

LA PLATA, 02 AGO. 2002

Visto el artículo 28 de la Ley N° 12.856 de Ministerios, y

CONSIDERANDO:

Que por medio de la norma citada en el "Visto" se creó en el ámbito de la Gobernación la Secretaría para la Modernización del Estado;

Que en dicho marco institucional el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires ha iniciado un proceso de Modernización del Estado orientado a mejorar la cantidad y calidad de los servicios que se prestan a los habitantes de la Provincia a través de los organismos que de él dependen;

Que los avances en materia de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones han modificado sustancialmente las relaciones entre ciudadanos, empresas y gobierno;

Que el uso de estas tecnologías favorece la interacción entre los gobiernos, las empresas, las comunidades y los ciudadanos, mejora la transparencia y el control de los actos de gobierno, aumenta la eficiencia de los procesos administrativos, incrementa la eficacia de los programas de gobierno y su impacto final, y propicia la formulación e implementación de políticas de desarrollo económico regional, entre otros beneficios;

Que la experiencia de otros países ha transformado a la aplicación de estas tecnologías en el sector público en una disciplina en si misma denominada "Gobierno Electrónico";

Que el Gobierno de la Provincia define dentro del actual contexto general al Gobierno Electrónico como el uso de la Tecnología en el marco de la Modernización del Estado, como medio para facilitar el acceso a los servicios gubernamentales en beneficio de los ciudadanos, las empresas y la productividad de los empleados públicos;

Que en esta definición se entiende como tecnología al conjunto de recursos provistos por la informática y las comunicaciones, en orden a procurar y/o mejorar la disponibilidad de información para la toma de decisiones, la implementación de políticas y el control de gestión;

Que el Gobierno Electrónico implica la transformación de la función gubernamental introduciendo nuevos valores de comunicación, cooperación y participación interactiva para la toma de decisiones y el reconocimiento de la información como dimensión central del trabajo gubernamental;

Que la Tecnología de la Información y las comunicaciones trae consigo cambios significativos en el contenido del trabajo y la organización administrativa; toda vez que el intercambio más amplio de información a todos los niveles de gobierno muchas veces hace necesario la transformación de las relaciones entre los diferentes organismos de la Administración Pública Provincial;

Que la transformación implicará cambios en los procesos internos de cada organismo para proveer aquellas prestaciones que componen su misión crítica en forma electrónica;

Que con el fin de realizar plenamente los beneficios de los nuevos instrumentos tecnológicos, el gobierno debe promover la capacitación de los recursos humanos de la Administración Pública Provincial;

Que el desarrollo del Gobierno Electrónico deberá asumirse, por los órganos de la administración, como un proceso indispensable, evolutivo, modular e incremental;

Que, asimismo, en el proceso para la implementación del Gobierno Electrónico en la Provincia de Buenos Aires deben adoptarse medidas tendientes a la reducción de la denominada brecha digital en razón de las profundas diferencias económicas y sociales de la población;

Que para el cumplimiento de los fines enunciados debe dotarse a la Provincia de un diseño institucional que, respetando el principio de descentralización como uno de los ejes rectores en el proceso de Modernización del Estado, permita a su vez una coordinación ágil entre las distintas jurisdicciones y organismos que integran el sector público provincial;

El Poder Ejecutivo

de la  
Provincia de Buenos Aires

1824

Que a su vez deben adoptarse las previsiones necesarias que permitan la optimización de recursos y la utilización efectiva de los medios existentes, máxime en la actual situación de emergencia económica;

Que para un efectivo proceso de modernización debe invitarse al resto de los poderes del Estado a sumarse a la iniciativa;

Que ha tomado la intervención de su competencia Asesoría General de Gobierno;

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas por el Artículo 144 (proemio) de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires;

Por ello,

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
D E C R E T A:

ARTICULO 1°.- Apruébase el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico para la Provincia de Buenos Aires que forma parte del presente como Anexo I.

ARTICULO 2°.- Créase en el ámbito de la Gobernación el Consejo de Gobierno Electrónico para la Provincia de Buenos Aires, que será integrado por el Ministro de Economía, el Ministro de Gobierno, el Secretario General de la Gobernación y el Secretario para la Modernización del Estado.

Los ministros y secretarios citados podrán designar en su representación a los funcionarios de sus respectivas áreas que estimen conveniente.

El Consejo será asistido en los temas y proyectos de su competencia por el Secretario Ejecutivo de Gobierno Electrónico, que será designado por el Poder Ejecutivo y tendrá rango y remuneración equivalentes a Subsecretario, con dependencia funcional de la Secretaría para la Modernización del Estado.

ARTICULO 3°.- El Consejo de Gobierno Electrónico para la Provincia de Buenos Aires creado por el artículo 2° del presente Decreto tendrá las siguientes atribuciones:



- a) Aprobar la "Guía Para la Implementación del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico para la Provincia de Buenos Aires" y sus modificaciones.
- b) Coordinar las iniciativas del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico.
- c) Aprobar el Plan de Acción General de Gobierno Electrónico y sus modificaciones, incluyendo las metas y objetivos generales, que deberá ajustarse a las directrices establecidas en el Plan Estratégico y en el artículo 4° del presente decreto.
- d) Gestionar la disponibilidad de recursos económicos, técnicos, humanos y todo aquello que fuera necesario para concretar los proyectos incluidos en el Plan de Acción, facilitando a esos efectos las acciones interjurisdiccionales en todos sus niveles.
- e) Proponer las modificaciones normativas que fueran necesarias para la implementación del Plan.

ARTICULO 4°.- El Plan de Acción General de Gobierno Electrónico deberá tener como áreas de acción prioritarias la Calidad de los Servicios, la Eficiencia de la Gestión del Gobierno, la Gestión de la Infraestructura Tecnológica del Gobierno Provincial, el Desarrollo del Sistema Provincial de Gestión del Conocimiento, la atenuación de la Brecha Digital y los requerimientos legales emergentes necesarios para la ejecución del Plan.

En particular y en atención al contexto actual se deberán priorizar los proyectos destinados a:

- a) Establecer nuevas formas de relación Gobierno/ciudadano mediante el uso de las tecnologías de información y comunicaciones que permitan al Estado brindar sus servicios en forma eficiente, eficaz y con independencia del lugar físico; ofreciendo información y facilitando la gestión de los trámites del Estado Provincial a través de la transformación sustantiva de los actuales procedimientos de funcionamiento y de relación con el ciudadano, con las empresas y con los organismos del Gobierno y del Sector Público en general.
- b) Integrar los sistemas de los diferentes organismos, a los fines de compartir recursos y mejorar la gestión interna de los mismos.
- c) Mejorar los Sistemas y Procesos de Recaudación de la Provincia.



*[Handwritten signatures and initials]*

d) Establecer una red de puntos de acceso a los servicios de Gobierno Electrónico en instituciones públicas y comunitarias en especial para las áreas de educación, salud, seguridad social, trabajo, seguridad y derechos humanos.

ARTICULO 5º.- Constitúyese el Comité Ejecutivo Intersectorial de Gobierno Electrónico (CEIGE), que tendrá dependencia funcional directa del Consejo de Gobierno Electrónico para la Provincia de Buenos Aires y será coordinado técnicamente por el Director Provincial de Informática e integrado por los máximos responsables de informática de las jurisdicciones del Poder Ejecutivo Provincial y un representante por la Secretaria para la Modernización del Estado. El CEIGE tendrá por función la coordinación para la ejecución del Plan de Acción General de Gobierno Electrónico y de las iniciativas y proyectos de dicho plan.

La organización funcional del comité no demandará aumento alguno en la planta de personal ni podrá justificar ninguna forma directa o indirecta de contratación de personal o consultoría individual. Todas las necesidades de recursos humanos deberán ser atendidas por funcionarios o empleados de cada jurisdicción, quienes cumplirán sus cometidos como extensión o en sustitución transitoria de sus obligaciones habituales.

