

**4º CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA.  
Sociedad, Gobierno y Administración**

***“Construyendo el Estado Nación para el crecimiento y la equidad”***

**Panel: Gobierno Electrónico.**

**TITULO: El uso de las TICs en la ejecución de Programas Sociales. El Programa de Asistencia Previsional de la Provincia de Mendoza.**

**AUTOR: Lic. María Teresa Badui**

**A- CONSIDERACIONES GENERALES**

Describir experiencias concretas tiene el riesgo de incurrir y/o parecer elemental dado que en este sentido no entraremos en detalle en todo el marco conceptual que se ha escrito sobre gobierno electrónico y tecnologías de la información y comunicación. Sin embargo tiene la ventaja de mostrar acciones de gobierno de implementación efectiva, recurriendo al uso y potencialidades que las herramientas conocidas como TICs nos ofrecen.

En este sentido y entendiendo a la Administración Pública como la materialización de las decisiones políticas; discutir y mostrar acerca del cómo llevarlas a cabo nos parece importante a la hora de socializar conocimientos en pos de la mejora en la gestión de la cosa Pública.

La Administración Pública desde aproximadamente los años 80 ha intentado, con mayor o menor éxito según el desarrollo de los países, sumergirse en una reflexión acerca de sus modos de gestionar la "res" pública.

La Administración, como resultado de dichas reflexiones se sabe que ha de ser capaz de gestionar, orientar o liderar redes de organizaciones. A todo ello además debe añadirse que nuestras sociedades demandan cambios profundos en el modo de producir bienes y servicios públicos, del Estado se demanda cada vez más un grado de eficiencia y calidad aceptables.

En este contexto, sumado al desafío de las organizaciones de gestionar redes de relaciones tanto al interior como al exterior de las mismas, se plantea la necesidad de buscar alternativas a los métodos tradicionales de gestión; recurrir en forma permanente a la modernización de sus mecanismos de gestión es hoy un prerequisite fundamental de cualquier organización que se jacte de intentar ser eficiente.

En esta *(re)-evolución* de la Administración, la misma debe intentar buscar caminos alternativos que faciliten la tarea de gestión de las organizaciones y que permitan que sus informaciones se encuentren disponibles, valgan para la rendición de cuentas, y lleguen al ciudadano sin que esta sea ficticia, esto implica recurrir a los sistemas de información.

De acuerdo a lo dicho, el Gobierno Electrónico y las TICs se presentan como una solución viable al modo de hacer que se requiere de la Administración Pública actual.

En este sentido el Gobierno electrónico comporta variables que definen su concepto y naturaleza, una variable se refiere a la amplitud de su alcance en tanto la interoperatividad con otras jurisdicciones de la Provincia o Nación y los ciudadanos; otra, condicionante para su definición y desarrollo, es adoptar una visión de que cualquier solución a un problema determinado debe hacerse desde la óptica del ciudadano.

Estas variables condicionan el desarrollo de cualquier aplicación, en tanto que dichos desarrollos deben contemplar los principios de: igualdad, legalidad, transparencia y accesibilidad, responsabilidad, adecuación tecnológica<sup>1</sup>, entre otros.

Si bien el Gobierno Electrónico tiene un amplio alcance, en nuestro País se habla de Plan Nacional de Gobierno Electrónico (decreto 378/2005), entre tantas otras acciones a niveles provinciales y experiencias existentes a nivel internacional; el concepto como tal se refiere al empleo de la Internet y las TICs para conseguir una mejor administración del gobierno mediante la transparencia y el acceso público a la información, reforzando la asociación fundamental entre el sector público y los ciudadanos.

Según la Carta Iberoamericana de Gobierno electrónico, se define al mismo *como el uso de las TIC en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.*

En este sentido si bien la experiencia que aquí expondremos fue tan solo la ejecución de un Programa, la gestión del mismo se realizó a través de un software diseñado al efecto, mediante el cual se desarrollaron todos los procesos necesarios para la consecución de los trámites.

El arribo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), en particular Internet, ha incrementado significativamente las capacidades de los gobiernos para mejorar la calidad de los servicios públicos y acercar el Estado al ciudadano.

No obstante la tecnología en sí no ofrece soluciones, sólo promesas. Un verdadero reto para las organizaciones, y la gente, radica no en adquirir la tecnología de los sistemas de información, sino en saber administrarla y desarrollarla para su utilización productiva. El interés debe centrarse en el uso eficaz de los sistemas de información en la propia Administración.

En virtud de que la información es la base de todas las actividades realizadas en una organización, deben desarrollarse sistemas para producirla y administrarla. El objetivo de tales sistemas es asegurar información exacta, confiable, que esté disponible cuando se la necesita y que se presente en forma fácilmente aprovechable.

En este sentido las TICs son *instrumentos y procesos utilizados para recuperar, almacenar, organizar, manejar, producir, presentar e intercambiar información por medios electrónicos y automáticos. Son aquellas tecnologías que permiten transmitir, procesar y difundir*

---

<sup>1</sup> CARTA IBEROAMERICANA DE GOBIERNO ELECTRONICO. CLAD. Chile. Año 2007

*información de manera instantánea. Optimizan el manejo de la información y el desarrollo de la comunicación.*

El desarrollo de nuevas tecnologías ha proporcionado a la inmensa mayoría de las organizaciones mayor productividad, menores desperdicios, despapelización, reducción de tiempos, optimización de recursos, oportunidad en la toma de decisiones.

Las diversas herramientas de software disponibles apuntan a brindar facilidades en la toma de decisiones a través de informes y herramientas de análisis, como así también formas de visualizar la información, ejemplo de ello son todos los avances en sistemas de información georeferenciada.

En este sentido creemos que a través de la implementación efectiva de las TICs en realidades palpables de la Administración, contribuimos a incrementar la calidad del servicio, mejorando la eficacia, la eficiencia y la transparencia en la gestión pública.

## **B- DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA: EL PROGRAMA DE ASISTENCIA PREVISIONAL PROVINCIAL**

Como dijimos anteriormente el carácter instrumental de la acción pública requiere que las herramientas que emplea para cumplir su cometido funcionen de manera eficaz y eficiente.

Teniendo en cuenta este marco, comenzaremos a describir detalladamente la aplicación de las TICs a la gestión del Programa de Asistencia Previsional Provincial.

