

## Titulo:

# Gestión 2.0 “por Procesos y con Resultados” bajo un único Portal

## Web/Móvil

## Autores:

Sr. Carlos C. Gonella Stella, Director Innovación de SOLTIC SRL [www.soltic.com.ar](http://www.soltic.com.ar)  
[cgonella@soltic.com.ar](mailto:cgonella@soltic.com.ar)

## Resumen

Los proyectos de fortalecimiento y mejora Institucional en las AAPP centrados en las Personas, con fuerte orientación a servicios e integración en Cadenas de Valor, resultan ser innovadores y muy recientes. Identificar nuevos paradigmas, ingenierías y metodologías de Gestión, implica un esfuerzo importante de investigación, selección y consenso, para luego comenzar a transitar un proceso de enorme complejidad desde el momento inicial del abordaje.

Aceptan las Personas estas nuevas metodologías y propuestas tecnológicas?, cuales son las distintas alternativas y estrategias de formación, motivación y adopción, que permitan evolucionar en la construcción y mejora de un moderno modelo de gestión con Resultados?. Cuáles son sus principales actores y responsables? Se centran en el destinatario final y lo colocan como primer eslabón?. Qué ocurre cuando además de las soluciones en gestión y tecnologías de información y comunicaciones (TIC), las personas integrantes del Organismo y su Comunidad deben avanzar en el uso sencillo de entornos Web/Móviles y colaborar en plasmar el “hacer diario” en modelos de procesos de negocios (BPMs) reconociendo sus patrones funcionales.

Ordenada la “Gestión con Resultados” del Organismo, identificando sus modelos: Organizacional, de Procesos, Comunicacional, Flujo de Trabajo y Datos; se procedió a introducir el nuevo **modelo de gestión** en un Portal. Implantada integral e integrada la

**Administración Financiera y del Personal**, se procede ahora al fortalecimiento y mejora en la prestación de Servicios a la Comunidad(**Cadena de Valor Público**), modelando sus procesos principales. Conocer las ventajas de un moderno ERP creado en una Comunidad Abierta y Colaborativa de software LIBRE, permitió ensamblar una versión GRP en un único Portal Web/Móvil, dónde los procesos son construidos y ejecutados en entornos: **unificados, sencillos y amigables**.

El usuario cliente/destinatario interno o externo, hace uso efectivo de las **nTIC**, minimizando la brecha digital al ser visitado y asistido por Tutores (Call Center), para conformar un verdadera **Sociedad del Conocimiento**. Las **autoridades** cuentan con Información para: Control de Gestión, **mejora e innovación** permanente, toma de decisiones, automatización y proactividad(BP-Roules, reglas gestionadas por Usuarios).

Se vuelca la Gestión mediante **Procesos Catalogados**, identificando **buenas prácticas**, generando **Base de Conocimientos** a ser **replicada** en organizaciones similares, a bajo costo y en pocos meses. Los catálogos permiten ordenar toda la **Oferta del Organismo**, simplificando navegar y ejecutar tareas bajo diferentes perfiles de Usuarios (**menú personalizado**).

Un **único sistema integral e integrado** en el Estado, remplazando sistemas y sitios: obsoletos, costosos, desconectados y desactualizados. Utilizando **Software e Intercambio de Conocimiento Libre**, junto a **estándares** globales.

## **Introducción**

El Proyecto finalizado en su primera Etapa en Febrero del 2011, ha comenzado una segunda etapa de “nuevos servicios”, en plena ejecución y que finaliza en Diciembre del 2011. La cuál apunta a optimizar el uso del Portal actual, pasando a extender su funcionalidad para **mejorar y fortalecer la gestión** de la Dirección General de Rentas de

la Provincia de Misiones, con la meta final de consolidar **un nuevo modelo de gestión 2.0**, operando íntegramente en un único Portal.

Durante el 2010 se establecieron por completo la **Administración Financiera y la Administración del Personal**, aplicando herramientas, técnicas y prácticas de última generación disponibles para la actividad pública y/o privada, como ser: la gestión con resultados y procesos de Negocios(BPM), la gestión por competencias, el análisis de la gestión mediante tableros de comando(BSC) e inteligencia de procesos y negocios(BPI y BI), facilitando la **mejora e innovación** en la gestión “centrada y orientada hacia los **clientes internos y los contribuyentes**”. Se pretende medir la forma en que trabaja actualmente el Organismo y su evolución, transparentando los resultados hacia sus clientes principales: **los ciudadanos**. Todo esto funciona hoy sustentado en un **Portal Web 2.0**, accesible por un navegador web y/o dispositivos móviles(WAP y SMS), operando en multiusuario por todos los actores de la Comunidad o **Ecosistema** de la Organización, como ser: Autoridades, Empleados, otras Instituciones, Proveedores, Contribuyentes y los Ciudadanos(clientes principales del Organismo).