ARTICULO 6º.- El Comité Ejecutivo Intersectorial de Gobierno Electrónico (CEIGE) en aquellos proyectos que utilicen tecnologías de información y comunicaciones orientados al desarrollo del Gobierno Electrónico deberá seguir las pautas establecidas en el Plan Estratégico; debiendo además registrar y mantener la propiedad intelectual de todas las aplicaciones que se desarrollen en la Provincia, dando intervención a Asesoría General de Gobierno si resultare menester, y promover la agregación de demanda para obtener mejores precios y condiciones de compra, como manera de hacer más eficiente el uso de los recursos financieros disponibles.

ARTICULO 7º.- Con carácter prioritario y como asignación inicial de tareas, el Consejo de Gobierno Electrónico para Provincia de Buenos Aires deberá aprobar la Guía para la Implementación del Plan Estratégico y el Plan de Acción, desarrollar la Política de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, definiendo los criterios de propiedad y administración de la información y los recursos relacionados,

# El Poder Ejecutivo

de la  
Provincia de Buenos Aires

1824

establecer las pautas para la priorización y contratación de los proyectos referidos al área de Tecnologías de Información y Comunicaciones, enfatizando los patrones de economía, eficiencia, eficacia y reuso de recursos disponibles en la Administración Pública Provincial o en otros organismos del Sector Público, así como la propiedad intelectual y material del Estado provincial.

ARTICULO 8º.- El Ministerio de Economía deberá elaborar un informe anual que permita conocer el presupuesto de gasto e inversión en tecnologías de información y comunicaciones que realiza el Gobierno de la Provincia, cualquiera sea su fuente de financiamiento, incluyendo la consultoría vinculada a dicha temática.

ARTICULO 9º.- El Ministerio de Gobierno invitará a los municipios de la Provincia a suscribir convenios a los fines de integrar sus sistemas y ajustar el desarrollo de los mismos al Plan de Acción General de Gobierno Electrónico de la Provincia de Buenos Aires.

ARTICULO 10º.- Invítase a los Poderes Legislativo y Judicial de la Provincia a adherir al presente decreto. En caso de efectuarse tal adhesión se incorporará un representante de esos Poderes en el Consejo creado por el artículo 2º del presente Decreto.

ARTICULO 11º.- El presente decreto será refrendado por los señores Ministros Secretarios en los Departamentos de Gobierno y de Economía.

ARTICULO 12º.- Regístrese, publíquese, comuníquese, dése al Boletín Oficial y archívese.

DECRETO N° 1824

GERARDO OSVALDO AMEIRO  
Ministro Secretario  
en el Departamento de Gobierno

Ing. FELIPE SOLÁ  
GOBERNADOR  
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

GERARDO ADRIAN OTERO  
Ministro de Economía  
Provincia

Secretaría para la  
**MODERNIZACIÓN  
DEL ESTADO**

1824

# **Plan Estratégico**

de

## **Gobierno Electrónico**

para la

### **Provincia de Buenos Aires**



Índice

**INTRODUCCIÓN .....3**

**ASPECTOS CONCEPTUALES .....5**

CONTEXTO GENERAL.....5

VISION, MISION Y VALORES.....7

**SITUACIÓN ACTUAL EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.....12**

**OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....15**

**ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....17**

**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....20**

**ÁREAS ESTRATÉGICAS DEL PLAN.....23**

ÁREAS DE IMPACTO DIRECTO.....23

ÁREAS DE IMPACTO INDIRECTO.....25

**LA CLAVE: EL CAMBIO CULTURAL .....31**

**COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....33**

**ANEXO I: GLOSARIO DE GOBIERNO ELECTRÓNICO.....34**



## Introducción

La Provincia de Buenos Aires ha iniciado un proceso de reforma del Estado cuyos objetivos centrales son: mejorar la calidad de los servicios que brinda a sus habitantes; aumentar el impacto de los programas que ejecuta mejorando la eficacia en el uso de los recursos públicos; mejorar la eficiencia general de la administración pública provincial y recuperar la legitimidad política y pública de sus organizaciones y sus empleados.

En este contexto de reformas de segunda generación y en cumplimiento del objetivo de promover el bienestar general, la Provincia debe crear un marco apropiado para aprovechar los beneficios que se derivan de la Sociedad de la Información, fomentando a la vez el desarrollo económico. Es por ello que, siguiendo el camino de los países más avanzados, la Provincia incorpora al proceso de reforma un capítulo de gobierno electrónico. Utilizando a la tecnología de la información como medio para superar las barreras creadas por las estructuras funcionales actuales y los sistemas tradicionales basados en el uso del papel y la presencia personal, se propone lograr objetivos de mayor transparencia, trato igualitario, eficiencia en la gestión y eficacia en la entrega de servicios.

La necesidad de definir la política de gobierno electrónico a través de un Plan se fundamenta en tres requisitos esenciales:

- generar un consenso sobre la visión y los valores para aunar los esfuerzos,
- promover un profundo cambio cultural y,
- fomentar el trabajo integrado de todas las jurisdicciones del Estado.

El objetivo del presente Plan es definir qué es el gobierno electrónico, en el contexto de este Plan, y presentar los elementos salientes que deben considerarse en su implantación. Teniendo en cuenta que el gobierno electrónico se encuadra dentro de la Modernización del Estado de la Provincia de Buenos Aires y que es una parte

fundamental de la misma, el propósito es establecer pautas y líneas de acción tendientes a promover el buen uso de la información y de las tecnologías asociadas para contribuir al logro de las metas y objetivos del Plan.

Los contenidos que aquí se expresan son fruto del trabajo en equipo y del consenso entre los Equipos de la Secretaría para la Modernización del Estado y varios organismos de la Administración Pública Provincial con la colaboración del Grupo BARRO y definen el Marco Estratégico del proyecto. Documentos sucesivos ampliarán los temas específicos aquí incluidos y detallarán los planes de acción para lograr la concreción de las metas propuestas.

## Aspectos Conceptuales

### Contexto general

El mundo está viviendo un cambio espectacular en las tecnologías de información y de comunicaciones, especialmente Internet, con implicancias profundas para las relaciones entre personas, empresas y gobierno. El impacto de la tecnología ha sido tan significativo que hoy se habla de la Sociedad de la Información y de la Economía del Conocimiento como etapas superiores de la era industrial.

La Sociedad de la Información representa la tercera etapa de la evolución de los procesos de negocios de la sociedad industrial: la era de las economías de escala de producción a principios del siglo veinte gracias al impacto de la electricidad, la etapa de las economías de distribución cincuenta años después con la introducción de las grandes computadoras y su capacidad de procesamiento, hoy nos encontramos ante la posibilidad que brindan las computadoras personales e Internet que generan las economías de búsqueda de información.

En la visión de J. Schumpeter<sup>1</sup>, este proceso de cambio tecnológico, será, sin embargo, más lento, producirá consecuencias diferentes a las que proyectamos hoy y tendrá impactos más profundos a los previstos. Su impacto real, la magnitud final del mismo y las verdaderas innovaciones requieren el cambio y adecuación de los modelos mentales y de funcionamiento, actualmente vigentes, a las nuevas oportunidades brindadas por el desarrollo tecnológico.

Desde la explosión de la difusión y el uso masivo de Internet en 1996, el mundo experimenta una revolución en las comunicaciones. La "red de redes" ejerce una profunda influencia en la economía mundial cambiando radicalmente las interrelaciones entre personas, empresas y gobiernos. A través de Internet las personas pueden acceder a un caudal casi ilimitado de información.

---

<sup>1</sup> Schumpeter J. A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper, 1942; Schumpeter J. A., *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

En el ámbito privado se están desarrollando, a partir de estas tecnologías, nuevos modelos de negocios y formas de relación a una gran velocidad, que generan mayor eficiencia y eficacia en los procesos y facilitan la vida cotidiana de personas y empresas. Por medio del denominado *comercio electrónico*, se pueden adquirir bienes y servicios en cualquier momento, desde cualquier lugar, en forma simple, eficiente, económica y rápida.