En este sentido no es menor el esfuerzo, si se tienen en cuenta las variables que deben regir el desarrollo de iniciativas de Gobierno Electrónico. Este esfuerzo adquiere una dimensión mayor cuando hablamos de programas sociales.

Los programas sociales dentro de la gestión pública se ejecutan en un intervalo de grises que requieren de la adopción de metodologías adecuadas de implementación y control y hacer uso de los recursos que hoy las tecnologías de información ponen al servicio de la gestión, coadyuvando de esta manera a incrementar la transparencia en los actos de Gobierno, la eficiencia y ampliar las bases de legitimidad de ejercicio, amén de la propia legitimidad que como toda política pública de gobierno gozan, pese a que están catalogados, no sin razones, como meros instrumentos de dádivas y favores.

En este contexto se presenta el Programa de Asistencia Previsional ejecutado en la Provincia de Mendoza, cuyo objetivo fue facilitar la realización de los trámites pertinentes a la jubilación en el marco de la Ley Nacional N° 25.994 a 45.000 mendocinos, en nueve meses de ejecución. Para ello se ideó un software tecnológico por el cual se gestionaron todos los trámites, siendo esta experiencia innovadora a nivel provincial en cuanto a gestión electrónica integral de todos los procesos involucrados, en este caso, en un Programa de la Administración Pública, logrando la coordinación de tres niveles de gobierno como fueron el nacional, provincial y municipal, permitiendo de esta manera mejorar el gerenciamiento de los programas sociales y ampliar sus mecanismos de control.

La vigencia de la Ley Nacional N° 25.994 establecía la posibilidad de acceder al beneficio de la jubilación a aquellas personas que cumpliendo con los requisitos de la edad, pero no habiendo completado sus años de aportes, pudiesen acceder al beneficio de la jubilación.

Para ello las personas que cumplían con los requisitos legales vigentes, debían concurrir con turno a las oficinas de ANSES para la realización del trámite que consistía en presentarse en dicha dependencia con su cálculo de la moratoria realizado y la primera cuota paga. Dicho cálculo se debía realizar a través de la página web de la AFIP. La complejidad y dificultad del mismo hizo común la recurrencia a gestores particulares para la realización de los trámites, con variadas consecuencias asociadas a este hecho.

La complejidad del trámite, unido a intereses provinciales hace que la provincia de Mendoza firme un convenio con la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES), organismo de aplicación de la ley antes mencionada, por el cual se establece que la

provincia realizará el trámite correspondiente a lo establecido en la Ley mencionada, específicamente en cuanto a la aplicación del art. 6º de la misma.

Una vez firmado el convenio con ANSES, la Legislatura Provincial sanciona la Ley N° 7.555 por medio de la cual se crea el PROGRAMA DE ASISTENCIA PREVISIONAL PROVINCIAL, reglamentando la misma el Poder Ejecutivo a través del decreto N° 1682/2006.

En este sentido el objeto del Programa fue entonces: facilitar el acceso a la información, el asesoramiento y la realización de todos los trámites pertinentes a su jubilación en el marco de la Ley N° 25.994.

De acuerdo a esto y para su implementación concreta se establecieron acuerdos con los dos organismos nacionales que intervenían necesariamente en la realización del trámite, a saber: La Administración Nacional de la Seguridad Social y la Administración Federal de Ingresos Públicos.

## **C- CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS ACERCA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA**

### **a- Análisis para el Desarrollo**

El primer paso fue analizar experiencias comparadas a nivel nacional, dado que esta operatoria fue adoptada por diversas provincias argentinas.

De este análisis se arribó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se debía apuntar a una gestión coordinada con ANSeS y AFIP, dado que se requería de esos organismos tareas puntuales, excluyentes, para la realización del trámite.
- ✓ La cantidad de posibles beneficiarios en toda la provincia era importante, por lo que no se podía trabajar con expedientes manuales, sino que el expediente manual sería el soporte escrito de constancias legales, pero la forma de optimizar la gestión requería la creación de *legajos electrónicos*. Para ello se solicitó al SINTYS la base de datos de la provincia que contuviera el segmento que de acuerdo a las exigencias de la Ley, sería objeto del programa. Los datos arrojados indicaban una población objeto del Programa de 55.000 mendocinos.
- ✓ La Ley establecía tiempos delimitados/ limitados para la realización del trámite, con lo cual se debía definir un procedimiento administrativo claro y desarrollar una herramienta informática que lo sustentare y lo hiciera posible. El programa de Asistencia Previsional Provincial abre sus puertas al público el 14 de agosto del año 2006 y la vigencia de la Ley era hasta el 31/12/2006. Luego la misma fue prorrogada hasta el 31 de abril del corriente año.

De acuerdo a este diagnóstico se conformó un grupo interdisciplinario de profesionales, donde se estableció el esquema de trabajo, los manuales de procedimientos y los lineamientos generales del software a desarrollar dentro del Gobierno de la provincia. Es importante destacar que fue fundamental para la realización de todos los trámites y la gestión de los mismos a través del sistema transaccional del PAP, que los organismos nacionales

con los cuales se debía trabajar en estrecha colaboración tuviesen sus páginas web desarrolladas y operativas, permitiendo la plena interoperatividad entre los distintos organismos y jurisdicciones a través de dichas herramientas. La Internet en este caso fue fundamental para el desarrollo de la operatoria ideada.

## **b- Descripción del proceso de implementación**

El programa, desde el momento de su creación por Ley, estipulaba la implementación del mismo en todo el territorio de la provincia, no obstante no se contaba con el personal capacitado para la realización de la totalidad del trámite en todo el territorio provincial.

De acuerdo a esta problemática y dada la necesidad de llegar a todos los puntos del territorio provincial, o al menos a la cabecera de cada uno de los municipios de la provincia, el procedimiento debió contemplar estas restricciones y necesidades.

Se definieron 36 puestos de atención: dos Centros de Información y Gestión Previsional, uno ubicado en la Ciudad de Mendoza y otro en la Zona Sur de la Provincia, 18 oficinas por cada uno de los municipios, 10 oficinas del Registro Civil de la provincia y 3 móviles que recorrían las zonas alejadas.

En función de esto y dado, como se dijo, que el Programa se implementaría en todo el territorio provincial, se definió usar una interfase Web de manera de poder operarlo desde cualquier punto que se estableciera y al mismo tiempo se eliminaba la necesidad de instalar software en los usuarios, lo que simultáneamente daba libertad para instalar y/o desinstalar centros de trabajo en cualquier momento y lugar. El único requisito importante era que se contara con un acceso rápido a Internet.