## **Situación-Problema u Oportunidad**

Se parte de un organismo estatal típico, que hace 3 años inició un proyecto con resultados importantes, centrado en que la **Administración de los Recursos Humanos**, debe contribuir a la eficacia Organizacional a través de los siguientes medios:

- 1) Ayudar a la Organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- 2) Proporcionar competitividad: al saber emplear las habilidades y capacidad de la fuerza laboral.
- 3) Suministrar empleados bien entrenados y MOTIVADOS(conocimiento y objetivos claros, medición).
- 4) Permitir el aumento de la autor-realización y satisfacción de los empleados en el trabajo.

- 5) Desarrollar y mantener la Calidad de Vida en el trabajo (liderazgo, libertad, autonomía, ambiente agradable, seguridad en el empleo, horas de trabajo y tareas significativas).
- 6) Administrar el cambio: sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos; traen nuevos enfoques y problemáticas que imponen: nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.
- 7) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables (patrones éticos y RS Institucional y para el personal).

Sus **Objetivos Generales** eran:

- 1) Mejorar la imagen de la Institución en relación con la comunidad en general, contribuyentes y clientes internos.
- 2) Readecuación del Organigrama, con análisis de Puestos, su descripción y relaciones interáreas.
- 3) Informatización y estadísticas del plantel, con una Administración de Personal alineada a los objetivos y metas, camino a proponer acciones correctivas y evolucionar.

## **La reglamentación de la Ley de Autarquía**

En el año 2008 se aprueba una nueva Ley de Autarquía para el Organismo, estando en pleno estudio y aplicación parcial, esperando lograr la reglamentación adecuada para establecer un proceso de transformación eficiente en el moderno y dinámico organismo estatal que se pretende. En el 2009 se presenta un proyecto de reforma, que en realidad pretende fortalecer al organismo fiscal del estado misionero, propone, entre una serie de medidas, convertir a la DGR en un ente autárquico y dotar a su director general de la continuidad garantizada por acuerdos de Cámara.

## **Oportunidades**

En este nuevo proyecto de Fortalecimiento Integral, hemos propuesto investigar y experimentar una serie de temáticas, para conocer e incorporarlas en la mejora o para “repensar” el organismo, como ser:

1. La Teoría del “despelote” en las Administraciones Públicas. SISTEMAS COMPLEJOS Y GESTIÓN PÚBLICA. Mario Weissbluth (Febrero, 2008).

Luego planteamos algunos más, presentes en el estudio “Un Estado de clase Mundial al servicio de las Personas”, realizado por el Consorcio para la Reforma del Estado (Chile [www.reformadeleestado.cl](http://www.reformadeleestado.cl)):

2. El orden y la transparencia en la Administración Financiera del Estado.
3. Orientación centrada en el destinatario y Cadena de Valor Público.
4. La mejora en la Toma de Decisiones, Reglas y Proactividad.
5. La ausencia de Sistemas de Información integrados y orientados a “modelar, construir, ejecutar, evaluar y mejorar”, en definitiva **gobernar** los Procesos de Gestión.

Y en el terreno de las modernas Ingenierías de Gestión y sus herramientas:

6. La promesa incumplida del Paradigma BPMS (Business Process Management Systems).
7. Intercambio de Modelos y Conocimiento Libre.

## **Solución**

Aplicando las más modernas metodologías que propone la Secretaría de Gestión Pública de la Nación mediante su **Oficina Nacional de Innovación en Gestión(ONIG)**, encaminados a elaborar la primera **Carta Compromiso con el Ciudadano** Misionero, la DGR se encuentra comprometida en un proceso productivo en pleno desarrollo, que parte de la premisa de cambiar el paradigma actual con respecto al logro de Sistemas modernos de Gestión, los cuales históricamente han puesto por delante la “magia de las

TICs”, en lenguaje simple “poner el carro delante del caballo”, acarreando enormes inversiones y fracasos parciales o totales. Primero se debe conocer la Organización cliente, participando con sus actores convencidos y motivados para aportar sus conocimientos y experiencias, sumarle modernas prácticas para repensar su arquitectura organizacional, pasando a construir un nuevo modelo de gestión, mediante herramientas orientadas a procesos que aseguran la construcción e implantación de un eficiente “Sistema de Información”, operando bajo las nTICs en todo el Territorio Provincial. En este proyecto, partimos pues de que estos desafíos tecnológicos innovadores, se sustentan y se conforman teniendo en cuenta que, para **“Construir y Codificar modernas Soluciones en Sistemas a partir de las Especificaciones de Análisis y Diseño...”** se identifican las siguientes áreas y tareas:

**AREA FUNCIONAL**, lleva a cabo una definición funcional encargándose de identificar los procesos de negocio(BP-Business Process), insertos en el Mapa de la Organización, su Ecosistema que incluye a todos los Actores por segmento inter e intra institucional, con su correspondiente Mapa de Procesos Principales o Primarios (esencia y misión orientada a resultados). Dependiendo de la naturaleza o Modelo de Negocio, recurrimos a especialistas en el conocimiento del mismo, en este caso Expertos en modernas prácticas de **Administración Financiera y del Personal** a los que ahora se sumaron **Impuestos, Recaudación y Fiscalización**, para conformar un único equipo y sintonizar con los actores del Organismo, entrenarles en las nuevas prácticas y estándares, participando activamente en lograr diseñar los Procesos. Implica contar con Analistas de Procesos preparados para este fin, utilizando gráfica y documentalmente alguna de las diversas herramientas informáticas de BPM disponibles, tanto en Open Source como en Software Libre(por ej: TIBCO), que responden a estándares mundiales de lenguajes de diseño y modelado de Procesos, como la notación estándar “Business Process Modelling Notation” (BPMN 2.0), creando automáticamente documentos bajo el estándar “XML Process

Definition Language” (XPDL 2.0). Se engloban en carpetas de Proyectos, pasando a la fase de ingeniería “directa e inversa”, se incorporan al entorno web conocido como el “Process Solution Development Framework” (PSDF<sup>1</sup>), que permite una vez instalado en un contexto Organizacional, pasar a : gobernar, catalogar, construir código, publicar, ejecutar, medir y optimizar modelos de BP, logrando como resultado final ensamblar e implantar el mencionado Portal Web/Móvil.

Son los propios Analistas Funcionales, los que publican cada proceso, autorizando la ejecución en las diferentes: Unidades, Puestos y Roles organizacionales, pasando a “tomar vida” cada actividad/tarea en la automatización y ejecución del proceso (Workflow), durante la cual “documentos, información y tareas” son pasados de un rol participante a otro, de acuerdo a un conjunto de reglas de negocio (estándar conocido como Business Rules, BR), gestionadas en un Repositorio por el propio Analista de Procesos.

El paradigma del BPMS propone elevar, completar y potenciar estas capacidades, incorporando e integrando naturalmente el Business Activity Monitoring (BAM) y el Business Process Intelligence (BPI), pasando a GOBERNAR los procesos de una Organización y/o Ecosistema, partiendo desde el cliente/destinatario, fuertemente orientados a **lograr resultados** satisfactorios y de “**calidad en el hacer**”.

En que consiste el Diseño Informático:

**AREA ARQUITECTURA:** Encargados del análisis técnico, diseño y modelado de los procesos, identificación/confirmación de los módulos, componentes y las Clases OpenERP, generación de datos para prueba, identificación de los patrones y las aplicaciones necesarias, ensamblado de piezas o componentes, publicación de las aplicaciones y prueba técnica. *Interactúa con Ingeniería* mediante la identificación, uso y demanda de cambios o nuevos módulos(actividades y software). *Interactúa con el área*

---

1

*Funcional* como proveedor, realizando ensamblado de software con alta reusabilidad de componentes, pruebas funcionales, documentación técnica, culminando con la implementación del producto final.

Un **componente** es el *Diseño del flujo de trabajo*, sustentado en la herramienta de diseño, representado por un conjunto de actividades manuales o automáticas que describen los pasos del trabajo. Se interrelacionan, invocan información, interactúan con participantes y disparan otros procesos (subprocesos). Para cada proceso/actividad se definen las variables, las reglas de negocio, las excepciones y condiciones y la información que utiliza o produce, y podemos agregar los Recursos que requiere o demanda cada tarea, logrando valiosa información para un posterior “costeo basado en actividades” (ABC).

La herramienta de diseño utilizada debe aplicar BPMN 2.0, lo cual permite una vista gráfica de las actividades del proceso, secuenciando las acciones a realizar, las demandas y estados de la información, y facilitando el ensamble de uno o más módulos de OpenERP.

Esta representación, queda disponible en un documento estándar de definición de procesos XPD, almacenando el Proyecto y sus procesos en directorios/archivos que pueden leerse fácilmente y procesarse dentro del PSDF, incluso con otros programas ya que son lenguajes de marcas extendidas estándares.

Garantizando la viabilidad y la posibilidad de actualizar las definiciones de los procesos a largo plazo, ya que se gestionan versiones y cambios en paquetes y procesos, almacenando su historial de cambios en la Base de Datos del propio entorno PSDF.

