

Transcripción Coloquio de Transformación Digital en Uruguay

16.10.2020

-Macarena: (00:18) Bienvenidos y bienvenidas. Estamos transmitiendo por [YouTube](#). Les recordamos que tenemos un nuevo calendario con cinco nuevas actividades para las semanas siguientes, y, por lo tanto, les invitamos a que se registren.

Sin más preámbulos, les quiero presentar a nuestro expositor del día de hoy: Carlos Leonczuk, es ingeniero en informática de la Universidad Católica del Uruguay, es máster en dirección estratégica de tecnologías de la información por la Universidad de León, fue docente en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica del Uruguay por 10 años, en el área de ingeniería de software. Ha dirigido tesis de grado y ha participado en la coordinación de proyectos regionales. Trabajó en [AGESIC](#), que es uno de nuestras instituciones referentes, en proyectos vinculados con la seguridad ciudadana, con activos de gobierno digital, con trámites y servicios en línea, así que tiene mucha historia que contar. A nivel privado ha trabajado también en consultoras uruguayas e internacionales, en proyectos vinculados con planes estratégicos, diagnósticos organizacionales e implantación de soluciones y procesos tecnológicos. También trabajó en empresas de implantación y desarrollo de software para proyectos, en Uruguay y en el extranjero. Actualmente se desempeña como Director general del Departamento de Desarrollo Sostenible e Inteligente de la Intendencia de Montevideo, y viene a hablarnos de estos laberintos en que nos tenemos que desenvolver para desarrollar la transformación digital. Nos va a contar lo que ha pasado en Uruguay en estos años, de su experiencia en AGESIC, y lo que nos puede aportar al proceso de transformación que estamos viviendo en Chile. Recordemos que en algún momento en Chile nos sentimos muy orgullosos de nuestro estadio de desarrollo digital. Sin embargo a Uruguay, lo vimos acercarse, de repente estar cerca y luego le vimos solo la espalda. Hace mucho tiempo que está muy adelantado, así que tenemos que aprender de nuestros hermanos uruguayos. Bienvenido Carlos, te cedo la palabra, muchísimas gracias por acompañarnos en esta mañana.

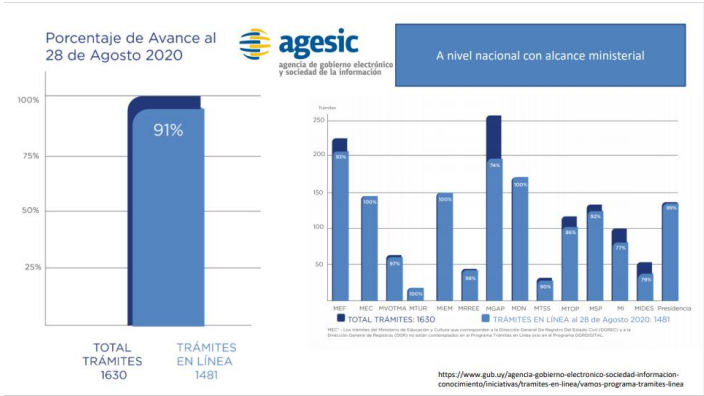
-Carlos: (03:11) Muchísimas gracias por la invitación, son muy generosos al invitarme y les agradezco mucho.

Yo quiero empezar con el tema de los laberintos porque me parece que todos los que estamos vinculados a transformaciones digitales, en implantación en empresas u organismos, a veces nos pasa un poco estas cosas de los laberintos: uno tiene más o menos claro dónde quiere llegar, o qué es lo que quiere al llegar, pero tiene puntos de

partida, caminos y estrategias variadas. Los laberintos tienen estas cosas que uno no sabe bien por dónde arrancar.



Todos los laberintos son diferentes, los laberintos tienen que ver también con las transformaciones digitales, con las culturas, el contexto, las organizaciones, la tecnología, el presupuesto: todos los laberintos tienen sus particularidades. Hay algunas cosas o algunos aspectos que podemos rescatar, por lo menos desde mi experiencia, algunas estrategias de cómo poder transitar. Así que bueno, en esta presentación, yo voy a contar básicamente dos laberintos en los cuales he estado inmerso en estos años. Uno es la experiencia en AGESIC, con la transformación digital y el programa [100% trámites en línea](#). Y luego la experiencia de transformación digital que se vive a nivel de gobierno local, que es dónde actualmente me desempeño: la incorporación de trámites en línea, en la Intendencia de Montevideo, por eso se llama local, de la ciudad. Cómo brindar [Trámites y servicios](#) en línea y cómo masificarlos.



Intendencia de Montevideo

A nivel de gobierno local- Montevideo

90% aprox. se pueden iniciar en línea

<https://montevideo.gub.uy/tramites-y-servicios>

(05:08) Vamos a empezar por el final de la película, para ver dónde estamos parados hoy a nivel nacional. AGESIC es la agencia de gobierno electrónico, que lleva adelante el programa de trámites 100% en línea. Es una unidad ejecutora dependiendo de Presidencia, y el alcance es a nivel ministerial, o sea, de gobierno centra. Si bien articula

con el resto de los gobiernos locales y otras empresas, su alcance está altamente focalizado en la administración central. Al 28 de agosto, existen más de 1.630 trámites, de los cuales hay 1.480 que más o menos se pueden realizar en línea, y esa es la hoja de ruta, por cada uno de los diferentes ministerios que componen el gobierno uruguayo.

A nivel de Montevideo el 90% se pueden iniciar en línea, en números es algo así como 380 trámites de 420 que tiene la administración del gobierno local. No sólo son trámites en línea, también son servicios en línea, que tiene que ver con el desarrollo de aplicaciones, que es una cosa que vamos a ver, relacionado con gobierno proactivo.

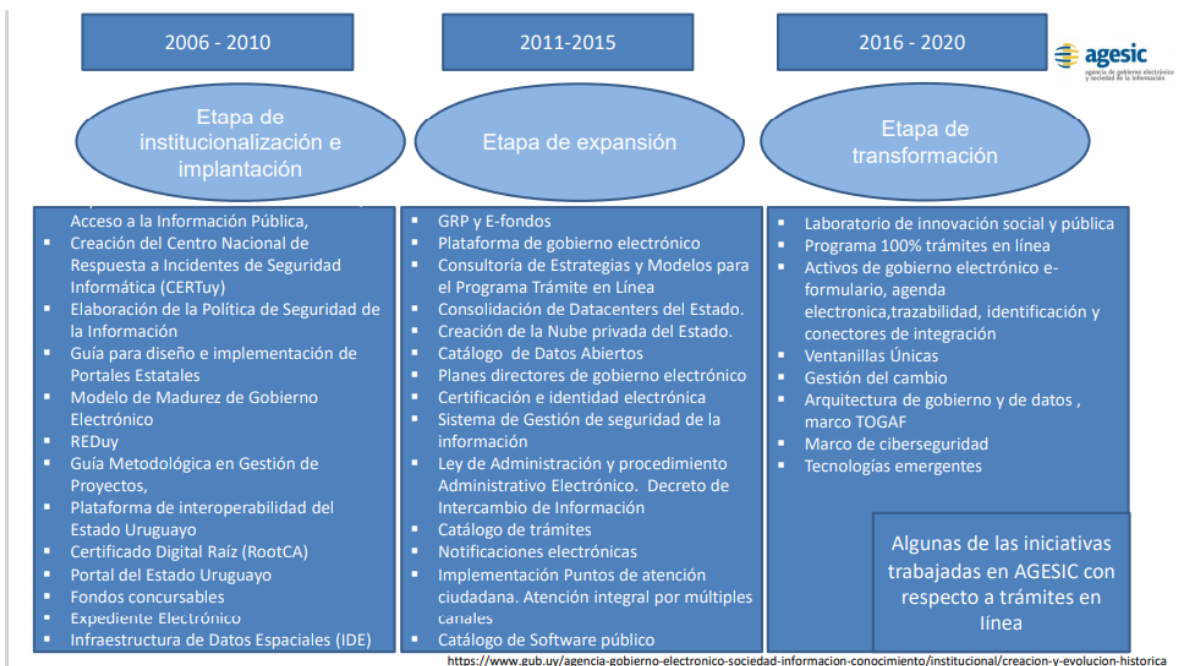
Esto es el final de la película. Uno ve esto y dice: ¡bueno, buenísimo, hemos hecho transformación digital! Estos son los números, está todo digital, o está básicamente bastante digitalizado, pero ¿Cómo fue que pasó esto. Cómo llegamos a esto? Y este concepto viene atado, a mí me gusta tratarlo, con lo que son las semillas de bambú.



Este es un bosque de bambú. El bambú tiene algunas características que son interesantes: cuando uno planta la semillita, por cuatro-cinco años no crece nada, y uno la tiene que cuidar, la riega y pasan cuatro-cinco años, y no pasa nada. Y de repente el bambú en 2 semanas crece algo así como 10 o 15 metros. Entonces uno pasa por allí, al medio en que se produce la germinación del bambú y está todo este bosque armado. Y entonces uno empieza a decir: bueno, al final del cuento, esto una vez que se prendió, tenemos un bosque armado, pero en realidad tiene que ver con todo el trabajo previo del cuidado. Y tiene que ver con todo lo que se armó y todas las cosas que se brindaron para que sucediera, el bosque no creció así de la nada porque sí y no se hace de un día para el otro, sino que tiene que ver con un contexto.

(08:18) Esto pasa muchas veces en la tecnología, en la implantación de sistemas y en la transformación digital, sobre todo: hay diferentes acciones y diferentes cuestiones contextuales que se tienen que hacer para tener nuestro bosque de bambú.

Entonces vamos a empezar a recorrer o vamos a intentar recorrer ese camino de cómo se fue dando en estos dos ejemplos: la germinación de esa semilla y cómo fue creciendo y que estrategias se usaron. Porque en el medio, desde lo que quisimos planificar y lo que fuimos viendo hasta el final del cuento, entremedio pasaron cosas también que nos obligaron a ir deambulando por esos laberintos. Quizás por alguno íbamos por una senda y pensábamos que era el camino correcto y quizás nos equivocamos y tuvimos que dar alguna vuelta.



(09:10) Vamos a arrancar con el proyecto de trámites en línea en el marco del gobierno central, en Presidencia. AGESIC tiene una [historia](#) que nace allá por el período 2006-2010, y que tiene como tres etapas muy marcadas. La primera etapa, en el período 2006 al 2010, AGESIC se ubica como una unidad ejecutora dentro de Presidencia, y empieza esta etapa de **institucionalización e implantación**. En ese momento lo que empieza a crearse son las bases, se empieza a armar un conjunto de leyes que permiten la creación, por ejemplo, de un [Centro de Respuestas a Incidentes](#), [ley de acceso a la información pública](#), se empieza a trabajar en las bases de cómo estaba parado el Estado Uruguayo con respecto a su administración central, sus fortalezas. Teniendo en cuenta un concepto de iceberg, no sólo cómo estaba la punta del iceberg para brindar trámites y servicios, sino fortalecer lo que estaba abajo, que era la plataforma, por ejemplo, para saber cómo estaban las bases de la sostenibilidad, para luego iniciar esa etapa de construcción de

trámites en línea. Y es así como se intenta armar un modelo de madurez, para tener un diagnóstico de cómo estaban cada uno de los ministerios, y cómo estaban cada una de las unidades ejecutoras del ministerio, cuáles eran las fortalezas. Se empieza a construir de alguna forma las metodologías de gestión de proyectos. Estamos hablando hace 15 años atrás, el mundo también era distinto, ¿no?

Cada uno de los ministerios y cada una de las unidades tenían su portal. Entonces era muy difícil para el ciudadano poder acceder a los servicios. Se trata de ver cómo consolidar a nivel de portales. Yo particularmente me empiezo a vincular con AGESIC desde una empresa, a trabajar en el tema del modelo de madurez e implantación de portales. Es la lógica de cómo podíamos ir limpiando la cancha.