El software "PAPP" se diseñó y desarrolló a medida con la herramienta Genexus, lo que nos permitió realizar las pruebas en distintas plataformas de aplicación y datos. La versión en producción está generada en Java y los datos administrados con UDB2 sobre un equipo IBM AS400 perteneciente al Gobierno de la Provincia.

El sistema es parametrizable completamente: Desde la definición de usuarios, roles y permisos, hasta los centros de atención con horarios y turnos diferenciados, las regionales de AFIP intervinientes, los departamentos provinciales involucrados, objetos que se incorporan, turnos de atención, bancos disponibles, entre otros aspectos.

Cada usuario, en función de su perfil puede realizar alguna o todas las tareas que requiere la gestión del PAPP, lo que puede ser modificado según se requiera a medida que avanza la ejecución de programa.

Dada la amplitud territorial del Programa, además de la potencialidad de Internet, era importante en este sentido cumplir con uno de los lineamientos del Gobierno Electrónico que plantea la necesidad de combinar puntos únicos de contacto presencial con puntos virtuales, de manera de utilizar los primeros para asegurar el acceso y la simplicidad en la utilización de los segundos.

En líneas generales el Sistema Informático contempló:

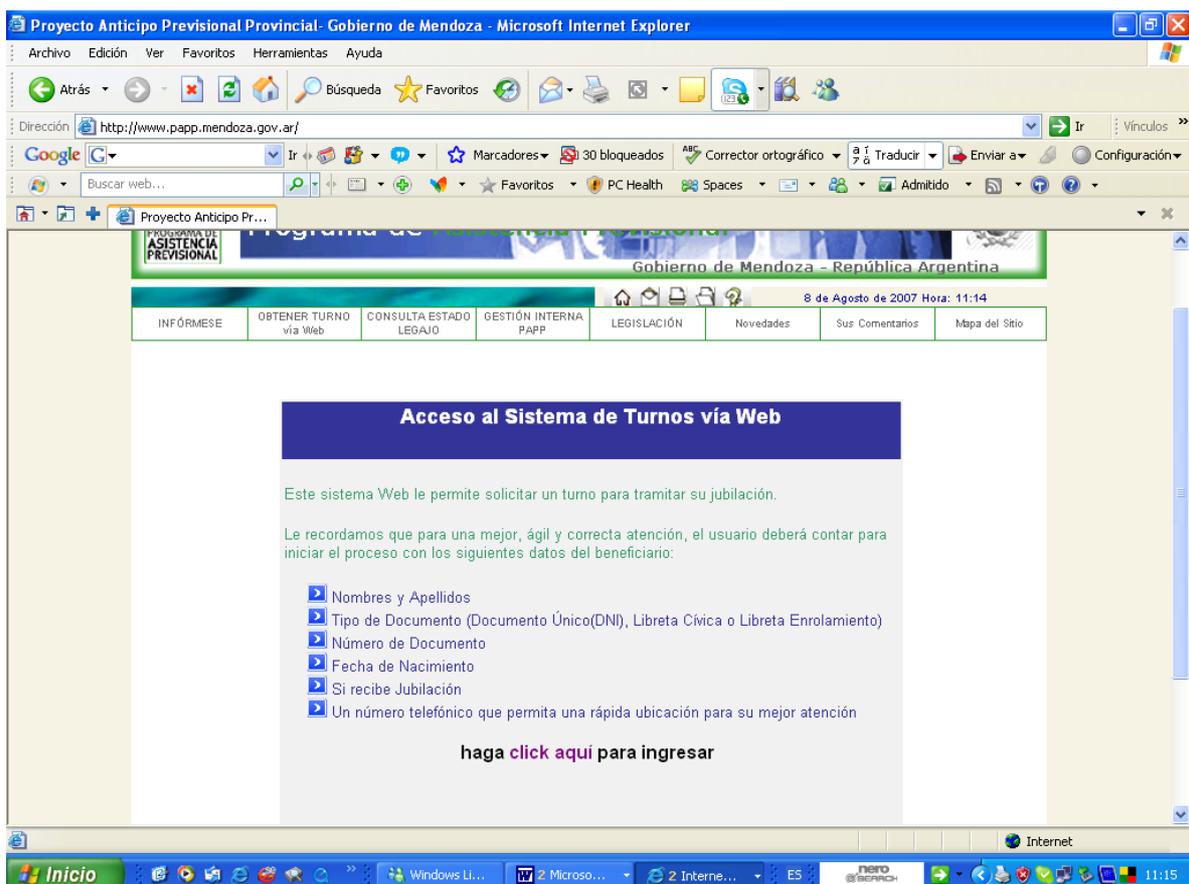
## 1- Otorgamiento de turnos

Se estableció que los turnos se podrían obtener de tres formas:

- 1) concurriendo personalmente a cada centro habilitado y el agente público a través del sistema, otorgaba el turno;
- 2) vía telefónica a través de un 0800-call center, donde un operador reservaba en el sistema el turno según el centro más adecuado a las necesidades del posible beneficiario;
- 3) directamente por Internet el beneficiario conseguía su turno a través la página [www.papp.mendoza.gov.ar](http://www.papp.mendoza.gov.ar) y tenía la posibilidad de gestionarlo automáticamente.

Al momento de obtener el turno por cualquiera de estas posibilidades se informaba cuándo y dónde concurrir y cuál era la documentación necesaria al momento de presentarse, como así también permitía imprimir la constancia del turno que emitía el sistema.

Uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta al momento del desarrollo del módulo de turnos, fue que no existiera posibilidad de superposición de turnos en una misma boca de atención, y por otra parte que el software brindara la posibilidad de elegir entre diversos centros de atención aquel que le resultara más conveniente.



## 2- Atención personalizada de posibles beneficiarios

### a- Inicio de Legajos:

Como se requería la firma y presentación personal del posible beneficiario, se definió una interfaz que contemplara las distintas posibilidades que se iban a presentar, de manera que una vez que el posible beneficiario se presentara a entregar la documentación y firmar los formularios, se realizaran todas las tareas necesarias de manera que éste no tuviera necesidad de realizar ningún otro trámite, y que sólo quedara a la espera de la comunicación oficial de que su jubilación estaba otorgada. Esta comunicación se realizaba a través de ANSES.