Estos cambios han impactado también fuertemente en la interacción entre los gobiernos de todos los niveles y sus ciudadanos, comunidades y empresas, generando el surgimiento de una nueva disciplina llamada Gobierno Electrónico o e-Gobierno. Esta nueva rama tiene como objeto optimizar, a partir del uso de herramientas de tecnología de la información y de Internet, las interacciones entre gobierno y sus ciudadanos y empresas. Resultan de particular relevancia las experiencias de países como Estados Unidos<sup>2</sup>, el Reino Unido de Gran Bretaña<sup>3</sup>, Nueva Zelanda<sup>4</sup>, España<sup>5</sup>, Canadá<sup>6</sup>, Singapur<sup>7</sup>, Brasil<sup>8</sup> y Chile<sup>9</sup> y de estados y provincias como Virginia, Bahía y Western Australia.

En el actual contexto global, aquellas provincias que posean una política activa de gobierno electrónico y fomenten el desarrollo de una infraestructura tecnológica actualizada tendrán mayores probabilidades de éxito en el siglo XXI y serán privilegiadas por los inversores. Y, de esta forma, podrán responder de manera adecuada a la creciente demanda de servicios públicos de mayor calidad de parte de sus ciudadanos, a la vez que favorecen el bienestar del país en general y de la provincia en especial.

En Argentina, es cada vez mayor la cantidad de gente que accede a las ventajas de estar conectado a Internet. De acuerdo a estudios privados, en julio de 2001,

<sup>2</sup> Su portal [www.FirstGov.gov](http://www.FirstGov.gov) constituye un ejemplo de organización de la información según criterios de identificación del usuario. Posee, además de la organización funcional por organismo, un portal para cada grupo identificado (estudiantes, jubilados, empresas, etc.)

<sup>3</sup> El portal de entrada al Estado [ukonline.gov.uk](http://ukonline.gov.uk) es usado como ejemplo por varios países.

<sup>4</sup> [www.govt.nz](http://www.govt.nz)

<sup>5</sup> El portal del Ciudadano: [www.administracion.es](http://www.administracion.es)

<sup>6</sup> Connecting citizens: [www.canada.gc.ca](http://www.canada.gc.ca)

<sup>7</sup> El portal del gobierno de Singapur dedicado a los servicios al ciudadano organizado por el criterio de etapas de la vida

([www.ecitizen.gov.sg](http://www.ecitizen.gov.sg)) es hoy el paradigma de dicho modelo

<sup>8</sup> [www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br)

aproximadamente dos millones de personas (5% de la población) tenían acceso a Internet. Si bien es un número aún bajo con relación a la población total, lo importante es la tasa de crecimiento que se registra: en un año la cantidad de argentinos con acceso a la red creció un 135%, tendencia que se mantiene<sup>9</sup>. El crecimiento del número de usuarios, generado por los beneficios percibidos y las mejores condiciones de acceso como la banda ancha y la competencia entre prestadores, está generando una demanda por más y mejores servicios a través de los medios electrónicos.

Los sitios de Internet de los organismos de la Provincia constituyen una demostración práctica de las actividades del sector público en la Web. Sin embargo, representan sólo una pequeña muestra de esta nueva disciplina emergente, el *gobierno electrónico*. Internet permite liberarnos de las barreras físicas y temporales generadas por el papel y la presencia personal para acceder a la información y los servicios que se prestan a través de la red. Hoy es posible acceder a la información sobre los organismos y sus trámites desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esta simple proposición engloba un sinnúmero de oportunidades pues habilita mejoras radicales en las interacciones entre el sector público y los habitantes.

Teniendo en cuenta los objetivos de la Política de Modernización de acercar el Gobierno al ciudadano y de desarrollar servicios centrados en él, una herramienta como Internet, que permite a las personas acceder a cualquier información y recibir servicios a través de múltiples canales de acceso sin importar el horario ni su ubicación geográfica, resulta un medio ideal y abre la oportunidad de generar una nueva visión de esta relación permitiendo también integrar a todos los Municipios al levantar las restricciones impuestas por las distancias físicas.

### Visión, Misión y Valores

El gobierno electrónico es hoy posible gracias a los avances de la tecnología de la información. Sin embargo, resulta importante enfatizar que la tecnología no es un fin

<sup>9</sup> [www.gobiernodechile.cl](http://www.gobiernodechile.cl)

<sup>10</sup> Fuente: Consultora D'Alessio IROL (<http://www.dalessio.com.ar/>).

en sí misma sino que representa un medio, o herramienta, para concretar la visión de un Estado moderno, eficaz y eficiente.

Las iniciativas que aquí se presentan reflejan o complementan los desarrollos que la Provincia está llevando a cabo. En este aspecto, sus objetivos están en línea con los del Plan de Modernización del Estado: apuntan a satisfacer el reclamo de la sociedad de un Estado que le devuelva, en forma de más y mejores servicios, los esfuerzos realizados en el pago de los impuestos.

A los efectos del Plan, utilizamos la siguiente definición para el término gobierno electrónico:

*“El uso de la tecnología en el marco de la Modernización del Estado, como medio para facilitar el acceso a y la entrega de servicios gubernamentales, en beneficio de los ciudadanos, las empresas y los empleados públicos”*

La visión que emerge de esta definición es que el gobierno electrónico mejorará la relación del Estado con los habitantes, contribuyendo a insertar exitosamente a la provincia en la Argentina y en el mundo, haciéndola más atractiva para las empresas y los inversores internacionales. Es por ello un emprendimiento que involucra a todos los poderes y niveles de gobierno del Sector Público provincial.

Los beneficios esperados, que se obtendrán mediante el uso de las tecnologías de la información como soporte de las reformas de los procesos sustantivos, se resumen en:

- Mejorar la calidad de los servicios que el Estado brinda a sus habitantes
- Aumentar el impacto de los programas que ejecuta (mejorar la eficacia en el uso de los recursos públicos)
- Mejorar la eficiencia general de la administración provincial

- Recuperar la legitimidad política y pública de sus organizaciones y de los empleados públicos
- Integrar la información de la Provincia. La información es propiedad de la Provincia y los organismos son responsables de administrarla y protegerla sin limitar el acceso a la misma por otros organismos de acuerdo a las leyes y normativa vigente

Las características organizativas propias del Estado y las particularidades de la tecnología hacen necesario elaborar un plan:

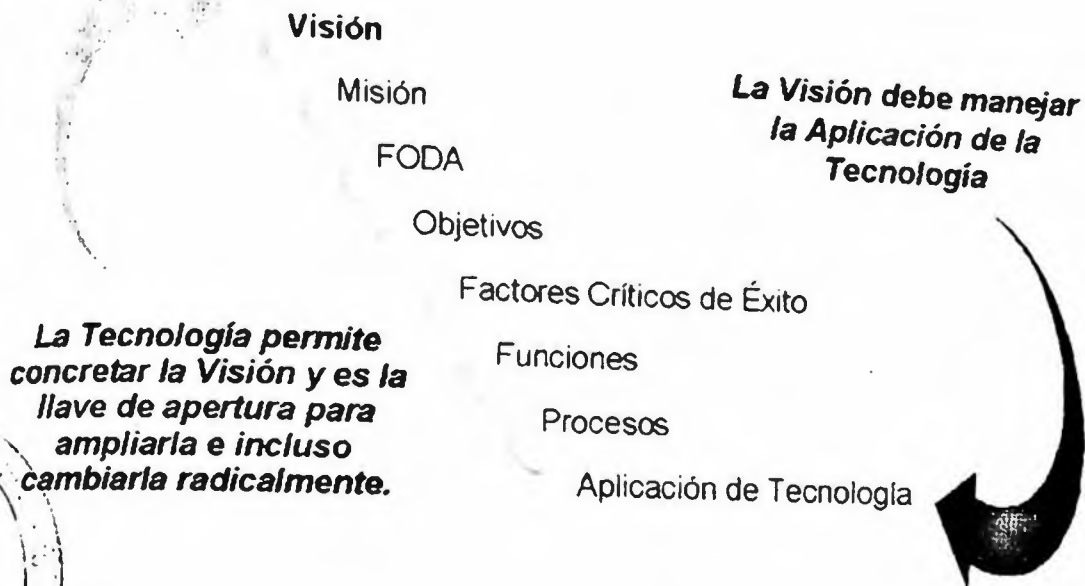
- La existencia de trámites o servicios interjurisdiccionales frente a organizaciones estatales verticales requiere de soluciones tecnológicas compatibles y coordinadas entre diferentes organismos, soportadas por una infraestructura común

