

La informática en las experiencias de reforma de la administración pública de la Provincia de Santa Fe

Gustavo R. Farabollini

Introducción

Este trabajo se propone analizar las experiencias de reforma de la administración pública provincial y la utilización, en ellas, de la informática, para sugerir alternativas de mejora. La creciente importancia de estas nuevas tecnologías en la vida económica en general y en el Estado en particular, que sufre el incremento y la complejización de sus actividades, motivan el estudio de esta conflictiva relación y el intento de optimizar su impacto.

La investigación se limita a los casos de experiencias de reforma de la administración pública de la provincia de Santa Fe publicados, durante la última década. Concretamente se basa en el análisis de los documentos compilados en los tres congresos organizados por la Unión del Personal Civil de la Nación, Seccional Santa Fe (U.P.C.N.) desde 1997 hasta la fecha, que superan los setenta trabajos. Como antecedentes empíricos se toman las investigaciones del Instituto Nacional de Administración Pública que tratan problemáticas similares en el Estado nacional.

El proyecto aborda como marco teórico, en el primer capítulo, la importancia de los factores organizacionales en la informatización, enfatizando lo relativo a la capacitación y deteniéndose en las particularidades de la administración pública. En el segundo capítulo se analizan las experiencias de reforma de la administración pública, partiendo de los diagnósticos de los agentes para llegar al detalle de las tecnologías de gestión utilizadas. En el tercer capítulo se trata el rol dado a la informatización en relación a las otras técnicas empleadas, así como las ventajas y logros de la incorporación de la informática. Las consideraciones finales sintetizan los factores que facilitan y dificultan la informatización en la administración pública, concluyendo con recomendaciones en función de dar un mejor aprovechamiento a esta tecnología como instrumento de cambio.

Finalmente se debe reconocer la colaboración brindada por Silvia Cervasio, integrante del Equipo de Rediseño de la U.P.C.N., en el análisis, selección y clasificación de las ponencias presentadas en los congresos mencionados.

1. La importancia de los factores organizacionales en la informatización

En el contexto de los grandes cambios que se han dado en el mundo y que han transformado la empresa -hacia la horizontalidad, la descentralización, la flexibilidad y el trabajo en equipos- crece enormemente el valor de la información, que las organizaciones necesitan para su administración; y donde se manifiesta una creciente interdependencia entre la estrategia de negocios y los sistemas de información (S.I.) [\[1\]](#). Respecto al desarrollo y puesta en marcha exitosa de éstos, diversos autores adjudican a los factores organizacionales y a los gerenciales una importancia equivalente a la de la tecnología propiamente dicha.

Por ello, la incorporación masiva y no planificada de equipos a la organización no produce más que puntuales mejoras y por el contrario puede desarticular procesos manuales eficientes. La corriente de la Reingeniería de Procesos, por ejemplo, sostiene que la informática o la automatización permiten realizar las tareas con mayor celeridad, pero que si se siguen haciendo los mismos trabajos no se producirán mejoras fundamentales.

El explosivo crecimiento de la informática -a través de la potencia de las computadoras, los sistemas de información y las redes- amplía su alcance y le da un nuevo rol en las organizaciones, ya que permite rediseñarlas, transformando su estructura, alcance, mecanismos de reporte y control, prácticas y flujos de trabajo, productos y servicios.

Los sistemas de información pueden: *reducir el número de niveles* de las organizaciones proveyendo a los gerentes información para supervisar un gran número de empleados y dando a éstos mayor autoridad para decidir; *independizarse del lugar físico* a través de Internet, el correo electrónico y la video conferencia, reduciendo a la vez el acarreo y uso de papeles; *reorganizar flujos de trabajo* reemplazando procesos manuales reestructurando las empresas y con un profundo impacto en la eficiencia; *incrementar la flexibilidad* de las organizaciones y su habilidad para responder a los cambios y tomar ventaja de nuevas oportunidades; *redefinir las fronteras organizacionales* creando nuevas relaciones con proveedores y clientes a partir de las tecnologías para la publicación y distribución de información, y los sistemas interorganizacionales; y *cambiar el proceso de*

gerenciamiento proveyendo nuevas capacidades para planear, organizar, liderar y controlar (Laudon, 1999: 18-24).

Hoy más que nunca las estrategias de toma de decisiones sobre administración de la informática deben concertarse con las estrategias organizacionales. Por ello, el entendimiento de estas tecnologías es esencial para los gerentes debido a que la mayoría de las organizaciones necesitan sistemas de información para sobrevivir y prosperar. La informática no puede ser ignorada por los gerentes porque juega un rol crítico en las organizaciones contemporáneas.

Es conocido que los sistemas de información y las computadoras proporcionan *datos* potencialmente útiles. Sin embargo, si no se sabe para qué utilizarlos como *información* [2], lo habitual es que los sistemas arrojen sólo un conjunto inconexo de contenidos, muchos de ellos irrelevantes. Frente a lo usual que es tener muchos sistemas, generalmente sin vinculación entre ellos, por el contrario, la información tendría que ser el eje integrador para cada organización.