En esta etapa el sistema permitía modificar los datos cargados al momento de la obtención del turno de manera que fueran consistentes con la documentación que se presentaba.

En todo momento cada centro de atención tenía disponibles los turnos que debía atender, independientemente de la forma de obtención de los mismos.

Asimismo se definieron algunos reportes auxiliares, como por ejemplo un listado de turnos ordenado por apellido, lo que permitía encontrar fácilmente a los posibles beneficiarios, aunque concurrieran en horario distinto al establecido. El sistema permitía en todo momento también evacuar consultas de cualquier beneficiario que se hubiese olvidado su turno a fin de orientarlos nuevamente respecto al lugar, día y horario que debían presentarse.

Al momento de firmar toda la documentación se iniciaba tanto el **legajo físico** como el **legajo electrónico** individualizado con un número único que el sistema otorgaba y sería el que tendría el trámite a lo largo de todo el proceso administrativo. Asimismo el legajo electrónico contenía el número de boca de atención donde el mismo había sido generado.

El legajo papel estaba compuesto por las fotocopias de su documento de identidad y demás formularios requeridos de acuerdo al procedimiento, los cuales se generaban desde el sistema, imprimiéndose los mismos con todos los datos llenos a fin de que el beneficiario directamente procediera a la firma de los mismos.

En cuanto a los aspectos administrativos de cada boca, todas las establecidas en las oficinas del Registro Civil de la Provincia, los Municipios y móviles, sólo tenían la función de gestionar turnos, iniciar legajos e informar acerca de los mismos, mientras que las demás tareas necesarias para continuar y finalizar el trámite se encontraban concentradas en los Centros de Información y Gestión Previsional.

Proyecto Anticipo Previsional Provincial - Gobierno de Mendoza - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección <http://www.papp.mendoza.gov.ar/>

Programa de Asistencia Previsional PAPP Web  
Gobierno de Mendoza - República Argentina

8 de Agosto de 2007 Hora: 12:00

[INFÓRMESE](#)
[OBTENER TURNO via Web](#)
[CONSULTA ESTADO LEGAJO](#)
[GESTIÓN INTERNA PAPP](#)
[LEGISLACIÓN](#)
[Novedades](#)
[Sus Comentarios](#)
[Mapa del Sitio](#)

**Acceso directo al Sistema de Gestión Interna del PAPP**

Esta opción está restringida a las personas que necesitan operar con el sistema de Gestión de Interna del Programa de Asistencia Previsional Provincial PAPP Web.

Si Usted ya tiene asignado un usuario / clave para acceder al sistema podrá operar con las siguientes opciones:

- [Atención al Público](#)
- [Call Center \(Centro de llamadas\) 0-800](#)
- [Centro de Ayuda al Usuario](#)
- [Control de Gestión Interna](#)
- [Liquidación Previsional](#)
- [Configuración del Sistema](#)

**haga click [aquí](#) para ingresar.**

Inicio Microsoft Word fo... 3 Internet Explorer ES 12:01

Atención de Beneficiario - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

PROGRAMA DE ASISTENCIA PREVISIONAL PROVINCIAL

[Atención al Público](#)
[0800](#)
[Asignación Móvil](#)
[Control de Gestión](#)
[Liquidación](#)
[Gerenciamiento](#)
[Configuración](#)
[Salir](#)

Atención de Beneficiario

*Tipo de Documento	DOCUMENTO UNICO	Fecha Emisión del Turno	//
*Apellido	JUAREZ	*Número de Documento	7
*Fecha Nacimiento	20/06/1939	*Nombre	MONICO
*Domicilio	ROCA 512 LOS ALAMOS BELTRAN	*Sexo	MASCULINO
*Departamento	MAIPÚ	*Código Postal	5531
*¿Es Argentino/a?	SI	Fecha de Ingreso al país	//
*Estado Civil	SIN INFORMACIÓN	Número de Pensionado	0
*¿Recibe Jubilación?	NO	CUIT	20
*Teléfonos	4952543		

---

*Banco de Cobro	BANCO NACIÓN MAS CERCANO A SU DOMICILIO
*Regional de AFIP	AGENCIA AUTÓNOMOS MENDOZA
Clave Fiscal	
Nro. Transac. Clave Fiscal	
*¿Solicita Subsidio?	NO
*¿Presenta Fotocopias de DNI o Constancia de Documento en Trámite?	NO

[Imprimir Formularios](#)

---

*¿Poder p/ Tramitar en ANSES Firmado?	NO	*¿Poder p/ Tramitar Clave Fiscal Firmado?	NO
*¿Solicitud de Subsidio Firmada?	NO	*¿Declaración de Pago Firmada?	NO

Inicio Windows Li... Microso... 3 Interne... ES 11:17

## **b- Información al público sobre el estado de su legajo**

Una vez iniciado un legajo, éste tenía la opción de ser consultado y visualizar su recorrido electrónicamente. El sistema permitía que tanto los que se desempeñaban en el programa como así también el ciudadano que inició su trámite a través del Programa, pudiese ver el recorrido de su legajo y obtener las informaciones respectivas o realizar los reclamos por demora que el ciudadano estimara convenientes.

Tanto los empleados del Programa como los interesados podían acceder electrónicamente, a través de su número de documento, al legajo electrónico para conocer el estado en que se encontraba la tramitación administrativa.

Cabe destacar que además de la necesidad de una administración ágil y ordenada del procedimiento, que evitara la acumulación innecesaria de papeles y documentación, estaba presente desde la concepción del sistema, que éste posibilitara un control social por parte de los interesados y que la información estuviese disponible de manera oportuna, además de que el modo de informar fuese fiable.

Si bien para la administración es un costo mostrar aquellos trámites que tuviesen demora, seguíamos convencidos de que era una manera de que los posibles beneficiarios tuvieran la información al alcance de la mano, que se trataba de una administración transparente y que actuaran los mismos como mecanismos de control social.

Los legajos formato papel, ni bien era iniciado el trámite, se archivaba como constancia legal de los datos declarados por el ciudadano y respaldo por el subsidio solicitado, dado que el Programa establecía la posibilidad de subsidiar la primera cuota de la moratoria a todas aquellas personas que, mediante firma del formulario que revestía el carácter de declaración jurada, declarara recibir ingresos personales menores al monto de la canasta básica familiar.



