería un denominador común o un fenómeno empíricamente recurrente, lo podría extender a otros organismos del Estado Nacional y ni que hablar de los Estados Provinciales y Municipales, entonces me parece que el desafío que afrontan los Gobiernos de turno es progresivamente incrementar e institucionalizar estas políticas de Gobierno Electrónico y evitar las asimetrías, esto es que ciertos Organismos, otra vez como el ANSES tengan capacidades estatales al desarrollar Gobierno Electrónico, y esas capacidades contrasten de manera muy clara y muy profunda respecto de otros Organismos como nose ...el Ministerio de Desarrollo Social, les doy un ejemplo de eso que también es paradójico, el Programa Comunitario de Igualdad y ahí lo que ustedes pueden ver es que se introdujeron maso menos 4.600.000 netbooks con el propósito de reducir la brecha digital y aunque pareciera que el Ministerio de Educación fue el encargado de esto, fueron los de ANSES quienes lo realizaron, al igual que el Programa Procrear, que consistía en la construcción de viviendas. Estos 2 programas los administraba el ANSES porque es un Organismo que tiene muchas capacidades estatales instaladas e institucionalizadas, esto es, cumple de alguna manera con algunos de requisitos del paradigma del Gobierno Electrónico, incorporó mucha tecnología en información y comunicación, capacitó sus Recursos Humanos, y hoy puede gestionar en línea un montón de políticas públicas que probablemente otros Organismos no lo puedan hacer de manera efectiva y eficiente como lo puede hacer la ANSES o como lo puede hacer la AFIP, el 100% de las declaraciones juradas hoy se hacen por internet, se hacen todas a través del sitio web de la AFIP. En conclusión ANSES y AFIP son buenos ejemplos de Gobierno Electrónico, y también son un buen proxi para reflejar no solamente el estado de avance de las políticas del Gobierno Electrónico como también los desafíos que afrontan, y esos desafíos insisto tienen que ver en todo caso con que el resto de los Organismos de

la Administración Pública, tanto de los Ministerios como los Organismos de la gestión descentralizada puedan incorporar TIC, puedan sistematizar esa incorporación de TIC y cuenten no solamente con recursos presupuestarios para softwares y esas TIC sino que también cuenten con Recursos Humanos capacitados, eso es un mix de capacidades estatales, y efectivamente implica un poco porque las estrategias de Gobierno Electrónico son exitosas en algunos Organismos y no en otros, y esto es importante recalcar en este punto de vista. Otra vez hablar de Gobierno Electrónico no supone solamente incorporar TIC, contar con tecnologías de información y comunicación es una condición necesaria pero no suficiente. Hablar de Gobierno electrónico supone hablar también de tecnologías de gestión, cuando hablamos de estas nos referimos a Recursos Humanos que están capacitados de reformulación de ciertos circuitos y procedimientos administrativos en línea con lo que es el paradigma de Gobierno Electrónico. Entonces no alcanza solo con pensar en TIC, tenés que tener también muchos y muy buenos recursos humanos capacitados para poder implementar una estrategia de Gobierno Electrónico.

3. **¿En qué sectores del Estado debería haber un impacto o cambio en el ahorro significativo aplicando el E- Government?**

G: En principio en todos, porque a ver ustedes están haciendo el ejemplo del expediente digital, este lo que hace es ahorrar un montón de insumos de trabajo, no solamente reducimos los procesos de trabajo, no solamente reducimos los tiempos que tarda un expediente en salir dentro de la burocracia, sino imaginen la cantidad de papel que se ahorran y también insumos para imprimir, y el impacto ambiental que eso supone y definitivamente tiene efectos muy marcados la política de Gobierno Electrónico. Hace 20 años atrás se hablaba de esta idea del estado 7x24, porque es un Estado que despapeliza, que tiene impacto ambiental también porque se utilizan menos resmas de papel, menos tinta; pero también se utilizan eventualmente menos recursos humanos porque quizá para producir o gestionar un expediente, al reducir los procedimientos de trabajo y al reducir los tiempos eventualmente van a necesitar menos recursos humanos abocados a ese tipo de función.