Como los sistemas de información requieren sustanciales inversiones organizacionales e intelectuales para hacerlos trabajar apropiadamente, una perspectiva simple no captura su compleja realidad. Entonces, el factor organizacional tiene su importancia en el hecho que los sistemas de información son parte de las organizaciones, y en ellos se reflejan tanto los procedimientos operativos como la cultura, los diferentes puntos de vista, intereses, conflictos y políticas organizacionales.

La capacitación

A partir de lo anterior, se puede decir que la incorporación de nuevas tecnologías no puede hacerse sin un proyecto de capacitación ajustado a los objetivos de transformación previstos. No se debe despreciar, ni minimizar la resistencia de los actores a los cambios, en tanto que se modifica el ambiente de trabajo de las personas, las zonas de privilegio, el prestigio. La capacitación puede acompañar este proceso apoyando a los actores en la adquisición de los conocimientos específicos y a reposicionarse frente al cambio.

Sauber (1995, A.7-11, 24) afirma que, para fortalecer las transformaciones, no sólo se debe formar al personal en la esfera de la informática administrativa sino que debe

capacitarse actitudinalmente para el cambio. Agrega que además, los *nuevos aspectos que demanda la incorporación de tecnologías informáticas* –a partir de replantear las calificaciones de la fuerza de trabajo- son:

- la capacidad para comprender el funcionamiento global de sistemas complejos
- la aptitud para usar correctamente lenguajes abstractos y manejar símbolos
- una actitud favorable al trabajo en grupo o equipos
- la buena disposición para completar conocimientos y perfeccionarlos mediante el aprendizaje y la experiencia
- la aceptación de la polivalencia y de la flexibilidad
- la capacidad para estar atentos, concentrados, y reaccionar rápida y adecuadamente frente a los incidentes, actuando con cierta autonomía y siguiendo las consignas.

Sin embargo, la informatización en las organizaciones públicas no es, en general, un proceso lento y de alcance acotado, sino rápido y de tipo masivo. Se compran las PC y son inmediatamente distribuidas en las oficinas. Se trata entonces de procesos irruptivos, donde las personas no tienen el tiempo suficiente para adquirir los conocimientos necesarios.

Las particularidades de la administración pública

Crozier (1997: 9-11) refiriéndose a la gestión pública, afirma que el crecimiento en las actividades administrativas “está sobrecargando de manera extraordinaria los recursos asignables, financieros y humanos, y ya no pueden ser administrados con las herramientas tradicionales de la jerarquía administrativa” concluyendo en que “nos dirigimos gradualmente a un nuevo ciclo de alta tecnología y servicios cuyo motor es la innovación cada vez mayor. Pero la innovación es ajena al paradigma burocrático. Si hemos de promover la innovación, harán falta nuevas formas de relaciones humanas no burocráticas. La situación de fragmentación y subordinación que implica el modelo burocrático paraliza las comunicaciones y por ende, restringe la innovación”.

Las soluciones al problema informático, entonces, no dependen exclusivamente de las herramientas informáticas. Los problemas del sector público se originan en múltiples y complejos factores. Por ello, al considerar la informatización en la administración, Korinfeld (1998: 11, 12) afirma que hay una tendencia a sobrevalorar el impacto de las nuevas tecnologías informáticas y otras llamadas “tecnologías duras”, por sobre las “tecnologías blandas” u organizacionales. Sin embargo, estas últimas han demostrado tener una importancia igual o superior en el proceso de reestructuración de las administraciones.

Cuando la introducción de la tecnología informática no desarrolla simultáneamente nuevas formas de organización del trabajo y de gestión, se genera un proceso de modernización *aparente*, basado en la variable tecnológica “dura”. En tales casos, la informatización se adapta a la estructura sin modificar los procedimientos administrativos, se mecanizan o automatizan tareas que antes se realizaban manualmente sin analizar sus objetivos y las necesidades de información del usuario o sin modificar los obstáculos normativos que entorpecen la fluidez del proceso y, por lo tanto, la informatización es absorbida por la lógica burocrática de la organización.

2. Las experiencias de reforma de la administración pública provincial

Como se vio en el punto anterior, la incorporación de la informática se debe dar en un marco que integre no sólo la tecnología sino aspectos organizacionales y su gerenciamiento. Por lo tanto, se supone que la inclusión adecuada de esta tecnología debe estar inserta en un proyecto de reforma administrativa. Con este criterio se buscaron los proyectos y experiencias de reforma registrados en la provincia en la década de 1990 para analizar cómo se dio la incorporación de la informática en esos casos.

Como iniciativa del gobierno provincial, no se registran, en la última década, reformas estructurales de la administración pública. Hubo un intento con la creación de la Subsecretaría de Desarrollo y Racionalización Administrativa, a principios de los años 90, que trató de crear sin éxito un Sistema Provincial de la Profesión Administrativa (SIPROPA) similar al existente en la Nación (SINAPA) [\[3\]](#). En la última gestión de gobierno se propició, sólo en lo formal -mediante un par de normas legales- la participación de los agentes públicos en la reforma de la administración, a partir de la presentación de proyectos de mejora.