El uso eficiente de la tecnología y de la información requiere coordinación y asignación de recursos para evitar duplicaciones de esfuerzos y dilapidación de recursos

- Es necesario abordar el tema de manera integrada y con una visión global para contribuir a maximizar las sinergias entre las diversas instrumentaciones de tecnología y en el aprovechamiento de la información existente

El marco conceptual ya expresado parte de la idea de que es la Visión, a través de un proceso de planeamiento estratégico, la que debe definir el uso y aplicación de la tecnología ya que ésta es sólo una herramienta que sustenta los procesos de gestión orientados a mejorar la calidad de los servicios brindados al ciudadano.

**Gráfico 1: Modelo conceptual de desarrollo del planeamiento estratégico utilizado**



A partir de la Visión sobre el rol del Estado, y de la misión a cumplir, se establecen los objetivos del plan. Todo ello enmarcado y sustentado por un conjunto de valores compartidos que orienta los comportamientos personales y permite alinear esfuerzos a la vez que fomenta las iniciativas individuales.

La **VISIÓN** propuesta es compartida con la Política de Modernización: un "Estado inteligente, impulsor de políticas que propendan al bien común, al desarrollo y organización de la comunidad y capaz de dar respuestas con rapidez y eficiencia".

La misión del gobierno electrónico es desarrollar una plataforma tecnológica para satisfacer los requerimientos y responder a las necesidades de los habitantes, contribuyendo a crear una administración pública íntegra, eficaz y transparente, mediante el uso eficiente de la información, los recursos humanos, los procesos y la tecnología. De esta forma el gobierno electrónico se transformará en un canal ejemplar para la prestación de los servicios del Estado y se constituirá en el soporte y facilitador de la difusión e implantación de las políticas del Gobierno.



El objetivo es introducir nuevos y mejores servicios y rediseñar los procesos internos de la Administración Pública de manera integrada, simple, fácil de acceder y usar, flexible y adaptable. Deberá también permitir la integración de los sistemas de los diferentes servicios, compartir recursos e introducir el concepto de gestión pública basada en la responsabilidad de los funcionarios por los resultados y la utilización de los recursos del Estado.

Teniendo en cuenta la importancia de los recursos humanos, esta misión debe llevarse a cabo contemplando la permanente capacitación de las personas que trabajan en la APP y propendiendo a su satisfacción y realización personal y profesional.

Los valores personales que enmarcan y soportan esta iniciativa son:

- integridad
- entusiasmo
- colaboración
- tolerancia
- empatía
- vocación de servicio
- orientación a resultados.

## *Situación Actual en la Provincia de Buenos Aires*

A lo largo de los últimos años, los diferentes organismos de la Provincia han desarrollado una enorme cantidad de aplicaciones y sitios de Internet. La gran mayoría de ellos fueron elaborados para cumplir con las responsabilidades sustantivas de cada ente o para brindar información institucional a los habitantes. Estos proyectos se han generado internamente, a veces sin participación ni objetivos de las autoridades políticas pero, por su misma génesis, responden adecuadamente a las necesidades del organismo o de alguna de sus partes.

También, por haber sido generados en forma interna, no contemplan el uso potencial de sistemas similares de otros organismos y son habitualmente soluciones ad-hoc que no tienen en cuenta la interacción con otros organismos provinciales, municipales o nacionales.

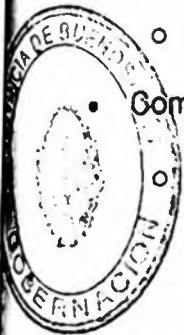
Un análisis sistémico del inventario de estas aplicaciones revela que, en general, no necesariamente responden a las necesidades del Estado provincial en su conjunto y, menos aún, a los requerimientos y demandas de los habitantes.

Por lo tanto, con el objetivo de potenciar y maximizar los beneficios para el ciudadano y para la APP, surge hoy el imperativo de coordinarlos e integrarlos a través del Plan de Gobierno Electrónico

Para ilustrar al lector, resulta conveniente dar algunos ejemplos de las múltiples aplicaciones y proyectos que, obviamente, constituyen parte integrante de este Plan:


- Portal general del Gobierno Provincial – [www.gba.gov.ar](http://www.gba.gov.ar)
  - Información Institucional y de Prensa
  - Enlaces con todos los Organismos y Municipios
  - Enlaces con los Portales Verticales de la Provincia
- Rentas - Ministerio de Economía

- Ingresos Brutos: Presentación de la DDJJ (Descarga de los aplicativos a través de un Convenio con la AFIP)
- Impuestos inmobiliario, a los automotores y a las embarcaciones: Informe de Deuda, Emisión de Liquidaciones e Informes de Deuda, Modificación de Domicilio Postal
- Guía de trámites
- Información general
- Portal ABC - Dirección de Escuelas
  - Información organizada por grupo de interés (alumnos, docentes, etc.)
  - Consultas del estado de varios trámites (Ej: Puntaje Docente)
  - Intranet: Herramientas de gestión varias
- Compre Bonaerense – Ministerio de la Producción
  - Comunidad de negocios bonaerense:
    - Registro de empresas
    - Espacio gratuito en Internet
    - Realizar ofertas de compra o venta
  - Oportunidades de negocio con el Estado Provincial
- Instituto Provincial de Seguridad Social
  - Consulta del estado de un trámite
  - Información de como iniciar un trámite
  - Cronogramas de pago actualizados
- Ministerio de Salud
  - Guía de trámites y programas actuales
  - Información de los Establecimientos del sistema
  - Documentos y guías de educación sanitaria



- Contaduría General de la Provincia
  - Ejecución presupuestaria
  - Información general

Analizando estas aplicaciones desde el punto de vista de los organismos que las desarrollaron, no caben dudas de que todas ellas cumplen, con distintos niveles de eficacia y eficiencia, con el principio general de brindar más y mejores servicios y de acercar el Estado al ciudadano. Pero, desde el punto de vista de ciudadanos y empresas, son necesariamente incompletas pues solamente resuelven algunas etapas del proceso que debe completar el usuario ya que se limitan al interior de los organismos que las implantaron, basado en esta conclusión algunas de las actividades a encarar son:

- 
- reorganizar los procesos de gestión pública para brindar al ciudadano un servicio completo e integrado, sin que la participación de distintos organismos de la Provincia a lo largo del proceso implique el tránsito físico o virtual a través de todos ellos utilizando un concepto interjurisdiccional coordinado e integrado
  - construir una infraestructura tecnológica integrada
  - desarrollar la infraestructura jurídica que sustente al Gobierno electrónico, respondiendo a las responsabilidades del Estado de proteger los "derechos digitales" de los habitantes
  - cambiar la cultura de trabajo de la Administración Pública, y de la sociedad en su conjunto, frente al fenómeno de la tecnología y las oportunidades que ella brinda transformando el modelo de gestión
  - ordenar, gestionar, tratar, explotar, preservar y proteger la información requerida, acumulada y generada por el sector público
  - evitar los efectos de la brecha digital, atenuando las consecuencias de las diferencias económicas, educativas y culturales de la población
  - establecer mecanismos para el control de gestión, que midan la calidad de los servicios provistos y la eficiencia de la gestión.