A nivel de infraestructura, se empieza a armar [REDuy](#), que es un anillo de fibra óptica, que conecta a todos los ministerios y los organismos de la administración pública, porque antes eran conexiones punto a punto. Se empiezan a establecer las bases de las plataformas de gobierno electrónico que era lo que permitiría luego interconectar todos los organismos. Se empieza a trabajar en el tema de la gestión documental, con los proyectos de expedientes electrónicos e [infraestructura de datos espaciales](#). Se empieza a consolidar la etapa de institucionalización de AGESIC y las políticas vinculadas a trámites en línea.

(12:47) Lo que voy a hablar de estas políticas y de todos estos proyectos está vinculado a trámites en línea. AGESIC, hizo muchas cosas más, pero vamos a enfocarnos a trámites en línea. Están disponibles todas las [Memorias](#) con las acciones que se hicieron, más allá de lo que estamos hablando ahora.

Y se empieza a trabajar también en un proyecto que era muy exitoso, los Fondos Concursables, en los cuales diferentes organismos dicen: yo quiero trabajar en estos sistemas, visualizar estos trámites en línea. Pero eran modelos quirúrgicos. A lo largo de la historia de AGESIC se hicieron más de cien fondos concursables, pero eran proyectos puntuales, en el cual se planteaba una problemática de un trámite o de un sistema en particular. Se atacaba ese sistema de punta a punta, para poder brindarlo. AGESIC actuaba como contraparte, ponía gestión de proyectos y también ponía plata con préstamos del BID que se fueron armando. Esa es la etapa primaria de AGESIC.

(13:54) En el segundo período, que es una etapa de **expansión**, se empieza no sólo a abarcar trámites puntuales, sino también se empieza a trabajar en los sistemas de gestión, o plataformas de GRP (Sistema Integrado de Gestión Administrativa) Se consolida la plataforma de gobierno electrónico, una plataforma que cuando se impuso, pasaron dos o tres años y no había mucha interoperabilidad en el Estado, porque era complicado,

porque no estaban habituados los organismos a interactuar, a interoperar. Pero se fue trabajando con paciencia en las diferentes administraciones, para que luego eso sí explotara y brindara un marco seguro de intercambio de información entre esos organismos. Esta plataforma de gobierno es cerrada para los organismos del Estado, en el cual están las Intendencias, el gobierno local y empresas estatales. No está abierta para intercambio con el privado, por lo menos, hasta ahora. Quizás en la última etapa puede ser que sí. Pero en este momento no estaba pasando.

Se empiezan a consolidar los data centers del Estado, que también muchas veces en este tema de transformación digital, uno ve la punta del iceberg, los trámites en línea, pero si las bases no están firmes a nivel de infraestructura y otros aspectos que tienen que ver con la seguridad y demás, es bastante complejo, porque la continuidad de servicio lo es todo. No sólo para el sistema de gestión interno que debe tener cada uno de los organismos, sino también para brindar servicios hacia afuera, que también se fueron agrupando en data centers por cada una de las unidades de ministerios. Y se empieza a consolidar una nube privada en Presidencia, que pudiera brindar servicios Stage, para determinados activos del Estado y para apoyar a algunos ministerios que estaban un poco flacos y poco evolucionados en materias de activos electrónicos.

Se empieza a trabajar con el catálogo de datos abiertos que es toda una política y un cuento en sí mismo, y se empieza a trabajar en la estrategia. Primer paso es trabajar sobre las bases, y ahí se empieza a trabajar en los Planes directores de gobierno electrónico, para empezar a nutrir, si vamos a una [Pirámide de Maslow](#), avanzar un pasito más en las Estrategias de gobierno electrónico, que debían tener cada uno de los ministerios. De hecho, a nivel inclusive organizacional, se intenta tener directores de gobierno electrónico, para cada una de las unidades ministeriales, para que de alguna forma empiece a permear esto de la tecnología. La tecnología ha ido por un período de madurez, pero hace quizás 10-15 años no estaba claro, o no tenían claro las organizaciones públicas que la TI era un socio estratégico del negocio, era un habilitador del negocio, sino que se paraba un pasito atrás en esa concepción, se paraba más como un proveedor de servicios. Eran los que conectaban las computadoras, teníamos algún sistema contable y poca cosa más y eran los que ponían contenidos en la red.

En esta etapa del mundo de la tecnología, la TI empieza a ser un puntal. Y también eso es clave, porque se empiezan a destinar recursos presupuestales y a nivel organizativo. Hoy día inclusive hay muchas unidades tecnológicas que a nivel de la escala organizacional, están por debajo de unidades administrativas, típicamente dependiendo de direcciones generales o direcciones de planificación o direcciones de recursos financieros. Pero en este período se ve que la TI tiene que pasar al lugar donde se sienta en la mesa, tiene que

ser a nivel de dirección, y se le da ese rol de socio tecnológico que es bastante importante, porque se para en un plano de igual en los lugares de la toma de decisión.

(18:14) Se empieza a trabajar en AGESIC en los sistemas de gestión de seguridad de la información. Ya se empieza a visualizar la importancia de la seguridad, con todos estos temas, y se empieza a trabajar en dos o tres aspectos que ahora a continuación vamos a contar.

Nosotros veíamos que esta incursión quirúrgica que estábamos haciendo con los fondos concursables era bastante exitosa, ya les dije, se hicieron 100 de esos. Pero empezábamos a visualizar que no nos iba a dar el tiempo, no nos iba a dar la vida para poder tener un gobierno totalmente digital, atacando uno a uno, en ese proceso artesanal de construcción. Veíamos que si bien eran buenos los ejemplos, no íbamos a llegar. Y ya por el 2012 empezamos a pensar cómo podíamos pasar de una fase artesanal a una fase industrial. En particular trabajando con esa consultoría de estrategia y modelo para el programa de trámites en línea, ahí fue que empezamos a ver cómo podíamos hacer una expansión muchísimo más agresiva. Ahora les voy a contar un poquito de cómo lo encaramos.

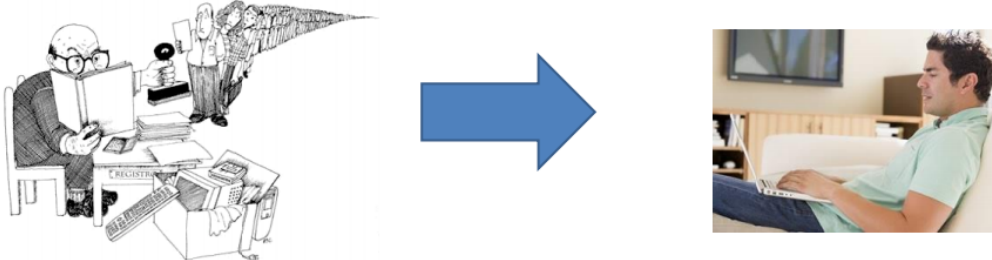
(19:29) Empezamos a ver la necesidad de un catálogo de trámites para visualizar cuantos trámites teníamos en la administración central. Hace 10 años, le diré que menos, 8 o 7 años, no sabíamos realmente cuantos trámites había en la administración central, de cuantos servicios proveíamos al Estado. Y ver el tema de volumetría y el tema de interoperabilidad. Estábamos un poco a ciegas, digamos, en ese mundo. Y una de las cosas que quisimos era ver dónde estábamos parados, cuál era nuestro puntapié inicial y de ahí empezar a proyectar. A través de esa consultoría y empezar a discutir los activos de gobierno electrónico, empezamos a visualizar que había ciertos activos, ciertas cosas comunes que se iban a replicar y que no era necesario. O era un gasto de tiempo que cada uno de los ministerios o de las organizaciones tuvieran los mismos activos que tenían que construir. Hay piezas del puzzle que todo el mundo las va a usar y que eran necesarias que estuvieran para tener un despliegue mayor. Que pudiéramos reutilizar recursos, reutilizar presupuesto y que se pudieran controlar. Entonces se empieza a desarrollar determinados activos, como es obviamente expediente electrónico, notificaciones electrónicas, el tema de formularios, la plataforma de interoperabilidad. Se empiezan a construir activos de información que eran necesarios para hacer eso.

(21:04) La última etapa de AGESIC es de **transformación**, digamos, de todo lo que se venía trabajando en el período anterior y fuertemente focalizado en un programa de 100% de trámites en línea, ahí ya fuimos por todo. O sea, toda esa estrategia que fuimos pensando y deambulando del 2011 al 2015, se llevó en forma expansiva a todos los ministerios, para

llegar al 100% de los trámites en línea. Ahí hubo una fase expansiva con los activos del gobierno anterior, con agenda, formularios, trazabilidad, ventanillas únicas, componentes de gestión del cambio, arquitectura, la arquitectura integrada de gobierno basada en el [marco TOGAF](#), ciberseguridad, y un fuerte proyecto enfocado al 100% de trámites en línea.

(22:00) Esas son las tres etapas que uno puede visualizar en el contexto de AGESIC. Es interesante lo que nos pasó en Uruguay, esa sostenibilidad en el tiempo de las políticas públicas, con un fuerte componente en el gobierno electrónico, gobierno digital, que nos permitió construir de a bloques, esa evolución. Y más o menos, este fue el enfoque.

Elaboración de Estrategias y Modelos para el Programa Trámite en Línea 2012-2013



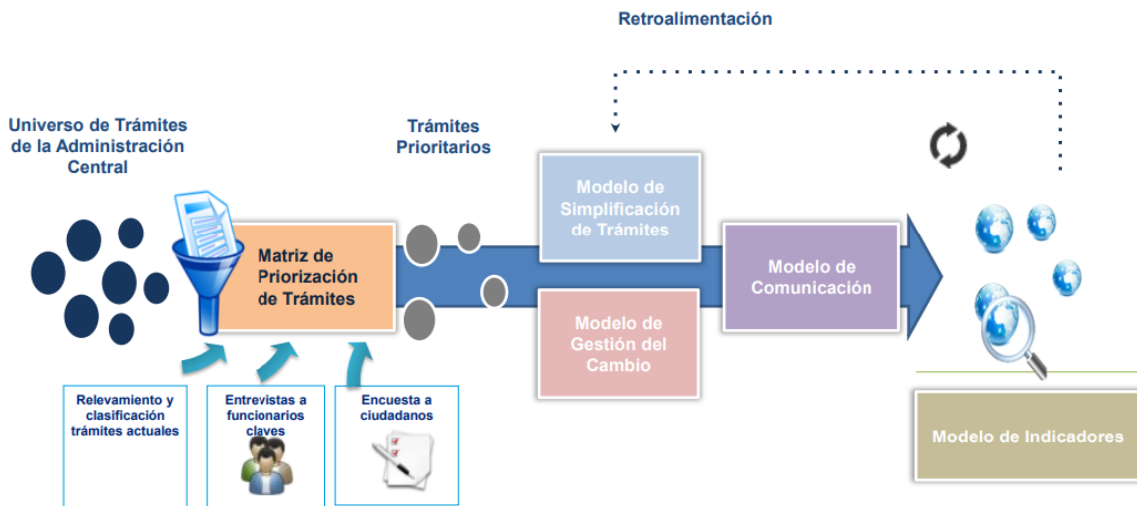
- Cómo estar preparados para enfrentar las barreras al cambio?
- ¿Por cuáles comenzar y en base a qué criterios?
- ¿Cómo “simplificar” los trámites a través del uso de activos de gobierno electrónico?
- ¿Cómo comunicar qué estos cambios se están realizando?

Vayamos un poquito atrás, en este concepto elaboración de estrategias y modelos para el programa de trámites en línea, por allá por el 2012, para entender cómo se dio este proceso.