**AREA INGENIERIA:** Análisis y Programación de la aplicación mediante patrones funcionales, identificación de los módulos existentes y nuevos en la Comunidad OpenERP, aplicando las normas previstas de ingeniería de Software. Las actividades definidas en el diseño del flujo de trabajo, se automatizan a través de **Patrones de**



**software** que son piezas reutilizables en uno o más módulos. Un Patrón describe un problema que ocurre una y otra vez en el entorno, para resolver el núcleo de la solución a ese problema y que pueda ser usada reiteradas veces, sin hacerlo siquiera dos veces de igual forma.

## **Marco teórico del Análisis de Proceso**

El análisis de procesos es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que éstas, se crean para llevar a cabo propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades. Un proceso es una secuencia de actividades que transforman de manera coordinada insumos en productos o servicios con valor agregado para un beneficiario, con información acerca de lo que ocurre y controles de calidad incorporados a lo largo del mismo, producirá calidad en los resultados. El diseño de los procesos hace referencia a la manera de como se organizan los distintos factores que conducen al logro de los resultados, y los Recursos necesarios para realizar cada actividad o tarea. El análisis de procesos, permite alcanzar una visión sistémica de las organizaciones como el transcurrir continuo de un conjunto articulado de procesos, subprocesos y actividades, uno de los cuales toma el carácter de dominante o principal y los otros de subordinados o de apoyo. Se hace énfasis en **el desarrollo de la misión**, razón de ser de las organizaciones, en todo lo que le es pertinente y su **Cadena de Valor Público**; buscando coherencia entre lo que se enuncia, lo que se hace y lo que se obtiene (los **resultados**), identificando sus Responsables.

## **Los resultados**

El **modelo de gestión implantado en un único Portal<sup>2</sup>**, con acceso de usuarios

---

2

“Un único Portal del Estado, basado en gestión de Procesos y Software Libre” de Carlos C. Gonella Stella.

seguro y controlado, siendo un Sistema Integral e Integrado, desarrollado en software libre y con los últimos estándares tecnológicos. Dado que su VALOR fundamental consiste en ser una herramienta sencilla para introducir la **Gestión 2.0** basada en Procesos de una organización, se debe y puede mejorar mediante un Plan estratégico de corto, mediano y largo plazo, previendo sucesivas iteraciones para el fortalecimiento y mejora dirigida a la **prestación de Servicios a la Comunidad**, lo que conforma la **Cadena de Valor Público**.

Para lograr este Resultado, debemos avanzar previa y simultáneamente en diferentes frentes, considerando aspectos que entendemos oportuno y conveniente, ordenar su exposición agrupados en 3 perspectivas<sup>3</sup>:

### **1) Detrás de la pantalla: el diseño organizacional**

La perspectiva “detrás de la pantalla” hace referencia a todos aquellos procesos y procedimientos al interior del gobierno involucrados en el desarrollo de un proyecto de gobierno electrónico. Entre los principales componentes de esta están el diseño organizacional, la gestión de las compras públicas, la administración financiera del estado y los recursos humanos del gobierno.

#### **Diseño organizacional**

El hecho de implementar Sitios Web, no le obliga a la Organización a ordenarse, de ahí que impulsar un Fortalecimiento en virtud de “**conocer a fondo**” a su Misión, Visión, Productos, Destinatarios y Procesos, para comenzar a implementar Gestión por Resultados y bajo un Sistema preparado para este fin. Disponer de la información de TODA la Organización, sus Unidades Organizativas con sus dependencias jerárquicas y relaciones comunicacionales, los Puestos de trabajo en cada Unidad con sus Competencias, los Roles Organizacionales(Actores que no ocupan Puestos o

---

Ponencia presentada en Informática 2007 en La Habana (Cuba). Luego presentada en la BUAP, Puebla (México).

<sup>3</sup> “América Latina Puntogob, CASOS Y TENDENCIAS EN GOBIERNO ELECTRÓNICO” de Araya Dujisin, Rodrigo; Porrúa Vigón, Miguel A., eds. Define en forma clara y sencilla estas perspectivas que son enunciadas, este libro es material de Cursos de e-gobierno en todo el mundo y tomado como referencia en varios puntos de este artículo. Incluso respetando definiciones y estructura planteada por el excelente trabajo “Tres perspectivas para observar el Gobierno Electrónico”.

funcionalidades). Incorporar Catálogos de Procesos, teniendo claramente identificados para cada nivel y nodo: Objetivo, Detalle, Roles Abstractos, Entradas, Salidas, Actividades, Transiciones, Reglas y Proactividad. En definitiva conocer el Modelo de Negocios que se desarrolla en cada Organismo, para volcarlo en un Sistema del tipo BPMS, comenzando idealmente por los **Procesos Principales**, es decir los que producen resultados del tipo Productos o Servicios destinados a clientes externos, luego los Procesos de **Apoyo** internos que deben ser considerados también, por su impacto en los primeros. Por último, identificar los también importantes Procesos: para **Nuevas Capacidades**(Innovación en personas, productos y procesos), y los de **Gestión** que permiten controlar al resto, cuyos clientes son las Autoridades(internos) y parcialmente los CIUDADANOS, ya que aseguran el control y mejora de la gestión en su conjunto.