Durante el período que se estudia el sindicato Unión del Personal Civil de la Nación (U.P.C.N.) Seccional Santa Fe realizó, junto a otras instituciones, tres congresos en los que se expusieron y documentaron proyectos y experiencias de reforma del Estado y de la administración pública: en 1997 las Jornadas Regionales de Debate sobre el Rediseño del Estado y de la Administración Pública, organizadas por la U.P.C.N. y la Fundación para la Integración Federal (FUNIF); en 1998 las Primeras Jornadas Provinciales de Intercambio de Experiencias para el Mejoramiento del Servicio Público, organizadas por la U.P.C.N. y la Secretaría General de la Gobernación; y en 1999 la reedición de estas últimas jornadas.

Las ponencias presentadas en los tres congresos, que fueron compiladas y publicadas, suman 71: 25 trabajos en las jornadas de 1997, 30 experiencias en las de 1998 y 16 en las de 1999. De éstas, se toman para el análisis las que implican experiencias concretas de *reforma de la administración pública*, por lo tanto se excluyen las que plantean sólo proyectos y las que tratan sobre *reforma del Estado* [\[4\]](#). Con este criterio se seleccionan aquí 48 experiencias: 6 de las jornadas de 1997, 30 de las de 1998 y 12 de las de 1999.

Cabe aclarar que el grueso de los trabajos presentados son iniciativas de los agentes públicos, con o sin apoyo de funcionarios, materializados en hechos concretos que, en casos, fueron documentados durante la realización de las experiencias o posteriormente para su exposición. Primero se toman los diagnósticos hechos sobre la administración pública por los autores de los proyectos, luego se detallan las tecnologías de gestión utilizadas en los trabajos y en el punto siguiente se analiza el rol dado a la informatización en cada experiencia de reforma de la administración.

Diagnóstico de la administración pública provincial según sus agentes

Habida cuenta del papel principal que desempeñan los factores organizacionales en la incorporación de tecnología informática, se considera importante tener un panorama de la situación de la administración pública, como contexto de las experiencias. Para ello se presenta una compilación de los diagnósticos –tomados en forma textual- que sobre la situación de su ámbito laboral hacen los protagonistas, y que aquí se dividen en *Aspectos organizacionales* y *Recursos humanos*.

Aspectos organizacionales

- Estructuras no adecuadas a las necesidades actuales.
- Sobredimensionamiento.
- Cultura burocrática.
- Pesadez organizacional.
- Compartimentos estancos.
- Reglamentaciones anárquicas.
- Promoción por el paso del tiempo y no por la dedicación o capacidad.
- Funciones con características de presión.
- Falta equipamiento.
- Falta espacio físico.
- Falta de información.
- Escasez de sistemas informáticos.
- Reducción del presupuesto.
- Falta de incentivos al personal.
- Interferencias políticas.
- Esquemas tradicionales de funcionamiento caracterizados por el verticalismo, la rigidez y la burocracia, propia de las instituciones públicas.
- Ineficacia e ineficiencia.
- Debilitamiento de los sistemas de comunicación.

- Falta de capacitación y actualización en los distintos niveles.
- Predominio de estructuras de conducción paternalistas y autoritarias.
- Falta la evaluación permanente y la revalidación periódica de la idoneidad.

Recursos Humanos

- Incertidumbre por falta de horizontes.
- Falta de capacitación en general y en informática en particular.
- Desaliento, desconfianza y frustración del personal.
- Poco profesionalismo.
- Negligencia de funcionarios y superiores.
- Prioriza lo urgente y distorsiona la visión de lo importante, que queda postergado.
- Defensa de los intereses individuales por sobre el general de la organización.
- Insatisfacción laboral.
- Falta sentido de pertenencia.
- Dificultad para satisfacer a los usuarios.
- Escasa aceptación de ideas innovadoras y resistencia manifiesta al cambio.
- Apatía y descreimiento hacia el futuro.
- Falta de ejercicio de trabajo en equipo.
- Dificultad para organizar reuniones y falta de claridad en sus objetivos.
- Inconvenientes en la detección de problemas institucionales.
- Sensación de no poder.

- Directores no convencidos de la necesidad de cambio.
- Cambios de directivas.
- Demoras en los trámites administrativos.
- Dificultad en la modificación de la cultura laboral (conductas, hábitos, rutinas de trabajo, forma de concebir las tareas y relaciones de conducción del personal).
- Discrepancias entre las esperanzas y la realidad.
- Sensación de incompetencia y confusión.
- Reacción negativa entre los jefes y demás miembros de la organización.
- Actualización técnica que no se condice con la jerarquización.
- Escasa orientación organizacional.
- Relaciones interpersonales conflictivas.
- Falta de iniciativa, participación y motivación en el trabajo diario.
- Anquilosamiento en los puestos de trabajo.

Las tecnologías de gestión utilizadas

Los mismos individuos o grupos que diagnostican estas graves falencias de la administración pública provincial, tanto desde el punto de vista organizacional como de sus recursos humanos, intentan a través de sus proyectos y experiencias revertir, en parte, la situación planteada.

A continuación se analizan las distintas experiencias presentadas, desde la perspectiva de las técnicas empleadas, incluyendo la tecnología de información [\[5\]](#), la capacitación y luego las tecnologías de gestión propiamente dichas. Cabe aclarar que en gran parte de las experiencias éstas no se consignan explícitamente. No obstante, del análisis detallado de cada uno de los trabajos se extraen las tecnologías de gestión

empleadas, las que, por otra parte, no son utilizadas en cada caso en forma excluyente sino que generalmente se combinan unas con otras.