Estábamos parados en los fondos concursables, veníamos haciendo intervenciones quirúrgicas. Pero entendíamos que no íbamos a poder escalar. Estábamos armando las estrategias de gobierno electrónico y había algunas cuestiones difíciles de entender: si hay un organismo que tiene 400 trámites. ¿Por cuál arrancamos, por el más masivo, por el más complejo, por el más usado, por el más simple, por el que le interesa al ciudadano? ¿Qué es lo que tenemos que hacer?, Tenemos que hacer todo, pero tenemos que elegir, ¿cómo lo simplificamos? Porque estábamos viendo que en esas arquitecturas, artesanalmente lo hacíamos bien, pero veíamos que había patrones que se iban repitiendo en cada uno de los sistemas que estábamos haciendo, y siempre reinventábamos la rueda. Y entendíamos que por ahí no era el camino. Nos empezábamos

a chocar con las barreras de la gestión del cambio. En un primer momento no teníamos un área de gestión, de hecho el concepto de gestión del cambio, a mi criterio, es de 10 años para acá en temas de transformación digital. Empezamos a entender que el cambio no sólo era tecnológico, no sólo era poner un software, que teníamos barreras, que uno cuando va a poner un trámite, un sistema o lo que sea, empieza a pisar callos. Empieza la dinámica que cómo se hace desde el ciudadano, la propia organización reacciona, la propia gente a veces que trabaja en la organización, las direcciones, la gestión del cambio empieza a ser un elemento fundamental. Y a tener en cuenta que quizás en esos primeros instantes, donde uno empieza a ver que la tecnología avanza, pero si no hay un componente de gestión del cambio atrás, fuertemente, eso puede llegar a ser boicoteado. Y uno puede retroceder, puede tener el mejor sistema del mundo, pero si no hay un componente de gestión del cambio adecuado, y hay una resistencia dura por parte de la organización, por parte de la ciudadanía, eso puede no marchar, puede boicotear todo. Y por esta época empezamos a entender que era necesario también de rodearlo también con un plan de comunicaciones adecuado. Cómo comunicar, a quién, cuáles son los diferentes componentes de la comunicación. Empezamos a entender que el juego no era solamente tecnológico, había un juego de estrategia, un juego de gestión del cambio, de comunicación, había varios aspectos a tener en cuenta.

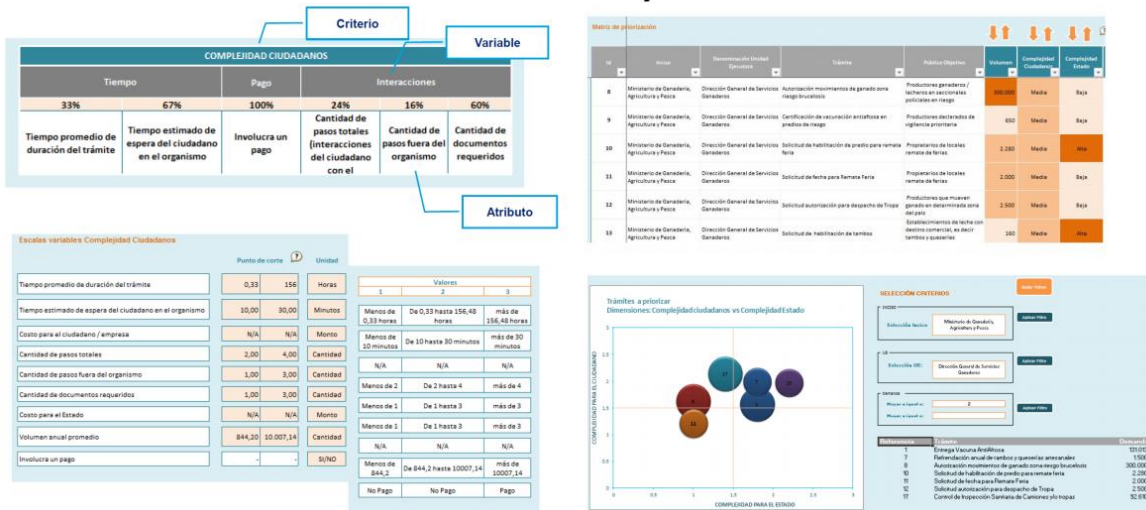
Modelo de trámites y servicios en línea



(25:29) Y entonces, intentamos en aquella etapa establecer un modelito que nos permitiera primero tener certeza del universo de trámites de la administración central. Ahí entendimos que habían unos 1.200, después recabando aparecieron más. Teníamos entre 1.200 y 1.400 trámites en línea. Y empezamos a hacer algunas pesquisas, los empezamos a relevar, los empezamos a clasificar, empezamos a entrevistar, empezamos a ver qué le dolía a la ciudadanía, qué le dolía a la organización. Y entonces pudimos armar

una matriz que nos permitiera, primero, priorizar esos trámites. La estrategia de gobierno electrónico tenía que definir por cuales empezar y tener un plan para ello. Y tener un modelo de simplificación. ¿Qué es un modelo de simplificación? Bueno, ahora lo vamos a ver. Empezamos a categorizar los trámites, a entender el mundo de los trámites y servicios en línea y cómo se comportaban. Y tener un adecuado modelo de gestión de cambio, para poder atacar cada uno de esos cambios y un modelo de comunicación. Y a tener un pequeño tablero de indicadores que nos permitía ir midiendo constantemente como íbamos haciendo y cumpliendo esos planes de acción.

Modelo de trámites y servicios en línea



(26:55) Para el modelo de priorización trabajamos mucho con sociólogos y con gente de la comunicación. Y establecimos algunas complejidades: el tiempo, el pago y las interacciones. Nos dimos cuenta que el pago (costo) no era un componente central en la definición, si era un trámite importante para la ciudadanía. Lo que más le dolía a la ciudadanía era el tiempo estimado de espera, o sea, cuánto tenía que esperar una persona para poder hacerlo y la cantidad de interacciones que a veces tenía que hacer un ciudadano. Y ahí empezó a aparecer otro concepto que después se llevó a nivel de trámites en línea, que era “el ciudadano como cadete del Estado”. Empieza a emerger el concepto de que el ciudadano se siente un cadete del Estado, que va a una ventanilla y hace un trámite, y después lo mandan a otra ventanilla más y le piden la misma información que tenían en la anterior. Y va a la otra y ya le pidieron tres veces lo mismo y así. Y surge la pregunta: por qué me están pidiendo la misma información que el Estado ya tiene, porque el Estado es uno en definitiva. Y, ¿por qué me están pidiendo lo mismo? Y empieza esa molestia: los tiempos y el concepto de cadete del Estado. Y bueno, uno empezaba a pasar por un tamiz esa documentación, esa clasificación que tenía de los

trámites, con su volumetría, y uno podía entender esa matriz de priorización, que les presento.

Modelo de trámites y servicios en línea



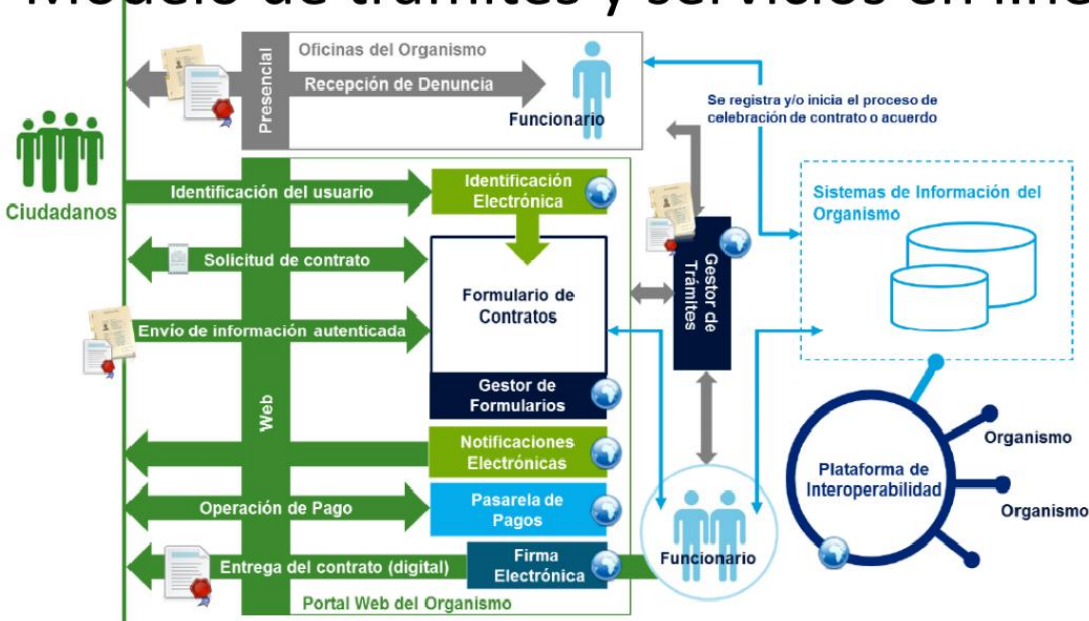
Una vez que uno pasaba por ese primer tamiz de priorización, empezaba a ver el modelo de simplificación, modelo que tenía que ver con activos de gobierno electrónico que debían estar y con los diferentes canales que tenía la ciudadanía. Nosotros entendíamos que los canales no tenían que cerrarse, no es que teníamos que pasar de un canal a otro. Eso se iba a dar naturalmente, no iba a ser forzado. Si íbamos al canal web, íbamos a brindar esos servicios web, no íbamos a tener que cerrar los canales telefónicos y presenciales, porque el ciudadano va a hacer los trámites por cualquier canal, hay que ir atendándolo en las diferentes facetas. Sí teníamos que modelar ese canal web, con esa sede electrónica, o punto de acceso central. Teníamos por un lado que construir el catálogo nacional de servicios en línea, que hoy se ve reflejado en <https://www.gub.uy/tramites/> que contiene todos los trámites de la administración central. Los ciudadanos, o accedían a través de tramites.uy o a través de la información de cada portal de los organismos. Y había dos cosas que tener en cuenta: la identificación y las notificaciones electrónicas. Ahí ya se empezaba a trabajar en la **identificación digital**, y en ese período 2011-2015, empieza lo de firma electrónica avanzada y los primeros trámites con ella. Respecto a los esquemas de **notificación electrónica**, nosotros al día de hoy aún muchas notificaciones son hechas en papel y se tiran por debajo de la puerta del ciudadano. Y teníamos que pensar un mecanismo de que fuera a nivel electrónico y que pudiera haber un componente reutilizable a partir de eso. Luego se empiezan a construir el resto de activos y se empieza a pensar las pasarelas de pagos, las agendas electrónicas, las firmas y la trazabilidad, en fin, hay un conjunto de activos que se empieza a ver que

son necesarios para cubrir las diferentes gamas de los trámites y servicios en línea que se brindan a la ciudadanía.

1. Celebración de Contrato o Acuerdo Realizar un contrato o acuerdo con la Administración Central como contraparte directa, o con un tercero, cumpliendo la Administración el rol de intermediario, garante o facilitador del acuerdo.	2. Declaración Efectuar una manifestación ante la Administración Central, declarativa de determinada situación, estado o condición del ciudadano que puede constituir la base para determinar el incumplimiento de una obligación establecida por la Administración Central	7. Solicitud de Comprobante o Constancia Obtener un testimonio por parte de la Administración Central que avale determinada situación o estado del ciudadano.	8. Solicitud de Información Obtener información en poder de la Administración Central, ya sea propia del ciudadano y sobre la cual el mismo se encuentra habilitado a actuar o si la misma fuere de acceso libre.
3. Denuncia Realizar la denuncia ante la Administración Central de una situación que involucra al propio ciudadano, un tercero o la ciudadanía en general	4. Pago de Obligaciones Abonar obligaciones contraídas con la Administración Central (multas, impuestos, servicios consumidos, etc.)	9. Solicitud de Permiso o Habilitación Obtener un derecho, regulado por la Administración Central, para hacer, tener, o disponer sobre otro ciudadano u objeto determinado en ciertas condiciones establecidas.	10. Soporte o Asistencia Obtener asesoramiento especializado referente a servicios brindados por la Administración Central, situaciones particulares del ciudadano o condiciones generales de la ciudadanía frente a la Administración Central.
5. Registro e Inscripción Formar parte, con carácter obligatorio u opcional y en forma temporal o permanente, de una base de datos con determinada característica, cualidad o condición frente a la Administración Central o la ciudadanía en su conjunto, permitiéndole en consecuencia el ejercicio de determinados derechos o la realización de ciertos trámites.	6. Obtención de Beneficios Obtener un beneficio derivado de una condición social, laboral, económica, etc. del ciudadano que es proporcionado por la Administración Central o Gestionado a través de la misma.	11. Ventas de la Administración Central Adquirir bienes provistos en forma permanente o temporal por la Administración Central.	