## 2) La pantalla: dimensión web del e-gov <sup>4</sup>

Hay tres dimensiones fundamentales a la hora de evaluar los contenidos ofrecidos a los ciudadanos: información, comunicaciones y servicios. Cada una de ellas corresponde a tres etapas por las que han pasado o están pasando la gran mayoría de las iniciativas de gobierno electrónico.

### Información

Un primer nivel se refiere a la información o los contenidos propiamente dichos y en general se corresponde con la primera generación de sitios Web. Por mucho tiempo se entendió que la información corporativa era suficiente para satisfacer las expectativas ciudadanas y las posibilidades que ofrece la plataforma electrónica, el sitio donde explicita su misión, una cálida bienvenida de la respectiva autoridad con su foto, su estructura organizacional y en el mejor de los casos los programas y acciones.

### Comunicación

Una segunda generación de contenidos enfatizó las herramientas interactivas, es

---

<sup>4</sup> Se basan el análisis y opiniones en uno de los documentos distribuidos en el Curso del Aula Virtual de la OEA, sobre "[Introducción a la Formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico](#)".

decir, aquellas que permiten la comunicación bidireccional con los usuarios. Estas instancias de comunicación pueden ir desde una dirección de contacto hasta herramientas más sofisticadas de comunicación en tiempo real.

## **Servicios**

La dimensión de servicios, finalmente, apunta a que la plataforma permita que el usuario obtenga algún beneficio del sitio, que puede ir desde orientación general hasta una **transacción en línea**.

## **Usabilidad y Contenidos**

Con respecto a los Contenidos, el PORTAL puede dejar espacios previstos para incorporar nuevas áreas, debe conformarse un equipo para este fin, de lo contrario caemos en el caos, debemos establecer centralizada las políticas de administración, para controlar las capacidad de incorporar contenidos específicos, bajo la responsabilidad primaria del usuario que carga datos y opera, utilizando FIRMA DIGITAL como norma de seguridad probada y aceptada por todo participante en la Comunidad.

### **3) Frente a la pantalla: ciudadanos y empresas**

Las “**ventanillas** del ciudadano o empresa”, deben sustentarse en Catálogos sencillos, y dentro de estos, definir diferentes niveles que cubran segmentos más específicos, o que combinados con otros “filtren” los Procesos que puede requerir un interesado, operando o viendo como otro lo hace por Él (su tutor), que resulte simple cambiar el diseño de mi Pantalla, puedo sacar esos mensajes que se mueven? Aumentar el tamaño de la letra? Poner un fondo mas liviano o menos agresivo?. Son varias las aplicaciones libres que poseen esta oferta, posiblemente no muy difundida, pero existen y debemos utilizarlas.

Respecto al **idioma o dialecto**, cada vez más debemos pensar en que en este mundo Globalizado, existen usuarios de diferentes Países y culturas que requieren

ingresar, por ejemplo Corea del Sur, permite acceder en 8 Idiomas, entonces debemos estar preparados y es tecnológicamente sencillo hacerlo, pilar fundamental para **una Sociedad** que pretende mostrarse como **moderna y competitiva**.

La **Retroalimentación**, producto de verdadera comunicación con los usuarios resulta fundamental, deben existir funciones sistémicas que generen información para su análisis, asegurando la factibilidad de producir la **mejora continua**, innovando mediante el propio Portal en **Servicios para toda la Comunidad**.

### **Innovación e Inédito**

La Inexistencia de un Modelo de gestión ordenado, ejecutando actividades sin respaldo sistémico y bajo prácticas que no siempre responden a la Normativa, producen en el tiempo deformaciones. Pasar a identificar el concepto de **Cadena de Valor Público**, poniendo en el centro y **primer eslabón** al Ciudadano/Contribuyente, permite REPENSAR el Organismo como un **“ser vivo y adaptable”** a la demanda actual. Avanzar en esta tarea con expertos, sumando un equipo de jóvenes técnicos y profesionales locales, aplicando las últimas metodologías en áreas de reforma y modernización Organizacional, hacen que las nTICs sustenten ámbitos propicios y en condiciones de **adoptar el paradigma del BPMS**.

Mucho se ha escrito y se continúa escribiendo en materia de E-Gob, pues más que establecer ideas y teoría, vamos por el camino del “Hacer haciendo”. Vemos que comienza a consolidarse la tan requerida y mencionada nueva CULTURA, pues queda claro que los Resultados son para todos los Ciudadanos. Orientar la gestión con **el cliente como parte central** de una solución moderna, diferenciándose en dos: el cliente contribuyente y aquél que hace uso o participa en ella. Proponemos debatir y adherir al principio de “toda **Innovación** en Gestión y tecnologías requiere de tres componentes principales: debe existir una **necesidad social**, deben darse los **recursos** y finalmente debe concretarse en un **contexto social** que la acepte y la adopte como nuevas

tecnologías”.