Técnicas/tecnologías utilizadas en las experiencias de reforma administrativa documentadas en jornadas organizadas por la U.P.C.N.-Santa Fe, en el período 1997-1999.

Técnicas utilizadas	Cantidad de casos	Porcentaje sobre el total (48 casos)
Informática	26	56 %
Capacitación	19	40 %
Tecnologías de gestión propiamente dichas [6]		
Calidad Total (incluye Equipos de mejora y otras técnicas participativas)	14	29 %
Orientación al cliente	10	21 %
Evaluación de resultados	8	17 %
Descentralización	4	8 %
Simplificación (de procesos o trámites)	4	8 %
Reingeniería de procesos	1	2 %

De los 48 trabajos que se analizan -que representan experiencias concretas- en 26 de ellos (el 56 %) se manifiesta la utilización de tecnología de información, quedando implícito su uso en algunos otros casos. Aún con la diversidad de experiencias y métodos, el resultado indica que la informática es de utilización común en más de la mitad de los casos analizados, por lo tanto es importante su papel respecto del resto de las tecnologías aplicadas. En el capítulo siguiente se muestra en detalle como se da esta relación.

3. El rol de la informatización: El análisis de las experiencias de reforma

Se considera importante analizar cómo se integra la tecnología de información en las diversas experiencias. A propósito de ello, en el siguiente cuadro se muestra un ranking de las tecnologías de gestión, seleccionando las que en más de la mitad de sus aplicaciones utilizaron explícitamente la informática:

Tecnologías de gestión utilizadas en combinación con la T.I. en las experiencias de reforma administrativa en jornadas organizadas por la U.P.C.N.-Santa Fe, en el período 1997-1999.

Posición	Tecnología utilizada en combinación con la tecnología de información	Porcentaje de trabajos que usan tecnología de información
1º	Reingeniería de procesos	100 %
2º	Simplificación (de procesos o trámites)	75 %
	Descentralización	75 %
3º	Orientación al cliente	60 %
4º	Calidad Total	57 %

El cuadro confirma que, coincidiendo con su basamento teórico, la *Reingeniería de procesos* no se puede dar sin una adecuada informatización que la acompañe. Se observa además que en tres de cada cuatro experiencias de *Simplificación de trámites* y de *Descentralización* se utiliza la T.I.; en el primer caso aprovechando su celeridad y precisión y en el segundo la posibilidad de intercambio de información a distancia que brinda esta tecnología. La *Orientación al cliente*, por su parte demanda sistemas de información que permitan medir el nivel de satisfacción, mientras que la *Calidad total* implica la utilización de redes de comunicación de datos a partir de la necesidad de trabajo cooperativo y en equipos. Cabe agregar que, en las experiencias de *Capacitación*, en el 58 % de los casos se utilizó tecnología de información.

A diferencia de lo que se verifica en la incorporación de la informática en nuestra administración pública, donde en general se prioriza al equipamiento, mientras se descuidan los sistemas de información y la capacitación (Farabollini, 2000: 9); en estas 21 experiencias de rediseño –en las que se hace mención al uso de T.I.- se encuentran varias cuestiones destacables. En principio por la importancia dada a los sistemas de información (más del 70 % de los casos lo menciona) pero también porque –dentro de los S.I.- se plantean *Sistemas de Apoyo a las Decisiones* (en casi el 20 % de los casos). Estos sistemas, que implican un estadio evolutivo superior en lo tecnológico y un avance en lo organizacional como herramienta para los niveles gerenciales, a la vez generan –a partir de la valorización de la información y de su aplicación estratégica- una utilización más racional de la tecnología de información.

Se debe agregar que en 5 de los casos (el 24 %) manifiestan haber trabajado junto con el área de informática de la Jurisdicción correspondiente. Esto indica también una cuestión importante que es el trabajo integrado entre el profesional informático y el

usuario del sistema, factor que –como se vio en el primer punto- apuntala la adecuada implementación de los sistemas de información.

Las ventajas y logros de la informatización

Se considera de interés extraer también de estas experiencias, las apreciaciones de sus protagonistas respecto de los resultados obtenidos a partir de la utilización de T.I., los que se consignan a continuación, agrupados en *Ventajas potenciales* –o directas- de la T.I. y *Logros obtenidos* -en las experiencias- a partir de la informatización [7]. Este último ítem, a su vez, se divide en *Aspectos organizacionales* y *Recursos humanos*, para relacionarlo con los diagnósticos transcritos anteriormente:

Ventajas potenciales de la informatización

- Ágil captura, intercambio y análisis de datos.
- Mejor transferencia y control de la información.
- Construcción de bases de datos.
- Disponibilidad de la información adecuada y oportuna.
- Digitalización de archivos.
- Consultas para el usuario.
- Sistematización y vinculación de procesos.
- Ingreso de datos por única vez.
- Trabajo en red.
- Herramienta para la toma de decisiones.
- Mayor cantidad de información, fidedigna y en el tiempo justo.
- Facilidad en la realización de las tareas.

- Eliminación de archivos en papeles.
- Mayor dinámica en las tareas.
- Reducción de costos de registración de datos y de papel.
- Integración de la información de una organización.