## Objetivos del Plan Estratégico

Los objetivos generales definidos en el plan son los siguientes:

- Acercar la administración pública al habitante, haciéndola más accesible y transparente y brindando más y mejores servicios
- Implementar la gestión basada en responsabilidad por resultados y recursos
- Aumentar el impacto de los programas de Gobierno
- Complementar el proceso de modernización mejorando la calidad y la eficiencia de los servicios del Estado mediante el uso de información, procesos y tecnología

Desarrollar aplicaciones verticales y transversales, sobre una infraestructura común, que solucionen temas y problemas específicos de los habitantes

### Objetivos específicos

Desarrollar la estrategia de los portales de la provincia para:

- Difundir las actividades del gobierno provincial y sus dependencias
- Informar a los habitantes sobre los servicios y trámites que presta la provincia y los requerimientos para realizarlos
- Permitir a los habitantes requerir información, realizar trámites y pagar impuestos en forma remota
- Habilitar nuevos canales de comunicación entre los ciudadanos y las autoridades políticas
- Habilitar nuevos medios de participación ciudadana
- Contribuir a través de la TI a la eficiencia y transparencia de la administración pública de la provincia reduciendo costos de gestión y permitiendo la difusión de los actos de gobierno

- Promover el uso eficiente de la información, los procesos, los recursos humanos y la tecnología
- Maximizar el aprovechamiento de las tecnologías y sistemas existentes en la Provincia y sus organismos
- Rediseñar los procesos de manera integrada y continua con foco en el habitante aplicando criterios de simplicidad, facilidad de acceso, punto único de contacto y flexibilidad
- Facilitar y dar soporte a la difusión e implementación de las políticas de Estado, aumentando el impacto de los programas
- Servir de modelo para la prestación de servicios a través de distintos canales (delegaciones, agencias, kioscos, call center, correo electrónico, oficinas municipales, etc.)
- Contribuir a la eficiencia en el trabajo, la satisfacción laboral, la capacitación y la realización profesional de los empleados públicos provinciales

## Análisis de Fortalezas y Debilidades

Con el fin de diseñar adecuadamente los planes de acción, y como parte del desarrollo de un plan estratégico, el equipo realizó un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la provincia de Buenos Aires con relación a la instrumentación del Gobierno Electrónico y la aplicación de Tecnologías. Las conclusiones que más adelante se detallan deberán ser consensuadas con todos los organismos de la provincia.

- Fortalezas:

- Liderazgo de la figura del Gobernador
- Autoridad real y formal del Gobernador sobre la Administración provincial
- Coherencia del equipo de gobierno
- Servicios de infraestructura tecnológica común utilizados por todas las jurisdicciones
- Poder del Estado de requerir y generar información
- Conocimiento de la problemática específica
- Poder de compra del Estado
- Importancia relativa de la Provincia dentro del contexto nacional
- Equipos de la Provincia con experiencias concretas en gobierno electrónico (Ej: dirección provincial de informática, educación, rentas, contaduría, producción)

- Debilidades:

- Falta de políticas de Tecnologías de la Información, tanto formales como informales
- Ausencia de coordinación e integración entre sectores de informática

- Fragmentación y duplicación de esfuerzos: "muchas gente haciendo lo mismo"
- Equipos de Modernización en formación
- Fuerte restricción financiera general
- Falta de relevamientos adecuados (Tecnología y procedimientos / trámites)
- Falta de sistemas de evaluación y premios y castigos
- Imposibilidad de retener a los profesionales
- Problemas en la gestión de la implementación de los proyectos
- Falta de formas de contratación que resulten competitivas con el sector privado

#### Oportunidades

- Lanzamiento del Programa de Modernización del Estado
- Redefinición del rol de la Dirección Provincial de Informática como encargada de la implementación de las políticas informáticas alineadas con los objetivos del Plan de Modernización
- Buena predisposición de la oposición
- Conciencia mayoritaria "interna" y "externa" de la necesidad de cambio y de los riesgos de no realizarlo
- Bajas expectativas de la ciudadanía respecto a la eficacia y eficiencia del Gobierno en general
- Explotación de la información para generar mecanismos que van desde la agilización de un trámite para el ciudadano hasta la generación de información para un tablero de control provincial
- Uso de la capacidad de negociación al comprar, generando por ejemplo pool de compras para obtener mejores precios y productos
- Mejorar la asignación de recursos entre los proyectos prioritarios



• Amenazas:

- Expectativas sobre resultados no administradas (soluciones tecnológicas "mágicas" para resolver problemas de gestión o expectativas de resultados inmediatos o excesivos)
- Presión / lobby de las empresas proveedoras de soluciones "llave en mano"
- No participación de empleados y sindicatos
- Discontinuidades políticas que generan demoras o interrupciones en los proyectos
- Cultura del papel y del expediente
- Interpretaciones de la legislación existente a las situaciones y tecnología actuales, "conservadorismo legal".
- Asimetrías de información y falta de sistemas de soporte para la toma de decisión (ventaja para los proveedores)
- Abuso de la información que el Estado posee de las personas, afectando la confianza de los habitantes en el uso de Tecnología por el Gobierno
- Existencia de intereses creados que se ven perjudicados por la promoción de la transparencia y la integración



## Factores Críticos de Éxito

En función de este análisis es posible identificar los Factores Críticos de Éxito del Plan, que deberán ser tenidos en cuenta en todas y cada una de las acciones a emprender:

- Participación y compromiso de las áreas de la Provincia.

El éxito del Plan y de cada uno de los proyectos involucrados requiere que todos los organismos de la de la Administración Pública Provincial participen, aceptando que su integración al proyecto no es opcional ni voluntaria si se quiere brindar al habitante una respuesta completa y efectiva.

Liderazgo y compromiso:

El más alto nivel político del Gobierno debe proveer liderazgo, compromiso y apoyo para garantizar la puesta en marcha del Plan

Cambio cultural:

Es necesario transformar el modelo de gestión actual vertical y funcional, que genera feudos o quintas, en un modelo de gestión en red orientado a servir a los habitantes.

El desafío del Plan es más cultural que tecnológico e involucra tanto a los empleados y funcionarios del Estado como a los ciudadanos.

Lograr los objetivos requiere un proceso de gestión del cambio que genere la conciencia de la necesidad de cambiar, un ambiente de confianza, un propósito común y un genuino deseo de cambio.

El Cambio Cultural es un objetivo fundamental del Plan de Modernización y del Plan de Gobierno Electrónico

- Colaboración entre las áreas del Gobierno:

Es necesario promover la transformación del modelo de relación e interacción entre las distintas áreas de la APP compartiendo recursos y proveyendo en conjunto mayor valor a los ciudadanos y empresas

- Continuidad.

Es necesario definir y establecer mecanismos institucionales, económicos y administrativos adecuados para sustentar la gestión de los proyectos de gobierno electrónico. El éxito del plan depende de los compromisos que garanticen la provisión de los recursos (humanos y económicos) para que los proyectos prioritarios, plurianuales y que involucran a varios organismos puedan ser concretados independientemente de la continuidad de las autoridades políticas

#### Mecanismos de gobierno interno "ad hoc"

Es necesario proveer mecanismos instrumentales y de gestión adecuados a las necesidades específicas y a las características de las actividades relacionadas con el gobierno electrónico y las tecnologías de la información en organizaciones verticales y autónomas. Las iniciativas del Plan requieren fuerte coordinación, facilitación, guía y soporte político

- Adecuación de la normativa provincial.
- Mecanismos administrativos, económicos y técnicos que permitan sustentar la gestión

Además de estos factores críticos de éxito, se han definido una serie de principios orientadores que deben regir todos los proyectos y acciones del gobierno electrónico. Estos criterios generales deberán guiar y ser tenidos en cuenta por cada uno de los responsables de las distintas iniciativas:

- íntegro: los habitantes deben recibir un servicio integral y completo en función de sus requerimientos y necesidades
- punto único de contacto con múltiples formas, o canales, de acceso: las iniciativas deberán asegurar que los ciudadanos accedan a los servicios en la forma de su preferencia ya sea con presencia física, a través del teléfono o el

fax, por Internet o cualquier otra vía manteniendo el concepto de la "ventanilla única" y evitando su interacción con múltiples organizaciones estatales