### 3- Gestión de Legajos

#### a- Solicitud y otorgamiento de la Clave Fiscal y la Acreditación de Datos Personales

Luego de iniciar el legajo y antes de proceder a realizar el cálculo de la moratoria, se necesitaban dos requisitos básicos y excluyentes para la continuidad del trámite. La acreditación de datos personales, que lo realizaba ANSES y la solicitud y entrega de la clave fiscal que realizaba AFIP.

El objetivo de transformarse la administración en el propio gestor del ciudadano, y que el mismo accediera a un solo lugar físico para la realización del trámite y diversos sitios virtuales para las consultas que estimara oportunas, radicaba en el reconocimiento del derecho a relacionarse electrónicamente, lo que suponía el desafío de que las Administraciones se encontrasen relacionadas entre sí a fin de simplificar los procedimientos, desarrollando un alto grado de coordinación y compromiso entre las mismas.

Las solicitudes de estos datos a ambos organismos se hacían vía web, con listados que contenían los datos personales básicos de las personas. Una vez que ambos organismos generaban los datos correspondientes, se entregaba diariamente a la AFIP la copia de los documentos de las personas al igual que en ANSES. AFIP diariamente entregaba las claves fiscales que eran cargadas al sistema y a través de la página de ANSES se corroboraba que los datos personales estuviesen acreditados en dicho organismo.

En este aspecto del sistema, normaba la concepción de colaboración entre las Administraciones Públicas para conseguir la plena interoperabilidad de los servicios a nivel nacional y subnacional.

Cumplidos estos requisitos, el legajo electrónico, *electrónicamente* pasaba al área de liquidaciones.



## b- Liquidación de los legajos iniciados

Cuando todos los requerimientos para poder realizar la liquidación de la moratoria de un legajo se encontraban cumplidos, acreditación de datos personales (ADP) y clave fiscal (AFIP), dicho legajo se encontraba disponible para ser asignado electrónicamente a un usuario que realizaba el cálculo de deuda de la persona, electrónicamente, vía web de la AFIP<sup>2</sup>.

Para ello el Coordinador del área de Liquidaciones visualizaba el stock total de los legajos para liquidar y asignaba el legajo a uno de sus liquidadores, el que a partir de ese momento tenía un nuevo legajo pendiente para liquidar.

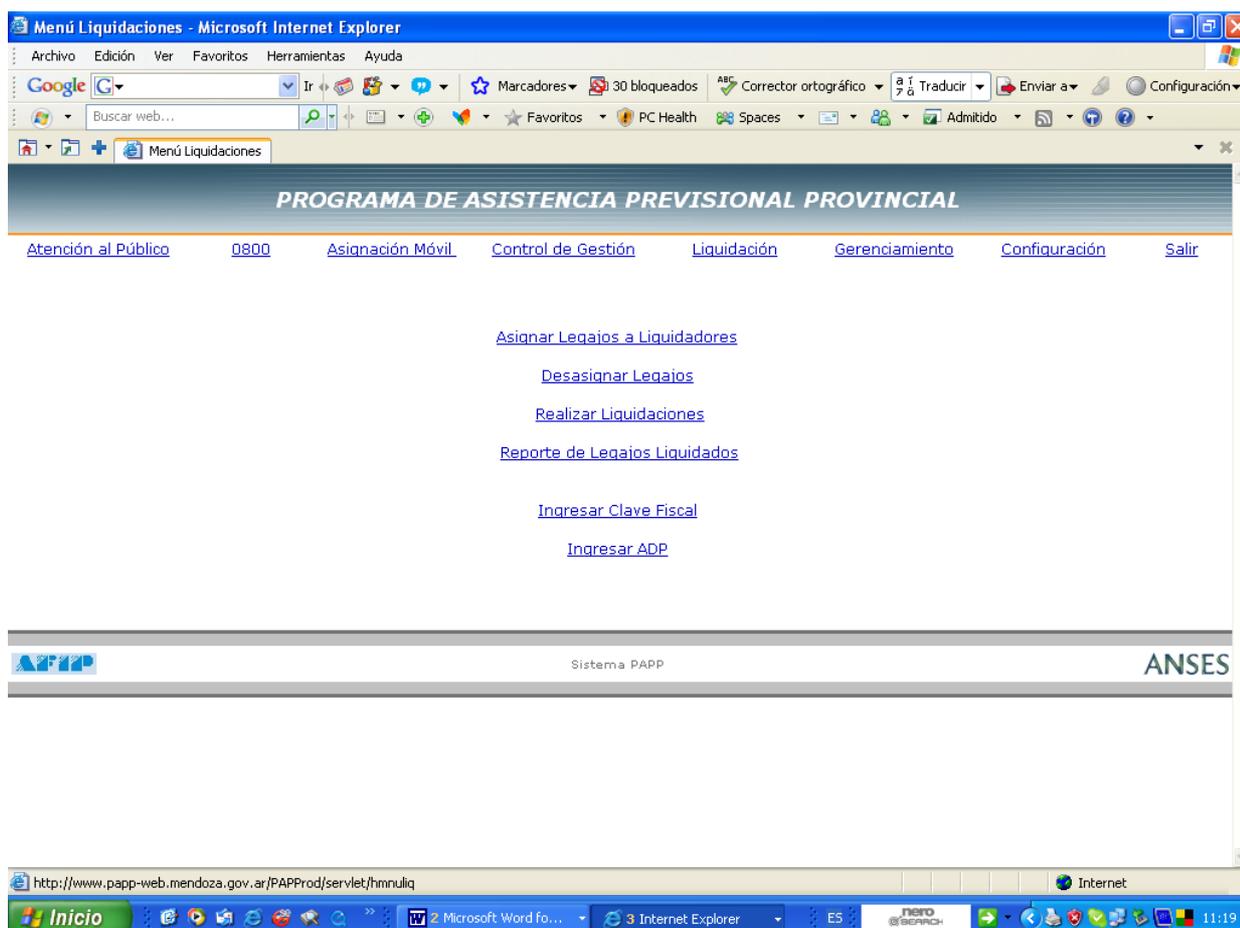
<sup>2</sup> El cálculo de la moratoria se realizaba a través de la página de AFIP mediante el SICAM: Sistema de Información para Contribuyentes Autónomos y Monotributistas.