4. **¿Cuáles son los principios que sustentan la Web 2.0? ¿Cuáles se ven aplicados en el país?**

G: Bueno en ese caso, algo que por ahí también lo mencioné al principio, usualmente la literatura especializada nos va hablar de 4 fases o 4 etapas de Gobierno Electrónico .Una primera fase que implica contar con información y esa información esté disponible en internet, mejor dicho presencia sería el indicador. Segundo el indicador de información, esto es no solamente tener datos sino también información respecto a qué tipo de bienes y servicios públicos puede brindar un Estado. Hay una tercera fase o un tercer nivel dentro del marco metodológico de Gobierno Electrónico que se llama la fase de transacción, que esto es yo ingreso al sitio web como ustedes mencionaban, no solamente consulto qué trámites puedo hacer, qué requisitos tengo que tener nose para una habilitación comercial, si quiero comenzar un emprendimiento y abrirme un kiosco o qué requisitos plantea el código de planeamiento urbano si quiero construir un edificio o una casa, ejemplos puntuales de bienes y servicios que el Estado puede brindar a través de internet. Ahora no solo el Estado tiene que tener la capacidad de sistematizar todos esos datos sino que crear la información y ponerlos en el sitio web sino que en la tercera fase ya hay una fase de interacción, esto es en qué medida los ciudadanos interactúan con el Gobierno de esta dinámica qué les comentaba antes de 7x24; y entonces no se por ejemplo un ciudadano puede hacer una consulta o puede bajarse un formulario o puede sacar un turno para renovar la licencia de conducir o puede gestionar a través de la página web el pago de un tributo de una tasa o de un impuesto, eso sería la tercera fase de transacción. Y la cuarta fase que es de interacción tiene que ver específicamente con diálogo permanente y sistemático entre el ciudadano y el Gobierno, en donde el ciudadano ayuda al Gobierno o colabora con el Gobierno a optimizar la prestación de bienes y servicios públicos a través de la web, eso es básicamente la idea de una web 2.0.

5. **¿Cómo se ve el desarrollo del E-Government en Argentina desde el último año y medio dada la implementación del sistema GDE?**

G: Yo creo que la implementación del GDE es una buena noticia, era un insumo absolutamente necesario. Después hay que ver cuál es la ruta crítica o el camino crítico a recorrer, es lo que ustedes mencionan antes imaginen que esta gestión de expediente electrónico acompañada de la firma digital y otros ejemplos de la interoperabilidad, gestiones de sistemas y de base de datos que juegan entre sí y que se complementan entre sí. Ese ejemplo que mencionaban es muy gráfico, de lo que sucede en el Estado, muchas veces estos procesos no se dan de la noche a la mañana; pero el otro punto que yo consideraría en esta agenda de trabajo de investigación es que el Estado Nacional ha crecido y mucho y consecuentemente ahí tenemos una análisis de teoría, fenómeno de islas, Ministerios que incorporan TIC más rápido y mejor que otros pero después piensen en los 24 Gobiernos Provinciales o Nacionales, y en los más de 2200 Gobiernos Municipales o locales que hay en Argentina. Entonces yo pondría en perspectiva o analizaría cuál es el camino o la ruta crítica a seguir para progresivamente ir avanzando e institucionalizando esta agenda de Gobierno Electrónico.
Probablemente tenga casos exitosos como mencionamos, que inclusive vienen de antes no son actuales como AFIP, pero otros que progresivamente van avanzando como ARSAT es un ejemplo de empresa estatal que acaba de publicar todos sus datos en un postal de Gobierno Abierto, eso es muy buena noticia en materia de Gobierno Electrónico pero nuevamente hay más de 60 empresas en Argentina, ninguna de las otras empresas publica hoy en día datos abiertos, entonces me parece interesante poner la atención en esa perspectiva.

Como cierre del planteo destacaría lo siguiente, piénsenlo en términos de gobernabilidad ¿por qué los Gobiernos empiezan a incorporar TIC? y ¿para qué?, son dos preguntas centrales para analizar en qué medida las políticas de Gobierno Electrónico llegaron para quedarse en Argentina pero también tiene sus propios ritmos en cuanto a las estrategias de implementación, en cuanto a los éxitos y a los fracasos o en cuanto a los desafíos y los límites y ahí me parece que cuando uno hace un análisis comparado, si ustedes hacen un benchmarking inclusive sectorial para ver qué Organismo de la Administración Central y compararon TIC, cuáles

incorporaron y cuáles no o por rubro sector, me parece que ahí no sólo identificamos la cuestión de governance como variable dependiente sino también esta idea de que efectivamente, esa incorporación de TIC no es un fin en sí mismo si no es un medio para otra cosa, un medio para ofrecer y brindar mejores bienes y servicios públicos y en definitiva para reforzar la legitimidad que tiene el Estado como productor de bienes y servicios públicos, me parece que esa es la teoría política que subyace detrás del paradigma de Gobierno Electrónico. En definitiva una cuestión de governance que el Estado adquiere TIC para brindar mayores y mejores bienes y servicios. En ese contexto hay que referenciar el Gobierno Electrónico.