- **facilidad de acceso y de uso:** los servicios serán rediseñados teniendo en cuenta dónde se accede, quién accede y cuándo accede. Serán simples, fáciles de usar, flexibles para adaptarse a las condiciones externas, seguros y personalizables
- **previsibilidad y capacidad de respuesta:** todas las acciones, mecanismos y sistemas y la forma de implantarlos deberán contribuir a mejorar la previsibilidad de los actos del Gobierno y a incrementar su capacidad para dar respuesta a los requerimientos de los habitantes
- **transparencia:** los procesos y sistemas a desarrollar deben ser fácilmente auditables por la ciudadanía y por los organismos de control tanto en los aspectos referidos a la calidad de la gestión como a la honestidad de los funcionarios
- **responsabilidad:** es necesario que se incluyan procesos de evaluación y medición de resultados para el ciudadano y el Gobierno así como también herramientas de reconocimiento para los equipos y las personas
- **integración:** todos los proyectos deben contar con exigencias y objetivos que aseguren la confiabilidad, la seguridad y la calidad del servicio y deben utilizar estándares que garanticen la interoperabilidad, la flexibilidad, la portabilidad, la compatibilidad, la escalabilidad y la protección de los sistemas y las bases de datos.

## Áreas Estratégicas del Plan

Debido a la gran cantidad y variedad de objetivos y temas a cubrir por el e-Gobierno y a las diferentes capacidades requeridas para concretarlos, se identificaron las áreas estratégicas dentro de las cuales se llevarán adelante los proyectos. De esta forma se definen los componentes esenciales del gobierno electrónico y los ámbitos en los cuales se desarrollará.

Las mismas incluyen seis áreas de trabajo que atraviesan todo el funcionamiento de la Administración Pública Provincial divididas según si tienen impacto directo o indirecto en los ciudadanos y las empresas.

### Áreas de Impacto Directo

#### Mejoras en la Calidad de los Servicios

Los servicios aquí incluidos son todas las prestaciones que los organismos de la Provincia brindan directamente a cualquier usuario: los habitantes, los extranjeros (ya sean residentes o turistas), los argentinos que residen en el exterior, las empresas de cualquier tamaño, las organizaciones no gubernamentales, el Poder Legislativo y el Judicial, los Municipios, los organismos de la Administración Pública Nacional, las restantes Provincias y los usuarios internos de cada uno de ellos

- Eficiencia en la Gestión:

Esta iniciativa comprende tres campos de acción focalizados en la eficiencia interna de la Administración provincial y que deben reflejar el nuevo modelo de gestión orientado a resultados

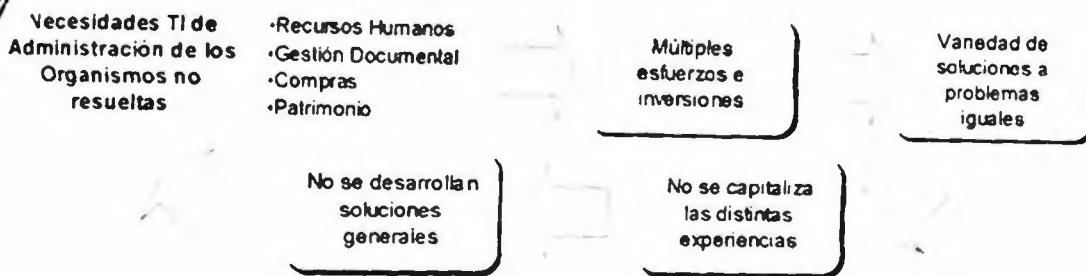
#### Administración de Recursos

Los proyectos a desarrollar dentro de este ámbito comprenden los que tienen por objetivo transformar la gestión interna común de todos los organismos de la Administración Pública Provincial, sus sistemas de

soporte y la relación entre los mismos. Como ejemplo se puede mencionar los procesos de Compras y Contrataciones, de Gestión de Recursos Humanos, de Administración Financiera y de Gestión Documental que incluye en una primera etapa al Seguimiento de Expedientes.

Mediante el uso de las tecnologías de información y de comunicaciones se debe soportar la lógica del nuevo modelo operacional del Estado definido en el Plan de Modernización.

El diagnóstico general del que se parte, que constituye un círculo vicioso que domina la estrategia de desarrollo de sistemas de administración desde en comienzo, es el siguiente:



Las consecuencias más importantes que se desprenden de esta situación son: (i) se invierten recursos escasos en múltiples sistemas de soporte reduciendo la disponibilidad para desarrollo de proyectos orientados a mejorar la Gestión Sustantiva de las jurisdicciones, (ii) no se dispone de información homogénea, íntegra y válida para la Toma de Decisiones y la evaluación de resultados, (iii) no se generalizan las mejores prácticas específicas.

### Gestión Operativa Interna

El campo de las Operaciones engloba a los proyectos que tienen por objetivo transformar la gestión interna específica (back office) de cada organismo de la Administración Pública Provincial y la eficiencia de sus tareas transaccionales.

A modo de ejemplo se mencionan el sistema de captura de DDJJ y de pagos, digitalización del catastro y tablero de control del área de Rentas y el Sistema Único de Acción Social del Ministerio de Desarrollo Humano y Trabajo.

### *Infraestructura*

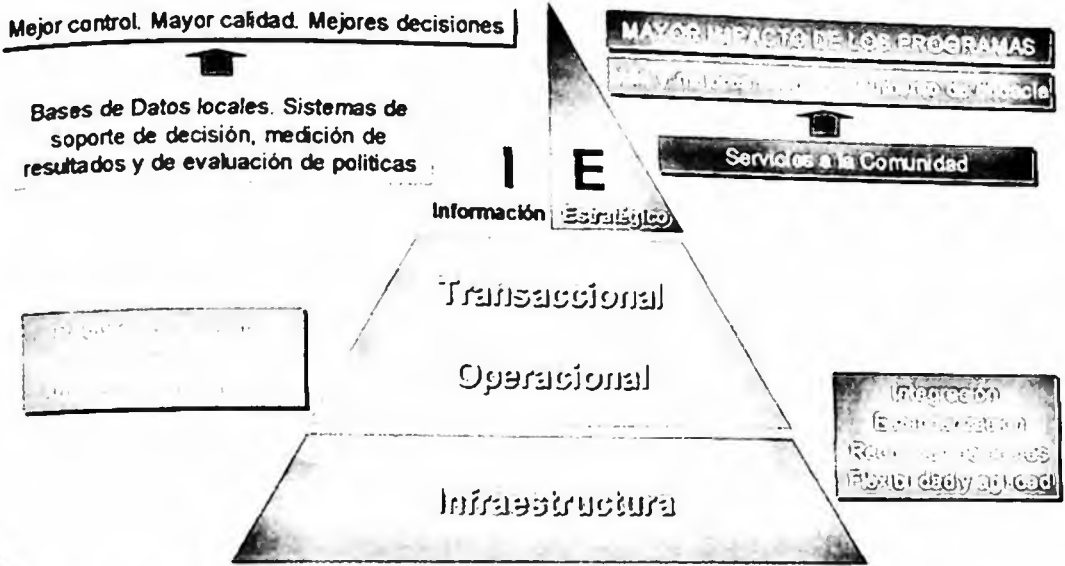
Aquí se agrupan los proyectos que mejoren la actual infraestructura de tecnología provincial, por ejemplo: completar Infraestructura de Última Milla de la Red Provincial de Comunicaciones, optimizar el gasto en comunicaciones y el uso de los recursos de TI, dar soporte centralizado a Usuarios de dependencias provinciales en los Municipios, desarrollar o adquirir una plataforma de aprendizaje a distancia para toda la Provincia y definir estándares de equipamiento que agilicen el proceso de adquisición de los mismos.