La posibilidad de asignar los legajos electrónicamente permitía introducir una serie de controles internos sobre el stock de legajos asignados a cada liquidador. Por ejemplo posibilitaba visualizar el stock total de legajos a liquidar, el motivo por el cual los mismos se encontraban pendientes de liquidación, medir el tiempo transcurrido entre la fecha en el cual el legajo había sido asignado y el momento en que el mismo estaba siendo consultado, asimismo permitía procesar, a través de consultas parametrizables sobre el mismo sistema, el rendimiento de los liquidadores, entre otros aspectos.

Como el sistema trabaja como un workflow y cada usuario tiene distintos perfiles, cada legajo va pasando etapas y usuarios. En la etapa de liquidación cada liquidador sólo contaba con el permiso correspondiente para trabajar con los legajos que tenía asignados, no pudiendo operar sobre legajos que tenía asignado otro liquidador. Si su supervisor lo consideraba oportuno podía desafectar uno o mas de los legajos que tenía asignado el liquidador y reasignarlo a otro liquidador.

Debido a que el proceso de liquidación era bastante complejo, se procedió a realizar en el sistema un módulo que solicitaba los datos necesarios (de aportes realizados, edad, fechas, entre otros), los procesaba y emitía un reporte con la liquidación sugerida para cada legajo en particular, optimizando el proceso y reduciendo errores.

Finalizada la liquidación del SICAM, se ingresaban los datos electrónicamente al sitio definido por ANSeS para esa tarea, quedando a la espera de la respuesta de éste último para continuar el proceso. Respuesta ésta que también se obtiene vía web de ANSES.



### c- Pago de expedientes de subsidio

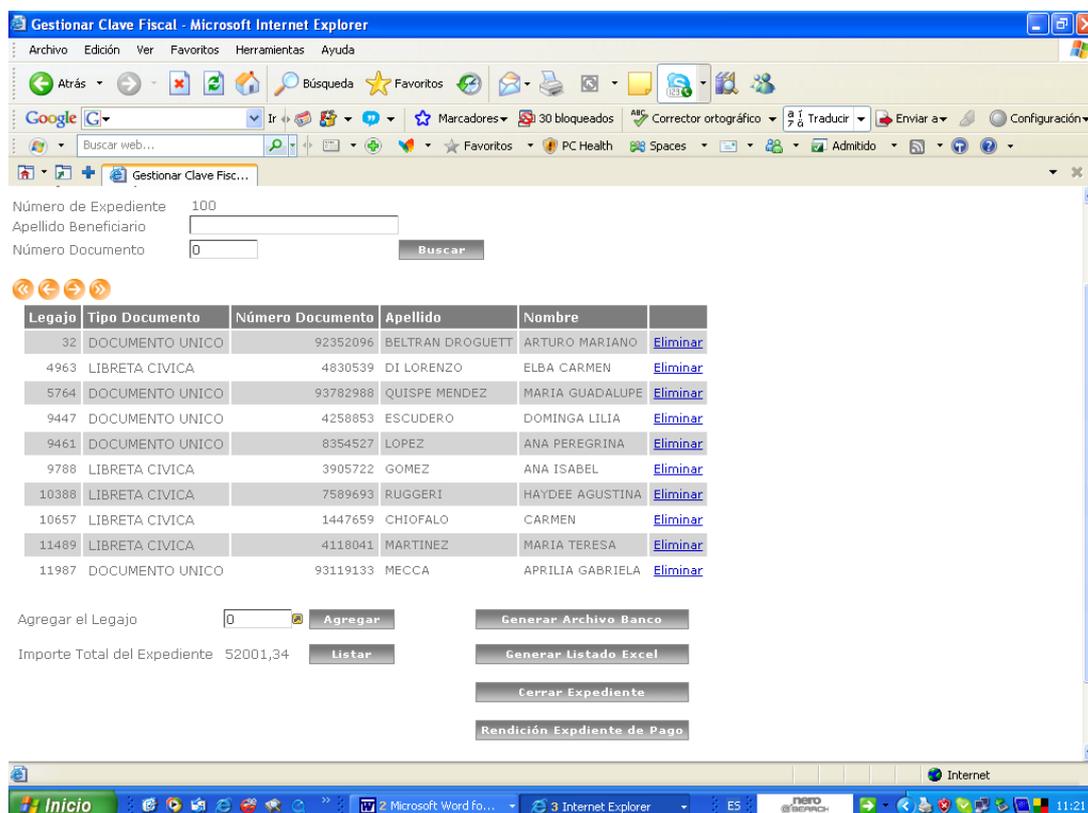
Cuando la liquidación había sido acordada por ANSeS, se procedía al armado de los expedientes internos (cada expediente se generaba aproximadamente con 300 legajos) para que la provincia abonara el pago de la primer cuota de moratoria de todas aquellas personas que hubiesen solicitado el subsidio.

El software permitía realizar este trabajo, emitiendo los reportes pertinentes y armando los correspondientes archivos, tanto para la imputación contable como para el pago en el banco. Toda esta documentación, más los formularios correspondientes a cada persona que figuraba en el expediente formaban parte del expediente papel. Este proceso culminaba cuando, una vez realizadas las registraciones pertinentes y el control de distintas áreas ministeriales, se procedía a realizar el depósito bancario de las cuotas de la moratoria de las personas cuya nómina obraba en el expediente de pago.

Específicamente el pago en el Banco se realizaba electrónicamente, entregándose al banco el soporte magnético que contenía las especificaciones necesarias para que los pagos se efectuaran en los planes de moratoria de cada persona contenida en el expediente de pago y los mismos fuesen validados de acuerdo a las exigencias que el sistema de AFIP requería.

Para ello fue necesario establecer los contactos y realizar las gestiones pertinentes con la entidad bancaria. A fin de poder realizar los depósitos de manera electrónica, masivamente,

se trabajó en conjunto con el banco en cuanto a las especificaciones técnicas que dicho soporte magnético tenía que contener a fin de poder operativizar esta forma de pago. Cabe mencionar que las cuotas de la moratoria tenían vencimiento con lo cual implicaba desarrollar mecanismos ágiles de pago, como así también que el expediente de pago contuviera archivos electrónicos sobre los cuales se autorizaba el pago a fin de acelerar los diversos pasos administrativos que componían este proceso.