Aquí nos alineamos a lo que plantea el Dr. Michael Hammer, sobre **la economía del cliente** y la importancia que tiene establecer los pasos para **repensar** cada organización/empresa mediante una Agenda moderna y específica, mencionando que se pueden adaptar y adoptar para el **desarrollo local sustentable**, buena parte de sus **9 (nueve) ideas o propuestas** identificadas en más de 600 organizaciones, en cuanto a: 1) lograr una Organización con la que es fácil trabajar. 2) Darle más Valor añadido al cliente. 3) Obsesionarse por los procesos. 4) Organizar y promover el trabajo “creativo” pero controlado y mediante procesos. 5) Utilizar las medidas y los sistemas de evaluación para mejorar. 6) Relajar la estructura de la organización. 7) Vender u Ofrecer llegar con productos y servicios a través de canales de distribución. 8) Rebasar las fronteras de nuestra empresa/organización, mediante **REDES** y 9) Ampliarse y fundirse en la comunidad, integrando **cadena o Ecosistemas colaborativos**.

### **Beneficiarios**

Pretendemos colaborar con la Organización y sus actores vinculados(Ecosistema), para comenzar el necesario **cambio CULTURAL**, debiendo dejar de “centrarse en el Estado o en sí misma”, para pasar a evolucionar y centrarse en sus “ciudadanos o destinatarios finales”, como premisa fundamental para **“repensar una Administración Pública Moderna”**<sup>5</sup>.

Hace falta un cambio RADICAL en el enfoque, entender que se deben incorporar a TODOS los segmentos de la Comunidad, de lo contrario no estamos trabajando para minimizar la BRECHA, y perdemos la oportunidad de contar con Información más **completa, oportuna y valiosa**. Los Sitios estáticos no son la mejor alternativa, dado que no fueron naturalmente pensados para esto, confunden o permiten manipular datos muy

---

5

“La Gestión por Procesos y Resultados en la Administración Financiera de Misiones.” de Carlos C. Gonella Stella. Ponencia aprobada para Informática 2011 en La Habana (Cuba). “La Gestión por Procesos y Resultados en la DGR de Misiones” de Carlos C. Gonella Stella. Ponencia presentada en las 39 JAIIO 2010 en BA (Argentina).

limitados y poco representativos. Debemos disponer de verdaderos SISTEMAS en la WEB, que actúen como sustento de Actividades que se producen en función a personas que deciden “navegar” en nuestro Portal, co-creando cada vez más Productos y Servicios completos y de alta calidad, seguros, confiables y rápidamente optimizados, disponibles desde diferentes lugares con comodidad y poco esfuerzo, y todo esto se logra mediante Procesos y Proyectos pensados para estos fines.

Incluso poder ir más lejos, ya se habla de Gobierno Informático(I\_Gov), como una instancia superadora al Electrónico(E\_Gov), aplicaciones sencillas y humanizadas que parten de ofertar procesos completos, creados para establecer y ejecutar en múltiples canales tradicionales y Web/Móvil/TDT, en entornos muy amigables y simples, navegando información geográfica, y muy dinámicos al emplear las denominadas “Reglas de Negocios”. Si ya se emplean en empresas privadas, ¿por qué no comenzar a utilizarlos en Gobiernos y Aplicaciones Sociales?

Debemos ser efectivos e innovadores en **alentar la participación de todos** en el Portal, ponerse en el lugar del que está operando implica ofrecerle diferentes posibilidades, no solo en función de sus expectativas o necesidades, sino también en sus capacidades como usuario de estas tecnologías modernas, por lo tanto deben ofrecerse variantes por segmento de usuarios, y los **Tutores** preparados a Navegar a su lado como verdaderos guías del **proceso de aprendizaje**. Identificando los intereses reales de cada persona, que seguramente no pasan mayormente por gestiones con el Estado, debemos producir un alto grado de motivación e interés, como base para asegurar la **continuidad y adopción de las nTIC's**.

En resumen, son varios los segmentos que se benefician, destacando entre ellos a: Contribuyentes, Ciudadanos, Empresas existentes y potenciales, Empleados y Autoridades del Organismo, el Estado Provincial, y luego otros Estados: Locales, Provinciales y Nacionales.