Pero también teníamos que entender qué tipos de trámites había, para categorizarlos. Y llegamos a 11 tipos de trámites o servicios comunes que se pueden dar en el intercambio entre la administración central y la ciudadanía: contratos, declaraciones, denuncias, denuncias de diferentes acciones, pagos, registros, obtención de beneficios, en fin, 11 tipos de trámites que se podían dar.

Modelo de trámites y servicios en línea



(32:13) Entonces, por un lado, teníamos 11 tipos de trámites, y por otro lado teníamos un conjunto de activos de gobierno electrónico que habíamos estado desarrollando, que eran componentes reutilizables, los patrones de activo electrónico. Entonces lo que empezamos a armar es esta malla, de acuerdo a una categoría de trámites, Por ejemplo,

un caso de denuncia, uno debería tener determinados tipos de activo de información. Y entonces empezamos a armar esas arquitecturas de softwares que daban esa visibilidad. O sea, para cada tipo de denuncia, dependiendo de las características de la denuncia: me tengo que identificar electrónicamente o no, tengo que notificar o no a ese ciudadano para ese tipo de denuncia, si hay un pago asociado a esa denuncia, si hay una firma, tengo que interactuar con otro tipo de organismo, entre otros. Entonces, empezamos a construir la malla para poder hacerlo. De hecho creo que teníamos unas 80 o 90 arquitecturas diferentes para hacer frente a todo el conjunto de trámites y servicios posibles.

Entonces teníamos 1.400 trámites y para ello teníamos unas 80 arquitecturas, con esa cajita de puzzles armadas que se podían dar. Obviamente había que trabajar también en algunos de los activos, algunos estaban armados, otros había que mejorarlos, y otros había que trabajarlos más. Pero por acá venía un poco la cuestión.

Modelo de trámites y servicios en línea

Modelo de Gestión del Cambio para la Implementación de Trámites en Línea

Paso 1: Identificación de públicos

El objetivo de esta actividad es identificar los públicos que realizan el trámite que se implementará en línea. En la identificación de públicos se detectarán las características de los ciudadanos y empresas que realizan el trámite a implementar en línea.

Paso 2: Selección de acciones de Comunicación

Una vez se ha identificado el público del trámite a implementar en línea, el siguiente paso es seleccionar aquellas acciones de comunicación a realizar para cada uno de estos públicos.

Modelo de Comunicación

Identificación de públicos que realizan el trámite en línea

Selección de acciones de comunicación

Objetivos y acciones de comunicación

Plan de Comunicación

Paso 3: Definición del Mensaje

A partir de las características de los públicos, la disposición a la realización del trámite en línea y las acciones a realizar, se define el mensaje a comunicar para cada uno de los públicos tomando como base los beneficios asociados a la realización del trámite en línea.

En esta última actividad, es donde se ha de completar el Plan de Comunicación a los Ciudadanos en función de los lineamientos aportados por el Modelo.

Para completar cada uno de los pasos, por favor siga las instrucciones que van apareciendo en las distintas pantallas. La herramienta está diseñada a partir de información general de la Administración Central y será con los datos que se vayan introduciendo cuando se conseguirán resultados personalizados para el Modelo de Comunicación a los Ciudadanos en su Organismo/Departamento.

Iniciar

A) Instrucciones generales - Cómo navegar por el Modelo de Gestión del Cambio

El Modelo de Gestión del Cambio para la Implementación de Trámites en Línea es una herramienta sencilla que guía el desarrollo del Plan de Gestión del Cambio en la implementación del Trámite en Línea. Durante las distintas actividades a realizar, podrá encontrar un menú a la izquierda de la pantalla con distintos botones que le aportarán información sobre la actividad a realizar o lo guiarán directamente hasta este instructivo.

Haciendo click sobre este botón se abrirá un cuadro de diálogo con el objetivo de la actividad a realizar.

Haciendo click sobre este botón encontrará información sobre los pasos a seguir en la actividad a realizar.

Haciendo click sobre esta imagen podrá volver directamente a este instructivo cuando lo desee.

Excepcionalmente en alguna actividad encontrará la imagen se le permitirá obtener información adicional sobre algún aspecto específico de la actividad.

B) Actividades del Modelo de Gestión del Cambio para la Implementación de Trámites en Línea.

El Modelo de Gestión del Cambio para la Implementación de Trámites en Línea se enfoca en tres aspectos clave:

- La Estrategia de Gestión del Cambio
- La Alineación Organizacional
- La Capacidad Organizacional

Modelo de Gestión del Cambio

Identificación de públicos que realizan el trámite en línea

Selección de acciones de comunicación

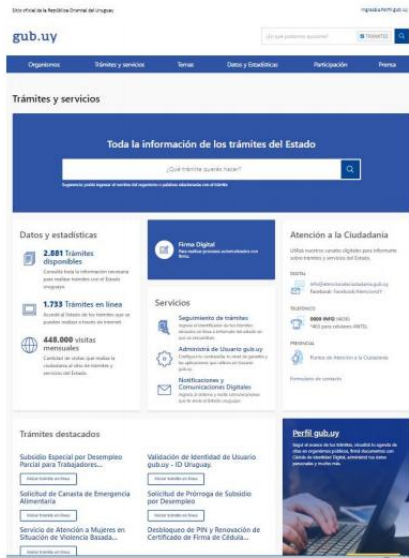
Objetivos y acciones de comunicación

Plan de Comunicación

También trabajamos en modelos de gestión del cambio, para brindarle herramientas a las organizaciones, para atacar cada uno de esos trámites con estrategias de gestión del cambio: cómo alinearlos, cuál era la capacidad organizacional que tenían, y cómo actuar con esas barreras al cambio. Y también podíamos dotar a las áreas de comunicación de cada uno de los organismos con un plan de comunicaciones adecuado. Algunos organismos estaban preparados para recibir esta información, pero muchos no, porque estructuralmente a veces no estaban las unidades de comunicaciones ministeriales, a veces estaban muy atados al asesoramiento a la parte de comunicaciones políticas, no al sistema de gestión interno. Algunas herramientas, algunos componentes muy pequeños de organizaciones de gestión del cambio aparecían o empezaban a aparecer en organizaciones ministeriales, pero teníamos un equipo de gestión del cambio y

pensábamos en ese momento que íbamos a dotarles de ese componente reutilizable, porque la gestión del cambio es un perfil que a veces las organizaciones no cuentan.

Seguimos avanzando



Decreto de simplificación

Publicar en su sitio web y en el Portal del Estado Uruguayo, www.portal.gub.uy, cada uno de los trámites que ofrecen, con la indicación precisa de todos los requisitos que el interesado debe cumplir para su realización, del costo total que debe abonar, del plazo máximo de duración del trámite y de la dependencia responsable del mismo.

Para la realización del trámite no podrá exigirse el cumplimiento de un requisito que no se encuentre publicado. Asimismo, revisar periódicamente la información publicada y exhibir la última fecha de revisión.

Supresión. Analizar los trámites que se ofrecen, a efectos de evaluar su pertinencia y eliminar los requisitos cuyo cumplimiento no sea indispensable, salvo que sean exigidos por una norma.

Simplificación. Rediseñar los trámites con la incorporación de tecnología, con la finalidad de adoptar el procedimiento más sencillo posible, exigiendo únicamente el cumplimiento de las etapas y requisitos que sean indispensables.

(35:15) Pasamos esa etapa de conocimiento primario y seguimos trabajando, ahondando en los desarrollos de esos activos electrónicos, en las sedes electrónicas, la infraestructura, la interoperabilidad, eso fue lo que seguimos armando. Y empezamos a consolidar lo que fue trámites y servicios, tramites.gub.uy, el punto de partida clave. Y por el 2014 se dicta el decreto de simplificación que obligaba a todos los organismos del Estado a publicar los trámites y servicios. No solo publicar en su página web sino acá. Era un tira y afloja. Empezaron a aparecer decretos de obligatoriedad de no exigirle al ciudadano información que ya cuente la organización. Y empiezan a aparecer decretos que tienen que ver con la obligatoriedad de la supresión de trámites que no son necesarios y todavía seguimos luchando con algunos. Por ejemplo, teníamos un trámite que era la jura a la bandera, un trámite obligatorio a los chiquilines de primero de secundario, de jura a la bandera, de fidelidad. Y después, para ingresar a algunos empleos públicos, te exigían la jura a la bandera. ¿Por qué me estás exigiendo esto? Había que revisar algunos trámites que ya no tenían sentido, porque hay trámites que se realizan en base a un contexto y luego de un tiempo ya no tienen más sentido. Y eso también obliga a visualizar la pertinencia del trámite. Hay un ejemplo que después se dio más adelante en la implantación: tenemos un trámite que es decretar que las personas tienen algún problema físico y se les da el certificado de discapacidad y eso les puede servir por ejemplo para compras de auto con implementos especiales y demás. Y había personas que por ejemplo les había verificado que no tenían un brazo y cada 5 años esa persona

tenía que ir y certificarse que seguía sin el brazo. El ejemplo es irónico. Y yo decía: ¿y por qué estamos haciendo esto? Hay algunas discapacidad que quizás tengan que corroborar eso, pero hay otras que no tienen sentido, no lo tenemos que hacer. Y a esa persona la hacemos revictimizarse por lo que pasó. Eliminemos ese trámite para ese tipo de discapacidad. De esas cosas encontramos unas cuantas, cuando empezamos a revolver el Estado. Y había procesos de simplificación que tenían que hacerse.

Asunción presidencial 2015

“La mejora permanente en la gestión pública cumplirá una etapa trascendental con el Gobierno Electrónico. Al 2016, el 100% de los trámites podrá ser iniciado y seguido por Internet y teléfonos celulares, incluyendo opciones de pago”



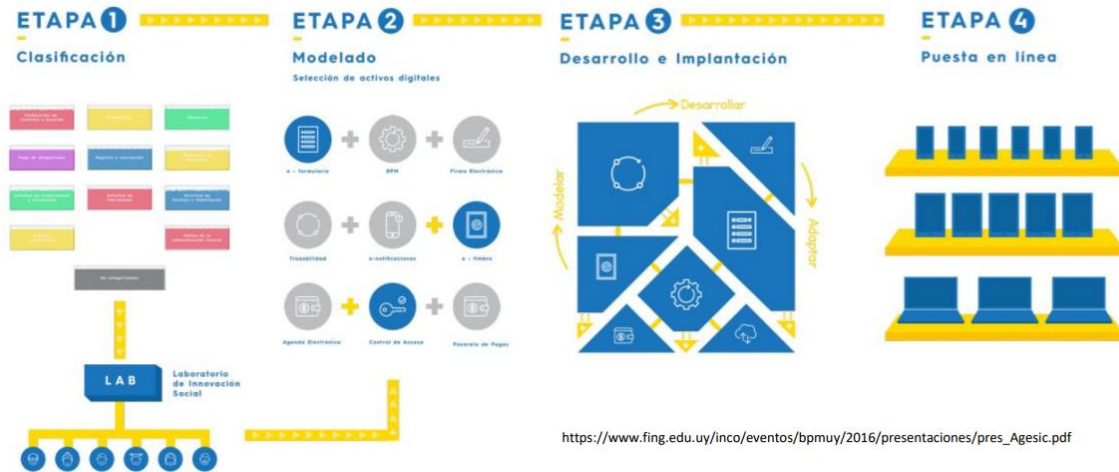
Anuncio 2015 Presidente <https://www.carve850.com.uy/2019/03/01/las-10-promesas-de-vazquez-para-el-tercer-gobierno-del-fa-que-se-hizo-y-que-queda-por-hacer/>

(39:03) Veníamos con nuestra estrategia, con nuestros trámites quirúrgicos, empezamos con nuestros activos, veníamos con una estrategia armada, hasta que en el 2015, en la asunción presidencial empiezan a decir: muchachos, para el 2020 todos los trámites tienen que ser en línea. Y en el 2016 todos tienen que iniciar en línea. Y nos movió bastante la estantería. Dijimos: bueno, no sólo ahora es una estrategia que veníamos construyendo en ese contexto “bottom up”, sino que ahora hay un componente político: de hecho fue una de las 10 medidas que se anunció por parte del presidente en el discurso de asunción, que ponía en primera plana el tema de trámites digitales en línea, para parte de la población. Y para el 2020 todos tenían que estar en línea. Y eso nos obligó a hacer una reestructuración muy fuerte y pasamos dos o tres meses armando un plan de acción para llevar esa idea adelante. Porque cuando uno viene con una estrategia armada, ordenada, viene craneando cómo hacerlo, bueno, pero a veces viene una decisión de ese estilo y tenemos que reacomodar, repensar parte de las acciones que veníamos pensando.