Logros obtenidos a partir de la informatización Aspectos organizacionales

- Cambia la manera de gestionar.
- Facilita la planificación de tareas.
- Mejora la calidad, simplifica y redefine los procesos.
- Permite monitorear las distintas áreas.
- Favorece el control de gestión.
- Impulsa la transformación administrativa.
- Ayuda a agilizar y reduce la cantidad de trámites.
- Integra áreas de la organización.
- Favorece la autonomía y la desconcentración.
- Mejora el sistema de comunicaciones.
- Permite la recuperación de espacio físico.
- Brinda mayor exactitud en el flujo de trabajo entre oficinas.
- Potencia la articulación organizacional entre los distintos niveles.
- Eficientiza las tareas, ahorra tiempo y disminuye costos.
- Permite concebir nuevas estructuras.

Recursos humanos

- Crea la necesidad de capacitación.
- Cambia la forma de trabajar.
- Permite que la información pueda ser compartida.
- Favorece el trabajo en equipos.
- Simplifica el cumplimiento de roles polifuncionales.
- Mejora el rendimiento del recurso humano.
- Instrumento de capacitación y de cambio.
- Genera un marco propicio para motivar a los agentes.

Los testimonios de los protagonistas muestran que la informatización no sólo es importante numéricamente, sino que su utilización en combinación con las tecnologías de gestión implica aportes cualitativos que pueden ayudar a revertir parte de las debilidades que, a nivel organizacional y de los recursos humanos, padece nuestra administración pública.

4. Consideraciones finales

Si bien los aportes de la informatización en los trabajos analizados, en el punto precedente, muestran un sesgo positivo, no logran la masa crítica necesaria para producir cambios de envergadura. Para introducir adecuadamente la T.I. en la administración pública las soluciones deben ser estratégicas e integrales, porque de nada vale informatizar “si no se cambian procedimientos autoritarios por participativos, el secreto y la información oculta como fuente de poder por la transparencia administrativa, los compartimentos estancos entre dependencias y el burocratismo por la interdependencia y la coordinación” (Krieger, 1988: 162).

Como cuestiones que dificultan la informatización en la A.P., trabajos de investigación consultados a nivel nacional, coinciden en que la compra indiscriminada de

equipos, implica más costos que beneficios ya que inhibe las facultades críticas y el planteamiento de objetivos que deberían anteceder a toda adquisición. Además, como la tecnología afecta la distribución del poder, los niveles de responsabilidad y las líneas de dependencia jerárquica, a la vez transforma las modalidades de participación. Por lo tanto, es requisito modificar la estructura organizativa, rediseñar los procesos que afectarán los nuevos instrumentos y revisar los circuitos de información y de decisión.

La introducción de tecnología de información debe ser precedida, entonces, por un trabajo de racionalización de tareas en el marco de un proyecto integrado y que abarque la organización toda. Parte de esto se ve como uno de los aspectos positivos de las experiencias, donde la incorporación de T.I. se da junto a nuevas formas de organización del trabajo. Por el contrario –y a diferencia de la A.P. nacional- este enfoque y la necesaria visión global está ausente por parte del gobierno provincial.

Es indispensable capacitar a los agentes –involucrando a los niveles gerenciales- no sólo en lo técnico específico sino para el cambio organizativo, a la vez que cuidar la armonización entre los recursos informáticos y los recursos de la administración. Aquí vemos otro aspecto que se destaca en las ponencias, que es el énfasis dado al aprendizaje. Sin embargo estos esfuerzos, en general, no se ven acompañados por los necesarios planes globales de capacitación.

Las experiencias muestran, por último, una adecuada interpretación del potencial de los sistemas de información –por encima del equipamiento propiamente dicho- en los procesos de reforma.

Es innegable, como se planteó al principio, que la repercusión de la tecnología de información en la organización es muy grande; por eso, esta incorporación debe verse como una oportunidad privilegiada para el rediseño de la administración pública. La informatización, por constituir un importante apoyo a las tecnologías de gestión y a partir de una visión integrada de la organización, debe transformarse en un instrumento de cambio.

Referencias bibliográficas

Andrade, Jesús y Campo-Redondo, María. "Tecnologías de Información en el Diseño de la Organización". *Revista Venezolana de Gerencia* Año 3. N° 6. Vicerrectorado Académico. LUZ. Editorial La Universidad de Zulia. Maracaibo, diciembre de 1998: 241-256.

Batini, Carlo y otros. *Diseño Conceptual de Bases de Datos. Un Enfoque de Entidades-Interrelaciones*. Addison-Wesley/Díaz de Santos. Wilmington, 1994.

Bonifacio, José. "La experiencia argentina en materia de profesionalización de la función pública y la capacitación", *Reforma y Democracia. Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo* No. 4, (julio de 1995): 155-176.

Chumbita, Hugo. *Nuevas Tecnologías de Gestión en la Administración Pública*. Informe de Investigación. Serie I. Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Documento N° 54. Instituto Nacional de la Administración Pública. Dirección de Estudios e Investigaciones. Buenos Aires: enero de 1997.

Crozier, Michael. "La Transición del Paradigma Burocrático a una Cultura de Gestión Pública", *Reforma y Democracia. Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo* No. 7, (Enero 1997): 7-18.

Davenport, Thomas. *Ecología de la información. Por qué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información*. Traductor: María del Pilar Carril Villarreal. Oxford University Press. México, 1999.