## Relevancia para el Interés Público

Deben existir verdaderos equipos enfocados en minimizar la **brecha digital**, viendo como disminuir los “**huérfanos digitales**”, o mejor aún aumentando el “**conocimiento social**”, verdaderos técnicos y profesionales locales especializados en la definición de contenidos, preocupados en escuchar los problemas y necesidades del cliente-comunitario, planificando y desarrollando los Procesos de Mejora y Adaptación a los nuevos contenidos y mantenerlos actualizados, soportados en verdaderos procesos, medibles y controlados para asegurar su **mejora permanente**.

Dejar de utilizar meros gestores de Contenidos(CMS), que aceleran el CAOS por más “buscador” que posea mi sitio(Infoxicación), pues “**en Internet ya no se navega, se NAUFRAGA**”. Más que preocuparme en Buscadores, debo tener verdaderos “gestores de Contenidos” especialistas en CATALOGAR e ingresar Información útil y procesable por cualquier nivel socio-cultural, interactuando en línea.

El desafío de establecer varios Catálogos y poder efectuar análisis y mejoras permanentes, implica verdaderos esfuerzos innovadores para aquellos que establezcan los frentes de actuación. Tanto en función de su propio trabajo, como partiendo de los diferentes segmentos y combinaciones de clientes/destinatarios.

Cada persona, debería poder cambiar sus criterios de **navegación de manera sencilla**, esto sumado a la “**web emocional**”(proceso adaptable en línea al estado emocional del usuario), puede verse como un paradigma fundamental a resolver. Un usuario cliente interno, ocupa Puestos o Roles dentro de su Organización, pero fuera de esto es un ciudadano más, y actuando como tal es dónde debemos brindarle esta funcionalidad de NAVEGAR alterando y combinando Roles y/o Patrones Funcionales, esto no solo es factible, está resuelto en herramientas existentes y en uso desde hace años.



Vemos con ligereza expresar que la Información debe actualizarse cada xx tiempo, pero poseer información desactualizada es consecuencia de tener DATOS obsoletos. Por poner un ejemplo, si como Contribuyente voy a gestionar un pago y veo que lo vuelcan en un sistema, mis expectativas son que ¿si hago una consulta por Web o SMS? ya figure mi SALDO afectado, en la medida en que sostengamos sitios estáticos y con datos redundantes, no estamos aplicando las modernas tecnologías disponibles.

Es importante destacar que los constructores de Aplicaciones, deben ser a la vez USUARIOS de sus propios desarrollos, en este sentido la adopción de Metodologías denominadas Ágiles, proponen técnicas de trabajo que obligan a **convivir con CLIENTES** dentro del Equipo, asumiendo responsabilidades y tareas que aceleran avances, con altos niveles de éxito. Nacen y se requieren verdaderos **Arquitectos de Aplicaciones** en nTIC's, son aspectos que habiendo hecho crisis, muy recientemente los Académicos están comenzando a resolver, con el agravante de haber permitido crecer el desarrollo de Sitios, los cuáles han y siguen fracasando, entonces debemos y podemos reaccionar a tiempo.

Las **políticas de acceso** tienen como objetivo **corregir las desigualdades** existentes en el uso de las nuevas tecnologías, tanto a nivel de personas como de empresas. No resulta preocupante el desarrollo de conectividad y accesos, los intereses existentes por parte de las propias Empresas Proveedoras del ISP, aseguran avances firmes y sostenidos, como Estado se debe impulsar la penetración sin cerrar espacios MONOPOLICOS, o contratos plurianuales, la renovación tecnológica es permanente y se disputan espacios entre los diferentes actores, con más y nuevas prestaciones (ASP, SaaS y Cloud Computing).

## **Viabilidad Técnica, Financiera y Política Organizacional**

En el Plan de trabajo se presenta el detalle completo de todas las actividades y tareas previstas y ejecutadas, desde el inicio el 1 de Marzo del 2010 hasta la culminación del proyecto. Se financió con recursos propios de la DGR, teniendo previstas (3) ETAPAS, donde la primera actividad a realizar en cada etapa era el ajuste y aprobación del Plan de Trabajo definitivo para la misma.

A continuación se muestra el Cronograma de Trabajo ejecutado, donde se indican los lapsos de tiempo asignados en cada etapa.