(40:42) Entonces empezamos a armar un grupo interno de AGESIC, un equipo transversal: había gente de seguridad, de arquitectura, de organismos. Empezamos a ver cuáles eran

los trámites, a clasificarlos, a ver la volumetría, pensar cómo hacer el modelado. Y después los criterios de contratar empresas, en este caso para AGESIC, que pudieran hacer despliegues en cada uno de los ministerios para la puesta en línea, con las contrapartes ministeriales.

Definición de la estrategia



Acá soslayadamente aparece una cosa que se llama LAB, porque entendimos que el 80%, por decir algo, son trámites que tenían esta casuística de que esto es un registro, esto es una denuncia, esto se puede hacer más o menos, hay cosas que son fáciles, son trámites que uno los puede fácilmente categorizar y llevarlo a un esquema de patrones. Pero hay otros que no, que hay que pensar fuera de la caja y casi siempre son los que más duelen. Son trámites, o que tienen que ver con cadenas de trámite, o tienen que ver con trámites complejos que tocan muchísimas aristas dentro de una organización, o son complejos por su cantidad de requisitos. Y ahí había una etapa de innovación, de simplificación fuera de la caja. Y es ahí donde se crea el laboratorio de innovación ciudadana, basado en el modelo danés de laboratorio [Mindlab](#). Hay varios esquemas de armar laboratorios: el laboratorio [Medialab](#) Prado, español, que tiene que ver con un ecosistema de Start-Up. La réplica que se quiso hacer en AGESIC al tomar el modelo danés, era un laboratorio que se metía en el corazón del trámite y exigía un análisis de observación participante de cómo se hacía el trámite. Era un modelo innovador al trabajar con los que hacían el trámite de la organización y pedir a usuarios, a ciudadanos que realizan trámites habituales, ese tipo de trámites, juntarlos y trabajar de forma conjunta para hacer un mock-up (maqueta a escala o de tamaño completo), de cómo sería el trámite ideal y en función de eso poder implementarlo.

(43:28) Había cosas muy interesantes: a mí me tocó participar en algunos, en los que la dinámica se empezaba a dar de tal forma, que el ciudadano estaba defendiendo la actitud del servidor público (“Debería darle más información”) y viceversa (“Debería simplificarlo”). Se da una sinergia tan interesante y tan rica que ayudaba mucho a entender las dos partes. Porque también es claro, o también a nosotros nos pasó, me tocó ver que cuando uno está en la administración, cuando lo está viendo desde la óptica de una organización, muchas veces tiene un concepto nihilista (negación de toda creencia, principio o dogma), uno diseña el trámite o el servicio, desarrolla ese servicio desde lo que uno piensa que está bien y de cómo a veces uno simplifica desde la organización ese trámite y servicio y no de cara al ciudadano. A veces uno no ve la necesidad real del ciudadano, sino construye aplicaciones o sistemas desde la necesidad o la óptica de la organización. Y ahí hay un contrasentido, porque muchas veces hacemos todo un modelado del trámite hacia adentro, buenísimo, pero hacia afuera sigue siendo totalmente perjudicial. No vemos la necesidad, no le simplificamos la vida al ciudadano, sino que simplificamos la vida a la institución.

Y ese criterio establece otro concepto interesante: el foco debía ser el ciudadano, no la organización. Y para esos trámites en un principio pensamos que íbamos a poder cubrir con el laboratorio. Obviamente después nos dimos cuenta que no, que no era el camino. Lo dejamos subyugado para ese subconjunto de 10 o 15% de trámites complejos, donde había dolor de callo fuerte. Y no podíamos venir con una trotadora industrial a decir: sacamos trámites, sacamos trámites, porque no nos iban a dar los tiempos.

Diseñando la implantación



https://www.fing.edu.uy/inco/eventos/bpmuy/2016/presentaciones/pres_Agesic.pdf

Entonces ese fue el esquema que diseñamos, con una implantación que tenía que ver con desarrollar esa estrategia, contratar servicios de consultora y focalizarnos en el inicio del trámite. Lo que nosotros adoptamos en ese momento o cuando empezamos a planear ese programa era “focalicémonos en el inicio del trámite, no en el punta a punta”, en el inicio y en el fin. A nivel de gestión podremos ir contra un sistema de gestión armada, podemos hacerlo en papel si tuviéramos que hacerlo, pero simplifiquémosle la interacción, el inicio al ciudadano, para después atacar el punta a punta, ¿Por qué? Porque a veces el punta a punta es muy complejo. Y mientras vamos trabajando en ese diseño complejo de sistema de gestión interna, el ciudadano todavía sigue esperando, pues sigue el formulario papel que tiene que llenar, porque todavía la película no está completa. No, empezemos a atacar, que él no tenga que venir a la institución, que lo pueda hacer vía web, o si hay algo presencial, que él lo pueda ingresar en forma presencial y que le informemos con una respuesta de cómo va la trazabilidad del trámite, si cambió de estado, si finalizó de forma correcta. Y después vamos atacando los sistemas de gestión internos, pero no nos volquemos en esa etapa de solucionar todos los problemas de gestión interna, porque no nos va a dar tiempo.

(47:19) Es así que se desarrolla esa estrategia, se empieza a trabajar con consultoras de implantación, en cada uno de los organismos, esa consultora trabaja con el organismo, empieza la implantación y ese es el fin.

Afinando el modelo

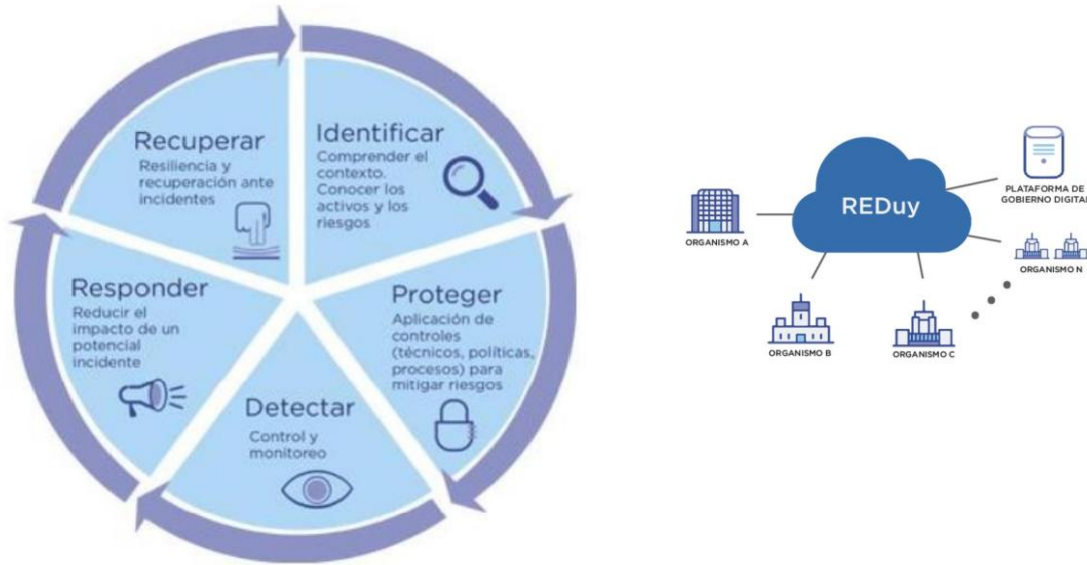


En esta última parte yo me voy al gobierno local, que es el segundo ejemplo que voy a mostrar. Pero empiezan a haber esas implantaciones y se empieza a [afinar el modelo](#) para poder llegar en calidad y tiempo, y la estabilidad en materia de arquitectura de sistemas. Son sistemas contrapuestos, si uno quiere calidad y quiere salir en tiempo, a veces no se pueden las dos cosas a la vez. Cuando se prioriza el “time to market” (plazo de

lanzamiento). Por ejemplo, vimos que ese proceso de construcción quizás no se podía realizar con los activos más ordenados. En algunos organismos por ejemplo se dio, que ya había una tecnología que estaba utilizando el organismo. Hay un catalogo de software público que tiene AGESIC, y que tiene un montón de opciones de hecho usamos SIMPLE, como una herramienta de gestión de formularios, había un montón de otros activos, de notificaciones, pero en algunos lados se usó alguna herramienta en particular que ya venía trabajando el organismo, que no obligaba a interoperar con otros sistemas. Y se fue llevando. Y lo que se empezó a partir de ese modelo primario de construcción, pasó a ser un [modelo de capas](#), no tanto de simplificación de trámites, sino de aspectos que tenían que ver con la calidad web y la Atención Ciudadana. Acá se forman lo que son los CAC, los [Centros de atención ciudadana](#). Y entonces, cada unidad tenía que tener esos puntos para brindar atención presencial, que obligaba, no sólo a tener un punto de atención, sino un modelo de atención ciudadana, que fuera estándar para cada uno de los organismos. Tenían que ver con aspectos de comunicación, de seguridad, de arquitectura y de otros aspectos. Y se empieza a trabajar en la primera etapa de implantación, 2015-2016, se empieza a trabajar más fuertemente en AGESIC, tironeando y contratando esas consultoras de implantación. La última etapa es de sostenibilidad, donde se obliga entre comillas a que los organismos trabajen con referentes funcionales y referentes de gestión del cambio, o sea, tengan un equipo espejo similar al que estaba trabajando en AGESIC, para darle sostenibilidad, porque también se empieza a ver que si no hay esa estructura armada, para sostener los 200 o 300 trámites que podía tener una institución, en el momento en que AGESIC o la consultora se retirara, después de la implantación, esto no iba a tener la sostenibilidad suficiente.

(50:38) Aspecto importante es el referente jurídico, que aparece por ahí, no sólo a nivel de AGESIC. La normativa es un habilitador de la tecnología. A veces puede llegar a pasar, con las leyes, decretos y la normativa existente, que son garantistas. Y la tecnología a veces avanza más rápido que el respaldo jurídico. Pero el respaldo jurídico garantiza de que esa normativa, o que ese cumplimiento, esa regla, sea adecuada. Y a veces hay una tensión, porque uno dice: “yo esto lo puedo resolver informáticamente, digitalmente, pero la normativa no me lo permite, por...” Bueno, necesitamos de alguna forma ese respaldo jurídico, pero también necesitamos que ese respaldo jurídico esté “aggiornado” por los nuevos elementos tecnológicos, y que permitan trabajar en forma conjunta para tener una normativa que facilite esa transformación digital. Porque si no tenemos eso podemos tener normativa contrapuesta, que de alguna forma haya un contrasentido entre una y otra.