Farabollini, Gustavo. *Informática y Administración Pública. Aspectos a Considerar para la Implementación*. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Santa Fe, octubre de 2000.

Korinfeld, Silvia y Achi, Pablo. *Incorporación de Nuevas Tecnologías en la Gestión Pública*. Serie I. Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Documento N° 62. Instituto Nacional de la Administración Pública. Buenos Aires, octubre 1998.

Krieger, Mario. "Informática y Administración Pública: Una Propuesta Participativa". En *Argentina, Sociedad e Informática* (varios autores). Eudeba, Buenos Aires: 1988.

Laudon, Kenneth y Laudon, Jane. *Essentials of Management Information Systems. Transforming Business and Management*. Prentice-Hall. New Jersey, 1999.

Molloy, Steve. "The Effects of Information Technology on Strategic Decision Making", *Journal of Management Studies* 32:3, (May 1995) : 283-311.

Sauber, Beatriz. *Capacitación en Informática en el Sector Público desde una Perspectiva Organizacional: un Aporte para Detectar las Necesidades de Capacitación Derivadas de la Introducción de Nuevas Tecnologías Informáticas*. Buenos Aires: abril de 1995. Tesis. Maestría en Administración Pública. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

U.P.C.N. *Protagonistas del Cambio. Jornada Regional de Debate e Investigación sobre el Rediseño del Estado y de la Administración Pública*. Compilado por el Equipo de Rediseño del Estado de la U.P.C.N. Santa Fe: 1998.

U.P.C.N. y Gobierno de la Provincia de Santa Fe. *Primeras Jornadas Provinciales de Intercambio de Experiencias para el Mejoramiento del Servicio Público*. Santa Fe: 1999.

U.P.C.N. *Segundas Jornadas Provinciales de Intercambio de Experiencias para el Mejoramiento del Servicio Público*. Santa Fe: 2000.

Apéndice

Aquí se citan textualmente los párrafos donde se hace mención explícita a la tecnología de información, que suman 21 trabajos (el 81 %), de las 26 experiencias que utilizan esta tecnología. Se agregan aclaraciones propias entre paréntesis, en los que finalmente se consigna: el autor, el nombre del trabajo y el año del congreso.

"El sistema informático como instrumento de capacitación y de cambio...debía permitir un ágil intercambio de información...un cambio en la forma de trabajo, pero fundamentalmente iba a crear, vía una herramienta de logística, la necesidad en el conjunto de nuestros agentes de iniciar un proceso de recapitación. En la actualidad...cuenta con un equipamiento informático de los más avanzados...y un grado de utilización que si bien dista de ser el mejor, implica un efectivo cambio en la manera de gestionar...agregamos terminales/PC (en un área determinada) para agilizar los trámites." (Costamagna, Pablo. "Rafaela. La educación y la capacitación desde el municipio hacia la ciudad", 1997).

"Esto suponía (respecto a la modificación de procesos administrativos) informatizar, capacitar al personal, ingresar información para construir elementales bases de datos" (Georgetti, Marta. "Samco-Rafaela. Salud: una experiencia de trabajo integrando mejoras", 1997).

"Para tal fin (la ejecución de dos proyectos) se da intervención al Sistema Provincial de Informática, a través de la Sectorial del Ministerio...actualmente la Sectorial trabaja en el diseño del sistema para procesar la información. El sistema contempla el relevamiento de la información...posibilitando la comparación...en soporte papel y la información registrada en soporte magnético." (Di Biasio, Pascualina y otros."Sistema de información documental", 1997).

"Para la puesta en marcha...fue necesario contar con (entre otros recursos) Mobiliario suficiente:...equipo informático..." (Roa, Liliana y otros. "Formación y actualización profesional de los trabajadores del M.E.C.", 1998).

"La disponibilidad de la información adecuada y oportuna (brindada por un sistema de información) facilitará a los usuarios resolver problemas y analizar tendencias y configuraciones" (Mussetti, Mónica y otros. "Programa de educación ambiental de la Subsecretaría de Medio Ambiente y Ecología", 1998).

"Digitalización del archivo (de un área y)...actualización Base de datos (de un registro)" (Municipalidad de Venado Tuerto. "Sistema de Calidad Total en el ámbito municipal", 1998).

"Falta de Fax...y equipamiento informático conectado a Internet para la obtención de datos...y dinero para la obtención de...Sostén informático" (Subsecretaría de Comercio Exterior-MAGIC. "Manual de Calidad", 1998).

"Con un instituto especialista en programas de computación se diseñó un programa que...incluye consultas para el usuario (se solicita además)...provisión de adecuado equipamiento informático" (Romano, Margarita y otros. "Proceso de gestión total de calidad. Servicio Provincial de Enseñanza Privada", 1998).