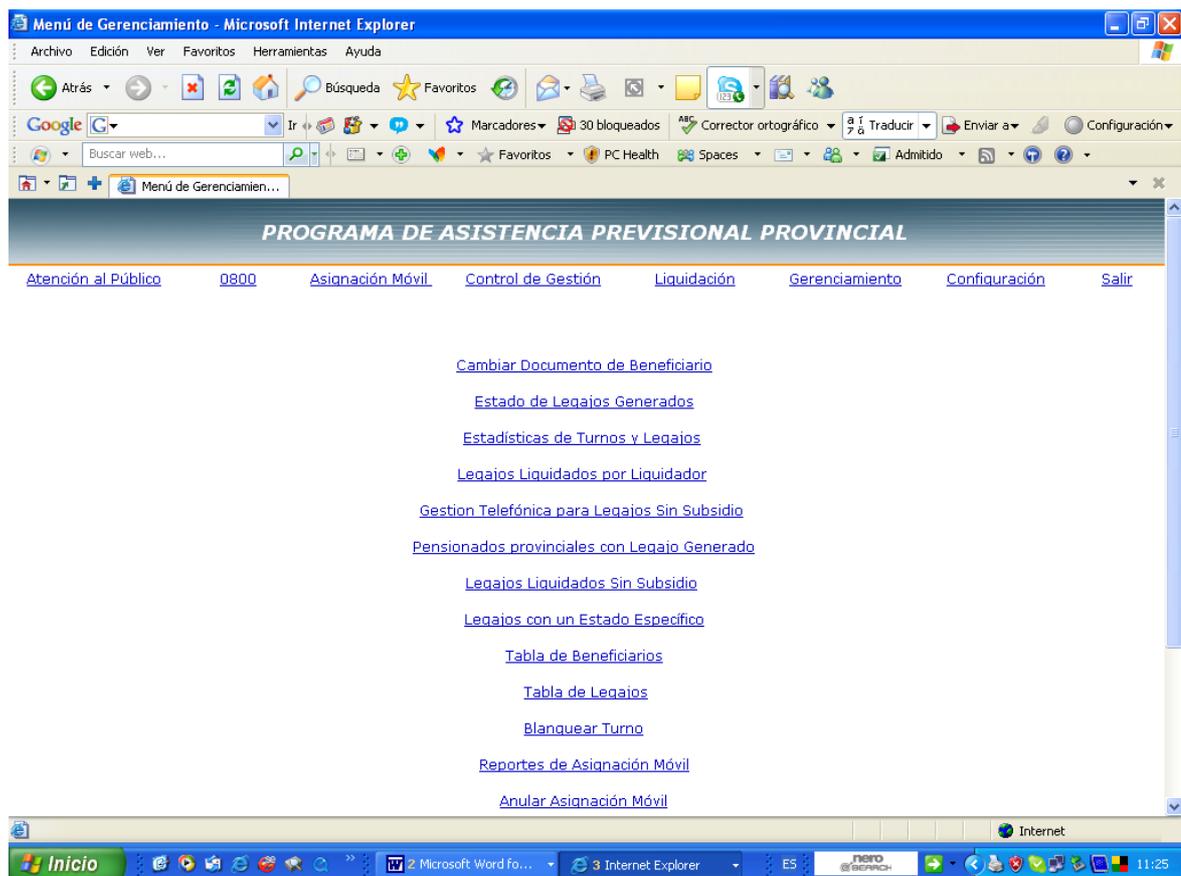


#### 4- Gerenciamiento

El sistema contaba con un módulo que permitía gestionar el proyecto en todo momento. Analizar liquidaciones, atenciones a beneficiarios, armar expedientes de pago con legajos liquidados y subsidiados, establecer pagos por producción, totalizar el estado de los legajos por tipo de situación de acuerdo al procedimiento administrativo; obtener reportes, previa parametrización, de los legajos liquidados y pendientes de liquidación por boca de atención, solicitar reportes en cuanto cantidad de liquidaciones efectuadas por mes, por día o por el tiempo que se considerara, reporte de legajos generados correspondientes a pensionados provinciales, entre otros.

Todos los reportes y archivos que se necesitaban generar para gestionar el proyecto y/o para enviar a organismos externos estaban previstos y se generaban desde el sistema.

Cabe acotar que la gestión se hacía en línea lo que permitía un monitoreo constante de la situación de cada legajo en todo momento.



## 5- Mantenimiento o configuración

El software del PAPP tenía incorporado un apartado donde se realizaba la parametrización, carga de datos, programación de turnos y relaciones de objetos y usuarios de manera que el sistema fuese operable completamente en el ámbito del proyecto y sólo hacía falta intervención informática cuando se requerían nuevos módulos o tareas no contemplados en el software existente.

### 1- Guía, folletos e instructivos de los usuarios operativos y beneficiarios.

Se establecieron dos maneras fundamentales para guiar a los operadores del sistema:

#### a- Mediante la redacción de manuales adecuados a los diferentes tipos de usuarios:

- El manual para el usuario beneficiario, el cual explicaba en pocos pasos y de manera sencilla, como solicitar turnos vía Web en los centros de atención y como consultar su trámite una vez que fue atendido e iniciado el legajo.
- El manual para el usuario operativo o gestor del sistema, en el cual se explicaba paso a paso como actuaba el sistema en cada una de las etapas y cuales eran los reportes y formularios que entregaba el mismo.

#### **b- Interacción directa con el web master del sistema:**

- Existía la posibilidad de realizar consultas o reclamos, ante la posibilidad de que los usuarios accedieran a la pagina web del Programa y pudiesen encontrarse en dificultades respecto a la operación del sistema o referido a consultas de tramites y documentación a presentar.

## **2- Síntesis de los aspectos netamente informáticos del software**

- Software desarrollo con Genexus. Aplicación en producción en JAVA con DBMS UDB2 sobre un equipo AS400. (migrable casi automáticamente a otras plataformas).
- Costo de mantenimiento muy bajo respecto a otras herramientas de desarrollo.
- Diseñado, desarrollado y mantenido íntegramente por profesionales del Gobierno de la Provincia de Mendoza.
- El promedio usuarios concurrentes fue de 95. Habiendo llegado en plena atención de público a los 160. Estos usuarios se encontraban distribuidos en todo el territorio provincial.
- El tiempo de capacitación a los usuarios fue muy corto, porque el sistema se operaba de manera bastante intuitiva, por lo que se requería una capacitación rápida y sencilla.
- Disponibilidad de los manuales de usuarios en línea en [www.papp.mendoza.gov.ar](http://www.papp.mendoza.gov.ar)
- El software era adaptable a distintas realidades provinciales y proporcionaba un monitoreo constante de cada tramite.
- Sólo se necesitaba para su operación un puesto de trabajo con acceso a Internet.
- Cada posible beneficiario podía ya fuese telefónicamente o mediante Internet, consultar el estado y el proceso que había seguido su legajo en todo momento.