Marco de Seguridad



(51:50) El [marco de ciberseguridad](#) también es interesante y es uno de los aspectos que nosotros vimos a nivel de Estado uruguayo. Teníamos data centers, planes de continuidad, servicios de infraestructura, pero nosotros definimos que no sea un solo punto de acceso, digamos trámites.gub.uy, y que sólo a partir de ahí se pudieran ingresar a todos los trámites del Estado, sino que podían ingresar a partir de ahí y además podían ingresar por cada uno de los ministerios. Y en estos eslabones de la cadena, si falla el más débil, puede fallar todo. Y hay un tema de confianza en los usuarios, que se puede empezar a caer.

Entonces empezamos a armar ese marco de ciberseguridad, en el cual empezamos a ver cuáles eran las acciones o como estaba planteada la seguridad en cada uno de los ministerios. Y también dotamos desde AGESIC, con [REDuy](#), para garantizar marcos mínimos de seguridad, de arquitectura WAF, cortafuegos de aplicaciones web, brindándoselas o comprándoselas, para efectos de garantizar que por lo menos haya elementos mínimos de control, poder hacer algún hackeo ético, poder entender cómo estaban paradas esas organizaciones y tener elementos mínimos con los cuales garantizar la seguridad en el Estado.

(53:25) Es clave en ese sentido la ciberseguridad. A nivel de Intendencia recibimos cien mil ataques por año, y tenemos que estar bien planteados ante esos efectos. Entonces se brindó un marco de ciberseguridad, y básicamente Uruguay en AGESIC un [Centro de Respuesta a Incidentes](#) que monitorea constantemente las acciones de lo que pasa a nivel de gobierno.

Ese fue el camino de AGESIC y fue el primer laberinto que me tocó recorrer.



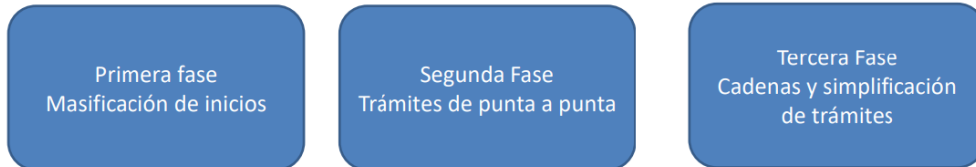
Y ahí es donde viene el otro camino, el gobierno local, que es la Intendencia de Montevideo. Ahí hay nuevos aprendizajes. Es como esa teoría, no sé si alguna vez la escucharon, la teoría del palo enjabonado. A veces uno cuando quiere subir el palo enjabonado, es bastante difícil, pero si uno tiene arriba quien le brinda una mano es bastante más fácil subir. Entonces cuando uno tiene una experiencia acumulada, tienes una infraestructura, tienes algunos activos de gobierno que ya empujan, bueno, es más fácil empezar.

(55:13) La Intendencia ya venía con una historia muy interesante en digitalización de trámites, pero también cuando llegamos en ese período queríamos acompañar la transformación digital que se estaba viviendo a nivel nacional, y el desafío era dar también ese shock de trámites en línea. Y es así que arrancamos con esa conceptualización.

En ese momento, empezamos también con un tema de relevamiento de cuántos trámites y servicios brindábamos, que tampoco en ese momento sabíamos, y ahí descubrimos esos 420 que teníamos por ahí. Y en aquel momento había unos 140 que teníamos que llevar a línea. Y nos trazamos la meta de al 2020, poder masificar entre el 100% y el 90% de lo que se podía hacer. Entonces el desafío era cómo plantear, en una organización municipal de gobierno local, poder hacer esa masificación de más de 200 trámites en línea, que se tenían que hacer. 230 fue lo que pudimos hacer.

Algunas diferencias

- Programa gestionado desde el Departamento Desarrollo Sostenible e inteligente
- Gestión de cambio ad hoc
- Plan de comunicaciones primario



Algunas diferencias que se daban con respecto al gobierno nacional, el programa era gestionado desde el Departamento de Desarrollo Sostenible e Inteligente, que es así como en Chile, no sé si son direcciones generales o ministerios de la ciudad. Es como el ministerio encargado de la parte de tecnología y el concepto de Smart Cities, [ciudades inteligentes](#), que es un capítulo aparte. Pero dentro de las ciudades inteligentes, la transformación digital es un subcomponente central.

Por las características propias de la organización, no teníamos un gran componente de gestión del cambio, no teníamos un área de gestión del cambio, sino que se empezó a trabajar de forma primaria. Entonces la gestión del cambio la teníamos que hacer desde el propio departamento y se hacía bastante más ad hoc que un modelo y pensado.

Y el plan de comunicaciones no era tan ordenado hacia la ciudadanía, sino que era más un despliegue. Entonces estábamos en un escenario no de tanta construcción acumulativa de esos 10 años antes que venía AGESIC, sino estábamos en una fase de shock con un Estado más primario, desde ese punto de vista de la gestión del cambio y el plan de comunicaciones.

(58:03) Lo que se trazó con esas metas, digamos, fue bueno, empezamos por la masificación de los inicios de trámite, que fue el enfoque que hicimos. Entonces, teníamos que acordar con cada una de las organizaciones de la Intendencia que tienen que ver con áreas de movilidad, de desarrollo urbano, de desarrollo ambiental, de cultura, de gestión financiera, cómo íbamos a hacer y por dónde íbamos a transitar. Era una estrategia más de cuáles podemos empezar a hacer ahora, cuáles después, no tanto con un modelo de priorización. Fue bastante más topadora, llamémoslo así.

Poder trabajar luego los tramites de punta a punta, porque había muchos trámites que tenían muchos formularios, estancias primarias, y a pesar de que la Intendencia tiene actualmente unos doscientos sistemas de gestión, 200 aplicaciones, más o menos, había algunos trámites que no tenían asociado un sistema de gestión, entonces teníamos que decir bueno, esto vamos por una herramienta BPM, se ingresa en un formulario, va por una herramienta BPM, que es una herramienta de Business Process Model, ahí teníamos equipos de desarrollo propio. La Intendencia cuenta con unas 200 personas en el departamento y teníamos algo así como 80 desarrolladores, lo cual nos daba un motor de desarrollo muchísimo más fuerte quizás que el que tenían algunos ministerios en sus departamentos. Entonces, teníamos una maquina más fuerte para empujar los trámites en línea.

(59:49) Y una tercera fase, que tiene que ver con las cadenas de trámites y simplificación de trámites. Hoy les diría que estamos parados en la segunda fase y entrando en la tercera. Los primeros dos años, 2017- 2018, fue fuertemente basada en la masificación de los trámites, dónde teníamos 100 trámites por año, o sea que fue bastante topadora, y en el 2019 nos empezamos a concentrar en los trámites punta a punta, en la trazabilidad del trámite, en algunos que no tenían sistema de gestión, dotarlos de sistema de gestión, para luego sí, en esta tercera fase estamos más que en condiciones de empezar a pensar en cadenas y simplificación de trámites complejos que tiene la Intendencia, que tocan varias aristas.

(01:01:00) Entonces también este proyecto fue asociado a los puntos de atención ciudadana y se crea una [ventanilla única](#). Yo les contaba que nosotros teníamos un oxímoron: teníamos 7 ventanillas únicas en la Intendencia, entonces fuimos trabajando para bajarla a una ventanilla única central. Y con un modelo de atención ciudadana, en el cual pudimos llegar, en el edificio sede de la Intendencia, a un modelo terminal, donde la gente no ande caminando por todos los pisos de la Intendencia, subiendo ascensores, bajando ascensores, para estar ahí. Todavía nos quedan algunos resabios de algunos trámites donde la gente tiene que ir presencialmente, pero se va confluyendo a esa ventanilla única y a ese modelo de atención ciudadana primaria.

Esas estrategias de masificación de trámites, por las características propias de la Intendencia, también se pueden visualizar con estos tres aspectos que tuvimos que trabajar. El **modelo transaccional**, que tiene que ver puramente con el trámite en línea. Un **modelo proactivo**, es ir un pasito más en el Estado, en el cual si yo puedo saber quién es esa persona, si me puedo logear, y ahí usamos el componente de identificación ciudadana, de identificación electrónica, yo ya sé quién es ese usuario y le puedo brindar algunos servicios de forma proactiva. Le puedo decir cuál es el estado de sus trámites, le

puedo decir si tuvo alguna multa. Tenemos una herramienta [Montevideo decide](#), de open source, basada en [CONSUL](#) de Madrid, que sirve por ejemplo para hacer participación ciudadana, donde uno puede votar ideas, y a partir de los “likes” a esas ideas, actuar. A nivel de gobierno central se usa esta herramienta de participación y les puedo dar avisos. Usamos la tarjeta en el sistema de transporte metropolitano, igual que ustedes. Entonces, puedo ver cuál es la recarga de mi tarjeta. Hay determinada información que le puedo dar al ciudadano, si ya sé quién es. Y me puedo anticipar a algunas de esas cosas, le puedo decir: cuando se vencen obligaciones, todas esas cuestiones, lo que es el gobierno proactivo.

Algunas diferencias

The image displays three distinct digital service interfaces from the Montevideo government:

- Transaccional:** A transactional interface with a search bar and a list of services such as 'Pago en Línea', 'Calendario de Pagos', and 'Reservación de Hora'.
- Proactivo:** A proactive interface titled 'Mi Montevideo' featuring a grid of service tiles like 'Notificación Electrónica', 'Ayuda de Emergencia', and 'Mantenimiento de Obras'.
- Servicios georeferenciado:** A georeferenced services interface with a map and various location-based icons for services like 'Abrir App', 'Dónde ir', and 'Reclamos'.

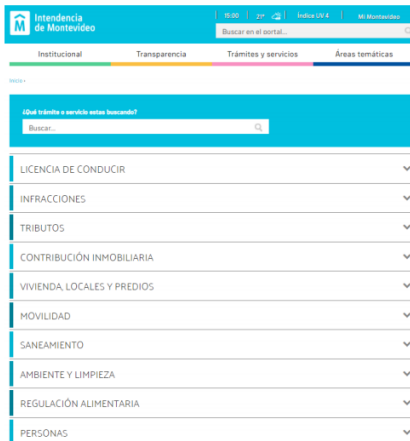
Below the screenshots are the labels: **Transaccional**, **Proactivo**, and **Servicios georeferenciado**. A URL is provided at the bottom left: <https://montevideo.gub.uy/areas-tematicas/servicios-digitales>

Y el otro es el servicio georeferenciado para la Intendencia. Los servicios de los ciudadanos son variados y son muy consultados. Tenemos una herramienta, o empezamos a crear APPs que tienen que ver con el “cómo ir”, para saber dónde está el ómnibus, el tiempo estimado de arribo, qué actividades culturales puedo hacer. Tenemos un sistema único de respuesta, o sea la ciudadanía puede hacer reclamos de alumbrado público, de contenedores de basura, o reclamos que tienen que ver con trámites y hay todo un sistema de respuesta y se le va brindando información: puede ver el estado de las playas, baños públicos, uno de los últimos que salimos, o control ciudadano.

A lo que voy. Hay servicios que tienen que ver del contexto de “dónde está” el ciudadano, y el Estado proactivo y el servicio georeferenciado, yo creo que va a un tercer nivel que empieza a crecer, que es: si yo sé dónde está el ciudadano, y él me dice dónde está o quiere decirme dónde está, y ya sé quién es, porque ese ciudadano se logueó, se identificó electrónicamente, yo le puedo dar información personalizada a ese ciudadano, le puedo brindar información proactiva en el contexto georeferenciado donde está esa persona

(embotellamientos de tránsito, actividades culturales cercanas, u otros). Y hacia ese esquema es donde vamos. Implementamos un sistema de [push notification](#) para el celular, y empezamos a brindar información hacia allí. Esa es la fase dónde estamos parados.