"Solicitud y gestión de...equipos informáticos necesarios...elaboración de sistemas informáticos en red. (Como debilidades) falta de equipamiento...computadoras. Escasez de sistemas informáticos. Sin capacitación informática. (Como fortalezas) Sector de Informática con tres o cuatro computadoras, que brindan su apoyo a las distintas dependencias.(Como acciones ejecutadas para el logro de la calidad) Motivación a las distintas áreas para el desarrollo de procesos sistematizados e informatizados. (Como premisas de la informatización) Ingreso de datos por única vez por el área responsable de dicho dato...Trabajo en red...Generación de programas en todos los sectores con intervención del personal especializado perteneciente a la Sectorial de Informática...Mejoramiento de sistemas informáticos que fueran obtenidos por transferencia de otras dependencias...Capacitación del personal a través de cursos realizados por Recursos Humanos...Capacitación de los niveles de conducción...Encuentros semanales: efectuándose análisis en conjunto de las limitaciones y/o dificultades de los procesos operativos aplicados por cada área, con elaboración de propuestas superadoras. Capacitación sobre calidad total." (Yannelli, Mirta. "Cambio cultural de fondo en la forma de administrar los recursos públicos. Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria. Dirección Gral. de Administración", 1998).

"Actualización de tecnología llevada adelante...para la captura y procesamiento (de datos)...mediante un sistema integral compuesto por terminales en línea en tiempo real, terminales concentradoras, terminales fuera de línea...(Gaseli, María. "Creación Unidad Ejecutora. Caja de Asistencia Social", 1998).

"Instalación de un sistema único de carga informatizada en desarrollo por la Sectorial de Informática. La incorporación del nuevo equipamiento y la realización de mejoras edilicias...generó un marco propicio para crear motivación en los agentes" (Budín, Bruno y otros. "La participación en el proceso de modernización de la Imprenta Oficial", 1998).

"El sistema ...permite: El análisis de la información producida...a través de la visualización de indicadores gráficos e informes, brindando un conocimiento actualizado a la superioridad de las conclusiones obtenidas de distintas acciones. La orientación de los procedimientos a seguir, evaluando el estado de gestión y adaptando las acciones correctivas

necesarias...La aplicación de este sistema como una gran herramienta para la toma de decisiones a nivel gerencial. La realización de una correcta planificación de tareas, programas y procedimientos laborales, concluyendo con el resultado del Control de Gestión...(Administración de Impuestos de la Provincia de Santa Fe. "Sistema de control de gestión de inspectores y ejecutores fiscales", 1998).

"La instrumentación de un sistema...con soporte informático. (Como uno de los elementos para el crecimiento de la institución) la incorporación de tecnología informática... informatizar todos los sectores. La transformación Administrativa, Contable e Informática, permitió pasar del Ayer, con muchas tareas simples, al Hoy con pocas tareas complejas. La Informática incorporó a la administración: velocidad, exactitud, cantidad, red de conexión...un mejor control...información fidedigna y en el tiempo justo...facilitar la tarea interna del personal, incorporando más datos en los puestos de trabajo con la computadora, eliminando así la tarea de tener que recurrir a los archivos de papeles, con las consabidas demoras. Contar con un eficiente con un eficiente sistema de información y corregir anacronismos". (Municipalidad de Venado Tuerto. "Nuevas estrategias de gestión municipal", 1998).

"Una reingeniería de procesos, tendiendo a incorporar la informática a los procesos como una herramienta par lograr mejorar la calidad de los mismos...se conforma un equipo de apoyo informático...se desarrolló un sistema informático...realizando la correspondiente capacitación para el uso del mismo con la totalidad del personal a través de la mecánica de taller y del entrenamiento en el lugar de trabajo. En la actualidad, se continúa trabajando con el objeto de mejorar diariamente el programa informático, redefiniendo procesos secundarios..." (Armellini, José y otros. "Programa de reforma y modernización administrativa de la Universidad Nacional del Litoral", 1998).

"Se realizaron reuniones interdisciplinarias con todas las áreas involucradas a los fines de recopilar información para el diseño correcto del software...(debido a la) necesidad de contar con información sistematizada que permita monitorear en forma rápida y permanente las distintas áreas...capacitarlos a los administrativos en el uso del software". (Lisa, Mauricio. "Servicio directo en la ciudad de Santo Tomé", 1998).

"Software para el procesamiento de la información relevada y control de la misma". (Caminos, Jorge. "Gestión de alumbrado público en la ciudad de Santo Tomé", 1998).

"Necesidad de incrementar el número de terminales; incorporación al sistema informático de los sectores que aún no lo están, implementando nuevos programas; necesidad de capacitar al personal, acorde a sus funciones y niveles de responsabilidad...se ha incrementado el número de terminales informatizándose buena parte del organismo. (Como factores que posibilitaron la capacitación) la dinámica de los cambios permanentes en las tareas a realizar -ej.: informatización de todas las áreas del organismo" (División Capacitación. Recursos Humanos. Administración Provincial de Impuestos. "Diagnóstico de capacitación", 1999).

"Se incorporó: Ampliación del equipamiento informático incorporando mejor tecnología en hardware. Instalación de redes para el mejor aprovechamiento de la información. Modificaciones en los softwares...Nuevo software. Capacitación del personal del Área Informática y del personal administrativo que utiliza el software. (Como logros) Contar con un software único que relacione los distintos procesos y muestre la información integral de un establecimiento..." (Ministerio de Educación y Cultura. Dirección Regional de Educación y Cultura. Región VII-Venado Tuerto-Santa Fe. "Juntos...¡Es mejor!", 1999).