## **CONCLUSION**

Sin lugar a dudas que la eficiencia, democratización del servicio público y la flexibilización organizacional, son ingredientes básicos para la modernización del sector público.

Sin embargo, se necesita de gestores comprometidos y proactivos para hacer visibles estas grandes declaraciones de políticas generales. Esto a su vez conlleva la necesidad de crear conciencia acerca de las potencialidades que tienen los gobiernos, haciendo uso, en el buen sentido de la palabra, de los recursos humanos y tecnológicos que los Estados poseen.

El desafío mayor se presenta al interior de cada organización y de cada Estado, en el sentido de buscar e implementar alternativas desmitificando el excesivo costo y la escasez de personal.

Las Administraciones Públicas de nuestros estados están inmersas en contextos complejos y condicionados estructuralmente, ya sea en aspectos políticos, sociales, económicos, sin embargo el cambio se debe realizar intrínsecamente en lo que se refiere a los modos de hacer y pensar de cada organización.

Esto es algo que todos sabemos y declaramos, no obstante, ahora se nos presentan herramientas concretas como soluciones alternativas para hacer frente a los desafíos, solo tenemos que confiar en que la administración pública lo puede hacer.

Las TICs han transformado las relaciones entre los ciudadanos y las organizaciones. Han probado ser un instrumento idóneo para facilitar el acceso a la información y a los servicios del Estado, integrar los distintos niveles de Administración Pública, incrementar la transparencia en la actividad del Estado, permitir canales de comunicación alternativos al papel bregando por la igualdad de derechos y condiciones en la tramitación electrónica.

Por su parte la participación de los ciudadanos se ve materializada al generarse nuevos espacios de intercambio de información y opinión entre éstos y el Estado.

La mejora de la gestión se presenta como un resultado concreto, cuyo estado actual se muestra como un proceso gradual, pero también radical, permitiendo una escalabilidad inimaginable en cuanto a la potencialidad que las TICs le pueden imprimir a los procedimientos administrativos, mejorando la calidad de los mismos, la simplificación, la reducción de costos y tiempos, entre tantos otros beneficios.

El Programa de Asistencia Previsional, creemos que ayudó a difundir y concretar, el anhelo de los gestores de prestar los servicios de los que somos responsables, de manera eficaz, transparente, eficiente y disponible a los ciudadanos.

Como mencionamos al principio, si todos sabemos de que hablamos cuando nos referimos a Gobierno electrónico y tecnologías de la información y de la comunicación, la descripción de experiencias concretas pueden parecer deslucidas ante desarrollos de grandes cuerpos teóricos.

Sin embargo, humildemente creemos que, entendidos los lineamientos y principios del Gobierno electrónico y las TICs, la comunicación de experiencias concretas, nos incentiva a imaginar alternativas posibles de soluciones ante los conocidos problemas que enfrenta la Administración Pública en nuestros días.

Estas experiencias apuntan al crecimiento y a la equidad en el acceso a los servicios de la Administración Pública, consolidando de esta manera el Estado Nación.

En síntesis, los resultados logrados en el marco del Programa, permiten corroborar las ideas esgrimidas precedentemente:

- Se generaron y finalizaron 45.000 trámites gratuitos.
- Se logró un alto nivel de coordinación en cuanto al trabajo necesario para la realización de los trámites en los niveles de gobierno nacional, provincial y municipal.

- El desarrollo electrónico del procedimiento administrativo posibilitó la gestión ágil y ordenada de los diversos trámites.
- La conexión en línea de todas las bocas de atención permitió un alto grado de desconcentración de los trámites permitiendo llegar de esta manera a los lugares más alejados de la geografía provincial.
- Las consultas y seguimiento vía web facilitó el control concomitante, sistemático y oportuno de los aspectos críticos del procedimiento.
- Se trabajó en equipos interdisciplinarios de licenciados, contadores, abogados e ingenieros que desde el inicio idearon el procedimiento administrativo para que este fuese desarrollado íntegramente en soporte informático.
- La visualización de los datos de una única manera permitió que el posible beneficiario obtuviera la misma información en cualquier boca de atención del programa. Asimismo esto posibilitó que independientemente donde se dirigiera el posible beneficiario iba a obtener información sobre su trámite, dado que cualquier persona del programa que contase con el perfil de atención al público u operador del call center podía informar sobre el estado del legajo.
- Unido a esto permitió el control social por parte de los interesados y coadyuvó a incrementar a la transparencia en la gestión pública.

## **BIBLIOGRAFIA**

CARTA IBEROAMERICANO DE GOBIERNO ELECTRONICO. CLAD. Chile. 2007  
 CODIGO IBEROAMERICANO DE BUEN GOBIERNO. 2006.CLAD  
 UNA NUEVA GESTION PARA AMERICA LATINA. 1998. CLAD  
 DECRETO N° 378/2005  
 LEY 25.506/2001: FIRMA DIGITAL  
 LAUDON Kenneth y LAUDON, Jane. (2004). Sistemas de Información Gerencial. México. Prentice Hall.  
 OLÍAS DE LIMA, Blanca. (2001). La Nueva Gestión Pública. España. Prentice Hall.  
 Código de Buenas Prácticas sobre Transparencia en el Sector Público. FMIBOLETIN. 4 de Mayo, 1998.  
 LARDENT, Alberto.(2001). Sistemas de información para la gestión empresarial. Procedimientos, seguridad y auditoria. Buenos Aires. Prentice Hall.  
 PARRA IGLESIAS, Enrique.(1998).Tecnologías de Información en el Control de Gestión. Madrid. Días de Santos.

## **RESEÑA BIOGRAFICA**

Lic. María Teresa Badui.  
 Licenciada en Ciencia Política y Administración Pública. Universidad Nacional de Cuyo  
 Magíster en Gestión Pública- Universidad Complutense de Madrid- España

### **Cargos desempeñados:**

Jefa del Departamento Control de Gestión  
 Asesora de Gabinete del Ministerio de Hacienda- Provincia de Mendoza  
 Coordinadora General del Programa de Asistencia Provisional Provincial

### **Cargo actual:**

Directora Ejecutiva del Programa de Modernización de la Gestión Provincial y Municipal.  
 mbadui@mendoza.gov.ar