Algunas similitudes



<https://montevideo.gub.uy/tramites-y-servicios>



- Agendas
- Formularios para inicio de trámite
- Notificaciones
- Denuncias
- Registros
- Pagos en línea
- Consultas
- Emisión/recepción de certificados
- Inscripciones a eventos/talleres
- Registros

(01:06:13) Algunas similitudes de estos palos enjabonados. Los trámites, en definitiva, trámites son y hay muchos que se parecen. Entonces si tenemos agendas electrónicas, si tenemos formularios, notificaciones, podemos reutilizarlos. Hay elementos comunes para hacer determinadas cosas. Había una experiencia acumulada. Hicimos ese mismo proceso de entender cuáles eran los trámites que teníamos en el gobierno local y si bien teníamos estrategias de implantación o contextos un poco diferentes al gobierno nacional, los activos y la tipología en definitiva eran similares y nos permitía entender fácilmente cómo podíamos resolver esa consulta.

Ecosistema de soluciones

- Sistemas de gestión
- Herramienta BPM
- Formularios WEB
- Gestión documental
- Herramientas de desarrollo de alta producción
- Cruzamiento de fuentes de datos internas
- Interfaces con otros prestadores de servicios
- Utilización de activos de gobierno

(01:07:02) Y teníamos ecosistemas de soluciones. Teníamos mucho equipo de desarrollo interno y usábamos diferentes herramientas. Teníamos 200 aplicaciones con una estructura, aplicaciones de gestión que son las que sostienen después toda esa parte de un trámite. Teníamos herramientas BPM Open Source, una herramienta JBPM. Teníamos los formularios, usábamos [DRUPAL](#). Teníamos gestión documental: en 2016 agregamos la herramienta de expediente electrónico y de acuerdos en línea. Empezamos en un proceso de guardar la documentación electrónica: partidas de nacimiento, planos de construcción y otros, para brindar certificación digital. Ya teníamos el concepto de firma incorporado y estamos empezando a brindar esos certificados en forma electrónica. Entonces, teníamos la información, interactuábamos con otros organismos, a través de RED.uy, utilizábamos esos activos y teníamos un fuerte poder de desarrollo interno que nos permitió en definitiva escalar en forma progresiva estos años.

Utilizando esas herramientas fue que logramos alcanzar, del 2016 al 2018, 350 trámites en línea. En el 2019 bajamos entre comillas la productividad de la masificación a 30 trámites más, pero nos concentramos en los servicios de punta a punta, y en empezar a simplificar y dotar de sistemas de gestión interna. ¿Por qué? Porque entendimos que ya teníamos una base suficiente del espectro cubierto, para alivianarle a la ciudadanía en alguna medida, ya sea, por el inicio, por el fin, o con una agenda, lo que sea. Ya teníamos un contexto de simplificación y ahora teníamos que meternos en la calidad. Y es en eso en la instancia en la que estamos.

(01:09:32) Estas son dos experiencias de dos laberintos diferentes, en los cuales, en particular, me tocó transitar. Y uno podría ver, o podría intentar ver, cuales son elementos comunes, o cosas que a uno le podrían dar algunas pistas de qué sería lo interesante o qué buenas prácticas uno podría deducir.

No tengo muchas pistas, tengo algunas, creo que pueden llegar a servir, a ayudar a entender cómo transitar en estos laberintos. Ninguna es una receta, y ninguna es una solución, lamentablemente, no hay varitas mágicas para estas cosas. Porque esto que funcione acá, o que funcione en una organización, no va a funcionar en otra, porque hay que entender el contexto. Esto no es sólo un problema tecnológico, la parte tecnológica es un habilitador y un socio, pero hay un contexto que rodea, que permite hacer eso. Si no entendemos que esa es la figura, sólo con la tecnología no lo vamos a poder resolver.

(01:10:48) Entonces veamos algunos lugares comunes de este laberinto, para extraer algunas cositas. Algo importantísimo es esa **decisión política**, pero una decisión política de verdad, no sólo brindar el marco. Uno puede decir: mañana todo esto tiene que estar en

línea, pero si no hay un marco, no hay una decisión, no hay herramientas, no hay estructura organizacional, no hay una priorización y si uno empieza a hacer estas cosas, hay otras que no va a poder hacer. Es así, uno tiene que priorizar, tiene que haber una decisión política, para establecer que esto es una estructura, la transformación digital, es un camino al que vamos y nos comprometemos todos los que estamos para poder brindar eso.

Algunos lugares comunes

- Decisión política – no solo brindar el marco
- Sponsor fuerte
- El centro es el ciudadano no las organizaciones
- Plan de acción
 - Planificación
 - Desarrollo de activos
 - Seguridad
 - Normativa
 - Gestión del cambio
 - Priorización y comunicación

Un **sponsor fuerte** a nivel público que tenga que ver con las direcciones generales, que uno pueda avanzar en el fragor de la batalla, pues va a pisar muchos cayos, va a haber resistencia al cambio, va a haber problemas tecnológicos, va a haber decisiones de coordinación, les va a pasar esas cosas. Y si no tengo un sponsor alto, fuerte y que empuje cuando las cosas duelen, entrar a destrabrarlas es muy difícil, es muy difícil que estas acciones de construcción “bottom up”, porque nos conocemos con los de TI y lo vamos llevando, puedan escalar a una masificación. Se pueden hacer algunas cuestiones, algunas cositas, pero no para ir a un camino de transformación digital con un empuje.

(01:12:30) **El centro es el ciudadano y no las organizaciones**, esto es lo que ya vimos anteriormente. Uno quizás no debería intentar resolver el problema de la organización. A quien nos debemos es al ciudadano, a la ciudadana. Y la solución es pensada para ellos, no para nuestro beneplácito. Y tenemos que entender a la ciudadanía, qué es lo que tiene, cuáles son los dolores, dónde estamos fallando, qué información no le estamos brindando. Si uno de alguna forma se para desde ese lugar, yo les digo, puede construir

algunas soluciones “ombliguistas”, que no permiten solucionar el problema de fondo. Y podemos tener hermosos pisapapeles por ahí.

(01:13:19) Tener un **plan de acción** siempre es necesario, ya sea por un plan de acción estratégico como en este trayecto de AGESIC que fue más armado, o en este esquema de big-bang que fue la Intendencia. Cualquiera, no importa cuál sea el plan, pero tengamos un plan, tengamos una estrategia definida y sepamos qué es lo que hay que hacer. “Queremos hacer trámites de calidad y nos vamos a tomar el tiempo, tenemos el presupuesto, qué es lo que vamos a hacer? ¿Vamos a ir por los de más volumen, vamos a ir por los más complejos, por los más simples? Lo que sea, pero tengamos un plan y una estrategia definida. Sin eso, nos vamos a perder. El laberinto es grande y los caminos son muchos, y podemos no entender por dónde vamos. Como el [hilo de Ariadna](#), tengamos una planificación, tengamos activos comunes, reutilicemos, no pensemos en la suerte de la rueda. Hay ciertos patrones que uno puede llegar a entender que son necesarios y pueden ser reutilizables. Desarrollémoslos y compartámoslos. Tengamos ese marco de seguridad, y esas estrategias de seguridad, porque la seguridad no solo es el ataque, sino es la continuidad del negocio, que es fundamental. Porque si empezamos a masificar trámites, y nuestros servicios informáticos, nuestra infraestructura se nos van a caer, van a generar desconfianza, malestar. En tiempos de pandemia, eso es fundamental.

Nosotros fuimos, en el caso de Montevideo, por ejemplo, pudimos construir determinadas infraestructuras y determinada solidez, que en tiempos de pandemia pudimos movernos en 72 horas a una Intendencia digital. Pero invertimos en esa infraestructura, para poder garantizar esa continuidad de negocio. Y también hay temas presupuestarios que tienen que ver con eso. Uno igualmente puede avanzar con todo eso, pero tenemos que dotar, ya sea porque cada organismo tenga su infraestructura adecuada, o por ir hacia una infraestructura central. Depende de las características del país, depende de muchas cosas. Pero no podemos tener trámites masivos en línea si no tenemos infraestructura adecuada, que tengan que ver con aspectos de continuidad y de garantizar los servicios. Normativa “aggiornada” y conciliar la normativa con el uso de las tecnologías. Si se ponen a revisar los trámites y las normativas que acompañan a cada uno de los trámites, algunos de ellas pueden estar desactualizadas, y quizás hay cierta normativa que nos permita suprimir trámites que no sean necesarios, o que permitan, a través de un comunicado digital, una notificación habilitar eso. Hay determinada normativa que nos puede ayudar a pasar.

(01:16:31) Gestión del cambio también es fundamental pues vamos a pisar muchos cayos. Podemos tener una gestión del cambio más ad hoc, una gestión del cambio más guerrera,

una más armada, pero tenemos que acompañarlo de alguna forma en ese esquema, algo nos tiene que acompañar, porque nos pueden boicotear trámites interesantes.

La priorización y comunicación también es fundamental: podemos empezar con todo, empezamos por alguno. Comuniquemos lo que estemos haciendo a la ciudadanía, hacia nosotros, hacia el equipo, temas de gestión del proyecto.

- **Gestión de portafolio y fuerte seguimiento**
- **Equipo comprometido y convencido**
- **Innovación – pensar fuera de la caja**
- **Mucha resiliencia**

Gestión de portafolio y fuerte seguimiento es fundamental. Entender dónde estamos parados. Una primera gráfica que les mostraba de AGESIC, viendo cómo vamos por cada uno de los ministerios. O a nivel de Montevideo, por ejemplo, tenemos unas 170 iniciativas anuales, más 90 proyectos estratégicos. Estamos siguiendo trámite a trámite, mes a mes, haciendo una fuerte gestión de portafolio: cómo van, cuáles son las trabas, etc. Tengamos instrumentos para saber dónde estamos parados en el vuelo y tengamos una estrategia de seguimiento. Puede ser gestión de proyecto avanzado en el PMI; pueden ser a nivel micro, con metodologías ágiles, lo que quieran, pero tengan algo. Y sigan el portafolio. Y síganlo a nivel más alto y vayan viendo cómo avanzan.

Un equipo comprometido y convencido es medio de Perogrullo, pero no es tan de Perogrullo. Viene atado al primero, o sea, tengo que estar convencido de lo que queremos en la transformación digital, pero convencidos de verdad y comprometidos con lo que es el servicio público y a qué nos debemos. La tecnología es una herramienta fascinante, pero es una herramienta, no es un fin en sí mismo, es un medio para cambiar a trámites en línea, la vida de las personas que tiene que ver con los trámites. Y hay trámites que pueden ser bastantes más administrativos, pero hay trámites complejos y que tocan a la gente. Y tenemos que estar convencidos y disponer de un grupo armado para poder hacerlo, tanto si es a nivel central o a nivel de ministerio. Es bastante más fácil si el equipo está comprometido y convencido de lo que se hace.

(01:19:04) En la innovación, pensar un poco fuera de la caja, un poco lo que les decía del laboratorio de innovación. Hay veces en que uno no entiende cuál es el trámite. Hagamos un laboratorio, sus técnicas pueden ser la que quieran: observación participante o el

camino del trámite. Llamemos a las diferentes organizaciones y veamos qué pasa si en vez de hacer todo lo que estamos haciendo lo solucionamos con un correo electrónico, o suprimimos estas partes. ¿Qué pasa si en vez de pedir todos los requisitos, pedimos sólo este y este, que en realidad es el que nos sirve? Pensemos fuera de la caja, hagamos componentes de innovación que permitan transformarnos, porque la innovación muchas veces se aplica hacia lugares complejos, donde estamos enmarañados. O en esa piscina de dulce de leche. Y a veces tenemos que salir un poco de eso, porque si no podemos llegar a cometer los mismos errores que venimos haciendo en el mismo plan.

Y sobre todo, muchísima resiliencia. Los que estamos y los que estuvimos en implantación de sistemas, en cualquier tipo de empresa, pero a veces en particular en el sector público, uno tiene que mover muchísimo la rueda. Y a veces uno siente que es poco lo que avanza, y a veces puede frustrarse por algunas cuestiones. Hay que tener resiliencia, porque si ustedes quieren masificar 400 trámites, 20 o 1.000 trámites, o quieren implantar un sistema, uno tiene que tener esa paciencia para ir avanzando pasito a pasito. Pero un pasito más es un avance más. Y hay que tener esa resiliencia, porque brindar esos servicios, poder cambiar, por lo menos desde nuestro granito de arena, desde nuestro lugar con la tecnología, ir en ese proceso de transformación digital es maravilloso. Pero uno tiene que tener esa resiliencia y cuando vienen las tormentas seguir avanzando de a poco. En fin, esto fue mi experiencia en estos laberintos y de corazón les deseo suerte en sus propios laberintos.