### **Áreas de Impacto Indirecto**

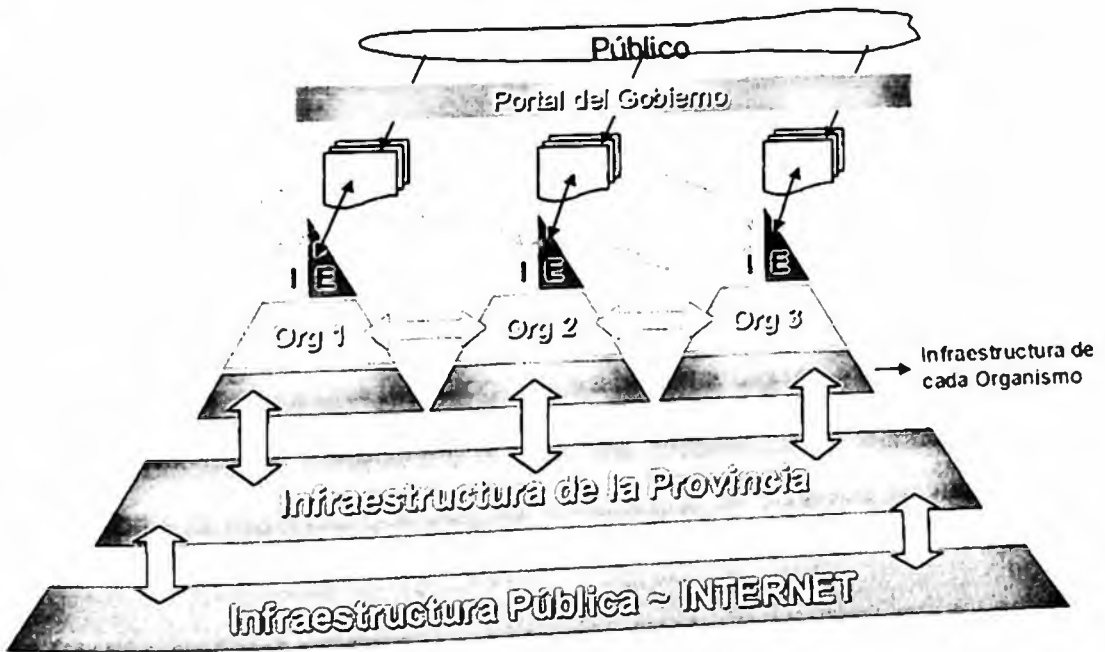
#### **Tecnología de la Información:**

Aquí se agrupan las acciones orientadas a consolidar la Tecnología de la Información como el facilitador y el soporte de la visión estratégica del gobierno abarcando todos los principios y proyectos netamente informáticos del Plan.

Los objetivos definidos en esta área surgen de considerar la siguiente estrategia de incorporación y gestión de la tecnología, que reconoce la existencia una infraestructura básica en la que se soportan los sistemas internos de la organización, que a su vez alimentan los sistemas gerenciales de Información para la toma de Decisiones y los Estratégicos para gestionar la relación con la Comunidad. Gráficamente el esquema es el siguiente:



La aplicación de este modelo conceptual a una organización gubernamental como la Provincia de Buenos Aires, daría como resultado de funcionamiento un esquema como el siguiente:





Los proyectos del área de Tecnología se subdividieron en tres ámbitos con objetivos específicos a saber:

### *Estrategia General*

Establecer una arquitectura tecnológica y de información provincial integradas y abiertas basadas en estándares (interoperabilidad, portabilidad, escalabilidad, innovación)

Promover el desarrollo de una infraestructura de TI segura y confiable

Promover la capacitación y entrenamiento de los RRHH informáticos del sector público. Desarrollar políticas de retención de los empleados

Desarrollar metodologías para optimizar la generación de información para evaluar las inversiones en TI, mejorar la calidad de las decisiones de inversión y los procesos de compra de las mismas. Desarrollar políticas, metodologías y mediciones para evaluar los resultados de las inversiones de TI de la Provincia

### *Coordinación*

Establecer el plan de acción general para el logro de los objetivos detallados.

Coordinar y supervisar los proyectos de TI y de Gobierno Electrónico dentro de la Provincia, manteniendo un inventario de iniciativas y proyectos.

### *Infraestructura*

Proveer el soporte tecnológico para la Firma Digital

Promover el establecimiento de una infraestructura tecnológica común para la Provincia que permita el desarrollo de servicios de valor para los habitante.

- **Gestión del Conocimiento:**

Acciones focalizadas en ordenar y gestionar la información y el conocimiento que posee la Provincia en beneficio de todos sus miembros, permitiendo



sinergias y la difusión de ideas y metodologías que contribuyan a optimizar la gestión ya que en el contexto de una economía globalizada basada en el conocimiento, y de la paulatina transformación de una sociedad industrial en una Sociedad de la Información, es imprescindible prestar especial atención a todos los aspectos relativos al conocimiento.

De esta forma se podrán lograr sinergias y se podrán difundir ideas, metodologías, prácticas y herramientas que contribuyan a optimizar la gestión.

Los objetivos son los de promover el desarrollo de una organización aprendiente, crear comunidades de práctica y afinidad en la Administración Pública Provincial y con los otros poderes del Estado y crear un reservorio de mejores prácticas de gestión y de lecciones aprendidas en los proyectos de modernización del Estado

Los proyectos a encarar deben incluir el establecimiento y mantenimiento de un sitio de prácticas de Gestión del Conocimiento, el desarrollo herramientas de colaboración y generación de un perfil de competencias y calificaciones para los responsables de la gestión del conocimiento en la Provincia

- Brecha Digital

Este área estratégica cubre las acciones indelegables que el Estado debe llevar adelante para apoyar el cumplimiento de la Visión y la Misión del Plan. Su aspecto más relevante es la necesidad de atenuar los efectos de la "brecha digital" para asegurar la equidad social en el acceso de todos los habitantes a los beneficios de la tecnología.

Las sub-áreas de identificadas son:

*Accesibilidad*

Mejorar la experiencia de interacción / relación con el Gobierno, eliminando las barreras creadas por las transacciones basadas en papel.

Provisión de acceso a toda la población cualquiera sea su condición económico-social y educativa y su lugar de residencia.

Ampliar y mejorar el acceso a los servicios del Gobierno a través de la creación de una infraestructura pública de acceso a los mismos con cobertura en todo el territorio provincial.

### Capacitación

Proveer a todos los usuarios (externos e internos) los medios y canales adecuados para asegurar el acceso a la educación y capacitación en el uso de los servicios electrónicos y de las nuevas tecnologías.

Promover la confianza en las transacciones electrónicas.

- Infraestructura Legal del Gobierno Electrónico: Derechos Digitales

Esta iniciativa abarca la responsabilidad del Gobierno de garantizar a los habitantes ciertos derechos, no necesariamente explícitos en la legislación, que emergen o son generados por el uso de la tecnología de información y comunicaciones. Algunos ejemplos de estos nuevos derechos son:

Propiedad y protección de los datos y la información.

Transparencia y auditabilidad.

Protección de la privacidad.

Capacidad de búsqueda y acceso a la información que el ciudadano considere de interés para él en cualquier medio digital o material

Accesibilidad para las personas con capacidades diferenciales

Seguridad de los activos frente a ataques externos

Promover marcos regulatorios previsibles que propendan a la defensa de los derechos de los habitantes

Como medio para satisfacer estas necesidades algunos de los proyectos a encarar son:

Portal de Control de Gestión del Gobierno

Sistemas y Procedimientos de Autenticación / Identificación Digital  
certera de los ciudadanos y las empresas, por ejemplo la Firma Digital.

Políticas de Seguridad de los sistemas frente a ataques externos.

Promover la integración y sincronización de las bases de datos del Estado referidas a personas y empresas para evitar pedidos repetitivos de información.