<b>Descripción de las Etapas</b>			
<b>Etapas</b>	<b>Descripción de la Etapa</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
A	Se lleva a cabo el conocimiento organizacional necesario para plantear una mejora en el modelo de Gestión de la DGR. También se llevará a cabo el desarrollo y puesta en marcha del Portal Web de Gestión del Organismo, teniendo en cuenta la prioridad de avanzar en Adm Financiera. Sumándole a esto la ejecución del Plan de Mejoras de Infraestructura, y el Programa de Capacitación.	01/03/2010	31/08/2010
B	Se continúa el conocimiento organizacional con el objetivo de cerrar el nuevo modelo de Gestión de la DGR, para pasar a implementarlo. También se llevará a cabo la finalización e implementación de los Macros de Adm Financiera en el Portal Web del organismo . Se continúa con el Programa de Capacitación Integral.	01/09/2010	30/11/2010
C	En esta etapa se cerrarán los procesos faltantes para que el sistema quede funcionando, así como se hará mayor hincapié en la capacitación a los distintos actores por medio de charlas y talleres. Por último se implementa por completo, con revisión y mejoras al nuevo modelo de gestión del Organismo y se lanzará a la sociedad el nuevo Portal Web de la D.G.R	01/12/2010	28/02/2011

Para garantizar la viabilidad política y organizacional del desarrollo y la implantación del proyecto, se realizó una serie de entrevistas con los mandos superiores, los mandos medios y parte del personal operativo; encaminados a la **confección de un Diagnóstico Estratégico**, que reflejara: a) las fortalezas y debilidades de la organización, b) la situación del personal en cuanto a sus aptitudes, actitudes e interrelación y c) la disponibilidad y aplicación de herramientas estratégicas, tácticas y operativas para la

conducción del personal y la gestión empresarial.

Con respecto al Plan de capacitaciones, el orden previsto fue ir de “arriba hacia abajo”, es decir, primero se debió homogeneizar, ampliar y/o profundizar las aptitudes y actitudes de los conductores tanto en sus individualidades como en su participación como miembro de un equipo de trabajo encausado hacia objetivos estratégicos comunes. Luego se inició la capacitación del personal operativo, donde el aporte y guía de los conductores fue fundamental en el éxito de la formación de sus conducidos.

Respecto a los recursos tecnológicos para el personal, básicamente pasan por Equipamiento, Redes y Conectividad (lo existente alcanza para comenzar), los RRHH están aún insertos en estructuras de Estado ineficientes, pero las Autoridades han avanzado en su decisión de REORDENAR, y en la búsqueda de la solución IDEAL superando ese temor tan comentado de “si se incorporan TIC´s sobra personal”.

## **Facilidad de Reproducción**

Al hacer énfasis en el desarrollo de la misión y la razón de ser de cada organización, avanzamos bajo las nuevas Ingenierías Organizacionales, buscando coherencia entre lo que se enuncia, lo que se hace y lo que se obtiene (los resultados), identificando claramente sus Responsables y demás participantes. En consistencia con el fin de estas nuevas profesiones y sus Metodologías, se utilizan herramientas técnicas y modelos de conceptualización de Procesos, que representan, analizan y rediseñan los Procesos de Negocios a lo largo de cada Cadena de Valor, y vale para cualquier Organización; sin importar que ésta sea fabricante de bienes, proveedora de servicios o entidad del sector público. Aprendimos y promovemos que se puede utilizar una Arquitectura Organizacional sencilla para introducir la gestión basada en Procesos de cada organización, estableciendo prácticas y patrones simples, que se pueden incorporar en reformas para cada Organismo del ESTADO, mediante un Plan estratégico de corto, mediano y largo plazo, previendo sucesivas iteraciones para el fortalecimiento y mejora dirigida a la

prestación de Servicios a la Comunidad, reutilizando el CONOCIMIENTO adquirido para **fortalecer las variantes** presentes en cada **Cadena de Valor Público** de Estados Nacionales, Provinciales o Locales.

### **Ambiente de Hardware y Software**

Se aplicaron lineamientos de adquisición, mantenimiento y capacitación, definidos por los Estándares Tecnológicos para la Administración Pública vigentes (ETAP), promovidos por el gobierno nacional, y a los cuales la Provincia de Misiones adhiere.

### **Bibliografía**

- 1) [http://es.wikipedia.org/wiki/Business\\_Process\\_Management](http://es.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Management)
- 2) <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>
- 3) [http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_empresarial)
- 4) <http://es.wikipedia.org/wiki/BPMN>
- 5) <http://es.wikipedia.org/wiki/XPDL>
- 6) Ingeniería de Negocios, Dr. Oscar Barros, 2da Edición Año 2009, disponible digitalmente: <http://blog.obarros.cl>
- 7) Magister en Gestión y Políticas Públicas, disponible en [www.mariowaisbluth.com](http://www.mariowaisbluth.com).
- 8) Michael Hammer, *La Agenda*. Barcelona: Deusto, 2005.
- 9) Kiran Garimella – Michael Lees – Bruce Williams, *Introducción a BPM para Dummies*. Indianápolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc., 2008.
- 10) Project Management Institute, Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía PMBoK), Ed. Tercera Edición, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU., Project Management Institute, Inc., 2004
- 11) Martin Fowler (Traductor: Alejandro Sierra) La Nueva Metodología [En Línea] Disponible en: <http://softwarelibre.unsa.edu.ar/programacion/agil/agilcastellano.html>