"La informatización y el desarrollo de los sistemas de información del Ministerio de Educación y Cultura son presupuestos que permiten la concepción de nuevas estructuras y procesos a nivel central vinculados a las funciones definidas. Asimismo posibilita y a la vez potencia la articulación organizacional entre los distintos niveles; simplifica el cumplimiento de roles polifuncionales a nivel regional y sienta las bases para un futuro desarrollo administrativo a nivel ...que favorezca la autonomía...Generar áreas de diseño, planificación y control, altamente informatizadas y comunicadas, que actúen con el máximo nivel de integración y articulación. Se planteó...la provisión de equipamiento informático y de comunicación que permitan el funcionamiento en red y en forma desconcentrada, así como la implementación de los procesos rediseñados e informatizados. Se ha provisto ...del equipamiento informático imprescindible para el trabajo en redes internas y en equipos administrativos polifuncionales." (Raponi, Pablo. "El proceso de reforma administrativa desarrollada en el Ministerio de Educación", 1999).

"Sistema computarizado que...mediante un entorno amigable, con todas las validaciones y controles, posibilita la incorporación de los datos...conformación de una red de comunicaciones de datos destinada a integrar las distintas áreas de la organización(Como objetivos de tres sistemas de información presentados) Reducir costos de emisión de formularios, de papel, uso de máquina, acondicionamiento del papel y distribución...Agilizar la captura de la información...Asegurar la exactitud de los datos ingresados...Posibilitar la disponibilidad de información para poder efectuar todos los controles necesarios...Reducir costos en la captura de información...Posibilitar el acceso inmediato a los distintos organismos que lo requieren...Facilitar la transferencia de esta información...Lograr el funcionamiento de un sistema táctico y estratégico de comunicaciones para la organización...Que el empleado pueda desde una PC acceder a los Sistemas de Información residentes en distintas tecnologías...Que la información pueda ser compartida por las distintas áreas...Que haya un ámbito de discusión sobre los problemas de la organización y sus formas de solución...Que la comunidad cuente con información de la organización...Reducir las consultas telefónicas o el traslado hacia los edificios, generando un canal directo...Simplificar los procedimientos con el consiguiente ahorro de tiempos y reducción de costos...Desburocratizar el

organismo...Reducir el uso de papel con la recuperación de espacio físico para otros fines...Lograr mayor exactitud en el flujo de trabajo entre oficinas.” (Kreig, Alberto y otros. “Sistema de Ingreso de Declaraciones Juradas. Publicación de la Tabla de Valuaciones de Vehículos Patente Automotor en la Web. La red, Web e Intranet”, 1999).

“Con la instalación del equipamiento informático, que se viene haciendo por etapas,...estamos disminuyendo tiempos de algunos procesos, que impacta en un resultado de mayor eficiencia de la prestación del servicio. (Como objetivos) imprimir a los procesos mayor agilidad, reduciendo tiempos y costos de insumos y el rendimiento acorde del recurso humano capacitado en informática cuyo saber no se puede aplicar por carencia de equipos...aspecto de constante insatisfacción...” (Ministerio de Hacienda y Finanzas. Dirección General de Despacho y Servicio Interministerial. “Participación, creatividad y rendimiento. Cómo los trabajadores de una repartición estatal implementamos mejoras con resultados medibles”, 1999).

[1] Batini y otros (1994: 4) definen el *sistema de información* de una organización como “un conjunto de actividades que regulan la distribución y el compartimiento de la información, y el almacenamiento de los datos relevantes para la administración de la empresa”. Por su parte, Andrade (1998: 242-243) define los *sistemas de información* como “una manifestación dentro del contexto de la organización, expresada en un flujo de información”.

[2] Según Davenport (1999: 8):

Datos: son observaciones sencillas de los estados del mundo.

- se estructuran fácilmente.
- se capturan con facilidad en las máquinas.
- a menudo se cuantifican.
- se transfieren con facilidad.

Información: son datos dotados de pertinencia y propósito.

- requiere una unidad de análisis.
- necesita consenso sobre el significado.
- la intermediación humana es indispensable.

[3] El Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA), se desarrolló en el marco de un importante programa de reforma del Estado que incluyó una ambiciosa reforma administrativa. Partió de la valoración de la responsabilidad jerárquica de los puestos, previendo la selección y promoción de los agentes, y derivó en la conformación de unos pocos niveles, donde se puede desarrollar la carrera administrativa. En el SINAPA se han realizado numerosos programas de capacitación a medida, siendo una pieza importante en esta reforma el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), que además desarrolla programas de investigación ad hoc. (Bonifacio, 1995: 157-170).

[4] La *reforma del Estado* implica una transformación de fondo reformulando sus objetivos a nivel social, político y económico, mientras la *reforma de la administración pública* afecta otros aspectos subordinados referidos a órganos, procedimientos y formas de acción (Chumbita, 1997: 4).

[5] *Tecnología de información* (T.I.): tecnología basada en computadora para el almacenamiento, acceso, procesamiento y comunicación de información (Molloy, 1995: 283). Se utiliza también en este trabajo indistintamente como *Tecnología informática* o simplemente *Informática*.

[6] Clasificación propia, basada en las que utilizan en sus investigaciones Chumbita (1997) y Korinfeld (1998).

[7] En el **Apéndice** que acompaña este trabajo se transcriben textualmente los párrafos de las distintas ponencias en los que se consigna la utilización de tecnología de información.