## La Clave: El Cambio Cultural


Tal como se mencionó en el Capítulo de factores críticos de éxito, el aspecto más esencial y fundamental para el logro de los objetivos de este Plan y de la Modernización es lograr el CAMBIO CULTURAL, tanto hacia el interior de la Administración Pública Provincial como hacia la Sociedad. El objetivo que se persigue es promover la transformación del actual modelo burocrático de gestión gubernamental en un modelo de gestión en red. Es decir pasar del modelo vertical, autónomo y focalizado en las necesidades internas del Gobierno y de sus organismo, funcionando como "feudos" o "silos", a un modelo de gestión coordinado e integrado, orientado a servir a los ciudadanos, las comunidades y las empresas. Se trata del mayor desafío a enfrentar en la implementación del gobierno electrónico.

Los objetivos principales de las acciones a emprender en el campo estratégico del "Cambio Cultural" se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Asegurar, en todos los proyectos e iniciativas, el foco en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del habitante y en el desarrollo de una verdadera vocación de servir
- promover el trabajo en equipo y el desarrollo de organizaciones gubernamentales aprendientes
- desarrollar procesos flexibles y adaptables
- impulsar un modelo de colaboración con el sector privado, el académico y con los otros poderes del Estado y entre las distintas áreas internas de la Provincia

Si bien el objetivo de este Plan es proveer un marco de referencia y orientación para los planes de acción que deberán ser desarrollados por los responsables de las áreas estratégicas, resulta conveniente proponer la utilización de algunas herramientas así como también identificar posibles estrategias de implementación. Entre las primeras, se incluyen:

- el diseño de sistemas de evaluación y reconocimiento, que promuevan y refuercen las conductas deseadas (como el "balanced scorecard" que evalúa simultáneamente los resultados de la gestión, la satisfacción de los usuarios y la de los empleados),
- la inclusión de incentivos para que los habitantes hagan uso de los nuevos medios de acceso a la información y los servicios,
- y el desarrollo de programas continuos de formación y capacitación de los empleados.



Con respecto a las estrategias de implantación, se propone gestionar el proceso de cambio a través de proyectos modelo (o casos piloto) para motivar y promover la transformación y lograr adhesiones por medio del éxito. Otra estrategia posible es el desarrollo de programas de "residencias" de estudiantes universitarios bajo la conducción de sus profesores sobre casos reales de Gobierno, similares a las de los estudiantes de Medicina, pero actuando en organismos de la provincia.

## **Comunicación Institucional**

La Comunicación de la iniciativa busca alinear los esfuerzos de todos los actores con la visión y la misión del Plan. Sus objetivos son los siguientes:

- transmitir la visión del proyecto para generar el consenso en la dirección y los objetivos finales
- comunicar el posicionamiento del proyecto y definir la estrategia de comunicación institucional del proyecto hacia los habitantes y hacia los funcionarios del Estado para incentivar el Cambio Cultural

La Subsecretaría de Prensa y Difusión de la Gobernación, conjuntamente con la SME, deberá desarrollar en un plazo de 60 días la estrategia comunicacional del proyecto de GE: enfocada hacia los habitantes de la Provincia resaltando los beneficios esperables del Plan y hacia los empleados provinciales apuntando a la necesidad del cambio actitudinal y el servicio al habitante.



## Anexo I: Glosario de Gobierno Electrónico

- **Accesibilidad**

Capacidad de acceder a la utilización de las tecnologías de la información a través de capacitación, entornos e interfaces de usuario "amigables", flexibles y fáciles de usar, infraestructura y equipamiento.

- **Base de datos**

Conjunto de datos estructurados para permitir la categorización, el almacenamiento, acceso y análisis de información, normalmente diseñado a medida para aplicaciones específicas.

- **Brecha Digital**

Distancia social y cultural que se produce entre la gente que tiene acceso y la gente que está excluida de la utilización de las tecnologías de la información.

- **Canal**

Vínculo o medio mediante el cual el usuario accede a un producto o servicio (Ejemplos: teléfono, fax, correo electrónico, oficina pública, etc.).

- **Cliente externo**

Usuario demandante de servicios perteneciente a la población general o a otros poderes del Estado provincial o Nacional.

- **Cliente interno**

Empleado, funcionario o agente perteneciente a la Administración Pública Provincial, cualquiera sea su relación laboral, que demanda un producto o servicio de otro organismo o de otro departamento de su propio organismo.

- **Derecho**

Facultad de hacer una cosa no prohibida o de hacer o exigir todo lo que la ley o la autoridad establece en nuestro favor o nos permite quien pueda hacerlo.



- **Despapelización**

Proceso para reemplazar el papel como herramienta de intercambio de información y de gestión en el trabajo interno del Estado; preservando para cada empleado o funcionario; en función de sus hábitos, practicas laborales y capacitación profesional; el derecho de optar por utilizar el papel o los medios digitales para acceder a la información que requiera para desempeñar eficazmente su función.

- **Digital**

Datos creados, transmitidos o almacenados en una secuencia de señales codificadas.

- **Estándar**

Premisas comunes básicas o especificación técnica aceptada en forma general por una comunidad técnica, que permite la coordinación de funciones a través de la adhesión a la misma.

- **Ge - gobierno electrónico**

Entendido, a lo largo de este documento, como el uso de la tecnología en el marco de la Modernización del Estado, como medio para facilitar el acceso a y la entrega de servicios gubernamentales, en beneficio de los ciudadanos, las empresas y los empleados públicos.

- **Gestión del conocimiento**

Procesos cuyo objetivo es administrar y gestionar el capital intelectual de una organización para permitir la búsqueda y el acceso a la información, al conocimiento y a las mejores prácticas a los empleados, en forma oportuna, mediante el uso de herramientas de tecnología de la información.

- **Habitante**

En el Plan se ha adoptado una definición ampliada de la palabra "habitante" que incluye a todos las personas que habitan en la provincia, a los ciudadanos de las otras provincias, a los extranjeros residentes y turistas, a

las empresas de cualquier tamaño, a las organizaciones no gubernamentales, a todos los organismos de la Provincia, a los Poderes Legislativo y Judicial, a los Municipios, a las restantes Provincias con todas sus jurisdicciones, a todos los organismos de la Administración Pública Nacional y a los empleados y usuarios internos de cada uno de ellos. En definitiva toda aquella persona física o jurídica, cualquiera sea su localización geográfica, que pueda solicitar información o servicios o productos de la Administración Provincial o que desee entrar en contacto con ella. Habitante, Usuario, Cliente, Persona, Ciudadano, se utilizan como sinónimo a menos que se explicita lo contrario.

- **Infraestructura de información**

Instalaciones y estándares interdependientes de comunicación digital y procesamiento de datos (hardware y software) que permite el flujo de información, de la misma manera una autopista soporta el flujo de vehículos.



- **Portal**

Punto único de acceso a través del cual el usuario puede acceder a información relacionada con una variedad de fuentes.

- **Responsabilidad**

Engloba resultados, recursos y el requerimiento de rendir cuentas (auditabilidad).

- **Servicio**

Prestación desempeñada por organizaciones públicas y su personal, destinada a satisfacer requerimientos explícitos y necesidades implícitas del público o de alguna entidad oficial o privada.

- **Tecnologías de la información (TI)**

Término que engloba todo el campo de procesamiento de información a través de computadoras. Incluye el hardware, aplicaciones y servicios, enlaces de telecomunicaciones y redes, bases de datos digitales, y las

especificaciones técnicas que permiten que estos sistemas funcionen interactivamente.

• **Trámite**

Un proceso de trabajo en respuesta a una petición / requerimiento de un habitante / empresa / organismo que contiene una secuencia predeterminada de actividades estándar realizadas en un orden específico (no necesariamente secuencial) y que culmina con la entrega al solicitante del producto / servicio / información requerido satisfaciendo sus requerimientos y especificaciones (tiempo y forma).

• **Workflow**

Flujograma, concepto que define el movimiento de documentos, sistema informático que permite el direccionamiento inteligente de la información y de los documentos digitales.