**Éxitos y suerte con
sus laberintos!!!**

-Roxana: (01:21:58) Hay muchísimos comentarios acá en el chat. Yo creo que todos estamos muertos de envidia por el camino que han logrado llevar, tener esa tremenda coordinación. Y bueno, tenemos un ratito y voy a pasar a las preguntas lo más rápido que pueda.

Álvaro Villablanca nos pregunta si existe un portal único de identidad digital en que cada persona ingrese y que de ahí pueda gestionar sus trámites, y que esté toda la información

de la persona ante cualquier entidad pública, que pueda revisar sin necesidad de que se le pidan documentos como cédula de identidad, certificado de nacimiento, etc. ¿Tienen identificados qué documentos o antecedentes son necesarios para los trámites categorizados, a fin de identificar si el Estado los tiene o deben ser proporcionados por los usuarios?

-Carlos: (01:23:09) Uno puede usar la identificación electrónica, el ID Uruguay, para ingresar a los trámites. Eso está disponible, de hecho desde ahora, desde el sitio de la Intendencia nosotros usamos ID Uruguay para algunos trámites, pero no tenemos el concepto de carpeta ciudadana a nivel nacional. Simplemente es una identificación con la cédula y nombre. Y no me acuerdo si se proporciona dirección, creo que del correo electrónico, no me acuerdo. Pero esos son los aspectos de identificación. No es un concepto de carpeta ciudadana, que creo que era parte del desarrollo que estaba previsto. De hecho en la Intendencia, en particular con [SUCIVE](#), el Sistema Único de Cobro de Ingresos Vehiculares, en algún momento exploramos el concepto de tener la libreta de conducir electrónica en el celular, y empezamos conversaciones que sería bueno tener esa portabilidad de documentos electrónicos: la cédula, la libreta de conducir, etc. Todavía no tenemos ese concepto de carpeta, pero se está avanzando, de hecho, hay algunos intentos para ir en ese camino.

-Roxana: (01:24:41) Un comentario que habíamos empezado antes de la presentación, es que parece que la clave de Uruguay es el mate y la poesía...

¿La gobernanza de la TD en Chile es similar o distinta a la de Uruguay? Pareciera que hay muchas cuerdas para un trompo, nos dice Adolfo Gracet. ¿Quieres precisar?

-Adolfo: Buenos días, la verdad es que en el gobierno digital de Chile se observan al menos tres ministerios relacionados con tomar decisiones e incluso hacer desarrollos en el mundo de la transformación digital. Entonces la pregunta del millón, aparte de que hay un comité estratégico que en la práctica hace muchos años comenzó a funcionar, pero no se nota su mano. Escucho a Carlos que hay una agencia dedicada a resolver la problemática en general, lo cual, en la empresa privada, es así. Entonces la experiencia de ellos comparada, parece ser una buena guía, porque hoy en Chile lo que se observa son más bien varias entidades que hacen cosas. Pero la pregunta del millón es si no seguimos funcionando en silos, nuevamente. Entonces, más bien preguntarle a Carlos, más que opinar si lo de Chile es bueno o es malo, qué ventajas tiene el que todo esté en una sola mano.

-Carlos: (01:26:50) Ahí Adolfo, yo creo que hay como varias cosas. Al haberse ubicado la agencia como un organismo en Presidencia, creo que le garantizó transversalidad. Hay una

discusión en sí misma, que todavía no se ha dado en el Uruguay, pero que en algún momento se pueda llegar a dar, de si es necesario contar con un Ministerio especializado como hay en otros lados. Pero sí me parece interesante que haya una forma de pensar las políticas, porque aún recursos, puede tener elementos más especializados. A veces los ministerios por sus características, no tienen tanta gente para dedicarle a la tecnología y uno puede reinventar la rueda varias veces. Yo creo que es bastante bueno tener a alguien que vaya centralizando. Algunos puntos quizás a tener en cuenta, es que hay que ver que esa centralización no se vuelva un bicho gordo, pesado y burocrático que termine debilitando el accionar de las cosas. O sea, ahí hay un balance, como todo en la vida. Básicamente me parece que eso le garantiza gobernabilidad. O ayuda a la gobernabilidad de la cuestión porque si hay mucha gente para pocos trompos, puedes complicarte.

-José Inostroza: (01:28:23) Este tema es súper relevante porque en Chile hemos tenido 7 directores de gobierno digital en 7 años. Hemos tenido directores que no han durado 12 meses. Obviamente eso nos pone este tema de la gobernanza y la institucionalidad en el centro del caso de Chile. Porque no es que no tengamos mate en Chile, hay gente inteligente, recursos económicos, probablemente en una escala mucho mayor que en Uruguay. Entonces, el problema tiene que ver más con la institucionalidad. Y yo quiero hacer el comentario porque a veces no se entiende bien el fenómeno uruguayo. Mi interpretación es que además de ser gente inteligente que toman mate y hacen poesía, Uruguay, tuvo la suerte, creo yo, y no quiero restarles mérito, pero parte de la comprensión del contexto, es que tuvo una alianza de gobierno que duró 3 períodos, si no me equivoco, lo cual generó una estabilidad gubernamental de 12 años o 15 años aproximadamente. En Chile, en este mismo período, hemos tenido cambios de coalición permanente y además dentro de los gobiernos hemos tenido bastante desorden en esta materia. Entonces, no sé si la conversación, la característica en sí misma de la estructura es la más relevante en el caso uruguayo. Podría haber sido Presidencia, podría haber sido Hacienda, no sé, pero el hecho de que ha habido gobiernos en estos 15 años, en este caso gobiernos progresistas, además que tenían una visión súper estratégica, y que no soltaron el tema. Y de hecho las autoridades se mantuvieron 12 años, las autoridades de gobierno digital en AGESIC, duran más que los presidentes de la República. Ahí duran 12 años, aquí 1 año. Entonces creo que se debe a este fenómeno político específico. Yo creo que eso no lo comprendemos en Chile, entonces nos enredamos de repente en discusiones de cuál es el modelo institucional chileno que podría generar la equivalencia de estabilidad uruguaya. Hay algo de eso, pero más tiene que ver con los cambios de gobierno que hemos tenido, sobre todo cambio de signo político. Entonces, cuando hay cambio de signo político en Chile, dado que somos tan gobiernistas, cambia todo el mundo, y gobiernos de 4 años además, son gobiernos cortos y de alto cambio. Entonces, la verdad es que hemos tenido mucha rotación en las cúpulas y encargados. Yo creo que esa es la causa más

relevante para entender las diferencias entre Uruguay y Chile en estos últimos 12 años. Nos metemos en la discusión si tiene que ser Hacienda o SEGPRES. Yo creo que no es lo más importante para entender el caso de Uruguay. No sé qué piensas tú, Carlos.

-Carlos: (01:31:22) Comparto, José, que 15 años de política sostenida en el tiempo permiten entender un panorama. Así como también en la Intendencia son 30 años de un mismo gobierno. No necesariamente eso garantiza un éxito, pero sí garantiza estabilidad y una continuidad en la forma de pensar. Sin conocer tanto las características de Chile, sí es verdad que lo que he visto es que nosotros nos hemos fijado en ustedes en muchas cosas que han hecho, desde Chile Atiende, desde Simple, desde los modelos trámites en línea que ustedes tenían. Y de repente, opiniones personales, obviamente, dijimos: “vamos a ver cómo están y, no sé cómo van, porque no están”. Cómo avanzaron en esto y no estaban, desaparecieron, o se escondieron. Creo que ha habido una de “armamos estructuras, sacamos estructuras”. Y en el laboratorio de gobierno, creo que inclusive les pasó, ustedes tienen un laboratorio digital, no sé si sigue ahora, iba y venía.

-José: (01:32:50) Hay un laboratorio, este es el segundo gobierno en el que está. Es relativamente nuevo.

-Carlos: Y las políticas que han tenido sostenidas. Un poco lo que yo les decía, lo de las semillas del bambú. Uno tiene que ser paciente con esas infraestructuras, o sea, armar una red, poner la infraestructura, armar los data centers, dotar de estructura, gestión de gobierno, activos de gobierno, para poder llegar a los trámites. Todo el mundo quiere llegar a los trámites de la transformación digital entera del Estado, pero hay instancias que se tienen que reflejar, y si bien están atadas, porque intrínsecamente a veces esos ciclos políticos tienen que ver con estas cosas, son proyectos a 10-15 años. Y uno tiene que tener esos acuerdos nacionales, de que esto llegó para quedarse y si no lo hacemos así, no lo vamos a poder hacer.

-José: (01:33:46) Sólo un complemento en lo que pienso. En Chile este es el mayor problema de gobierno digital, y tal vez el mayor problema del Estado, porque tiene que ver finalmente con la capacidad del Estado. Pero ahí tenemos que ponernos en el escenario que va a haber mucha inestabilidad política en Chile en los próximos años, ya sea porque podría continuar el mismo signo de gobierno y estamos en un contexto de vulnerabilidad social-democrática muy grande, y va a haber cambios. Entonces si tenemos eso como supuesto, debiéramos pensar en una institucionalidad que sea capaz de trabajar a pesar de las dificultades. Creo que ahí hemos fallado en la innovación institucional. Hacemos institución suponiendo que hay estabilidad, y la verdad es que no hay estabilidad hace ya 12 años aproximadamente. Y son instituciones muy débiles. Aquí cambia el gobierno y cambia la autoridad de gobierno digital y cambian los equipos y todo

el mundo cambia. No es que no hayamos tenido continuidad en ideas estratégicas en general. Más o menos las orientaciones son las que son en todo el mundo. Yo creo que tiene más que ver con la calidad, la profundidad y la persistencia en estos trabajos, no tanto, como de orientación, pero como los equipos cambian, obviamente, se nota eso en la velocidad y la profundidad.

-Roxana: (01:35:17) Perdón, es que nos queda poco tiempo, y hay muchas preguntas. Rodrigo Aguirre por YouTube habla de lo interesante de la experiencia, y su consulta es: la importancia o ponderación que se le da a la gestión del Cambio, sobre la implementación de tecnologías en las instituciones. Dice: llama la atención, la cantidad de veces que se ha repetido la palabra ciudadano y ciudadanía, muy bien. Su consulta es gestión del cambio en tecnología.

-Carlos: (01:35:58) La gestión del cambio es un elemento central. Pero la gestión del cambio es tomada en serio. Muchas veces la gestión del cambio está asociada al plan de comunicaciones y le ponemos nombre al proyecto, y hacemos viñetas del nombre. Y esa es la gestión del cambio, que estamos gestionando el cambio y decimos ¿para qué hacemos esto?, No es que no haya que ponerle un nombre, pero eso no es gestión del cambio. La gestión del cambio tomada en serio es: tengo un trámite y tengo gente que se va a quedar sin trabajo ¿qué va a pasar con ellos, los vamos a reconvertir? Eso también es gestión del cambio. Y a pesar de eso tenemos que cambiar, porque es necesario cambiar, no vamos a dejar el trámite manual. Ese tipo que pone sellos, va a hacer otra cosa, hay que reconvertirlo, eso es gestión del cambio también. Hace 30 años hay una persona que trabaja de eso y hay que hacerle entender que va a cambiar, que va a ser diferente y que debe tener nuevas habilidades.

Hay gestión del cambio que tiene que ver con la ciudadanía: “señor, señora, ustedes ahora no van a tener venir acá, va a tener que tener que ingresarlo por la web”. “No sé usar la web” Bueno, ahí hay una cosa de fondo, ¿la sociedad está preparada?, hoy pareciera que sí, quizás, pero las nuevas generaciones. Pero seguimos teniendo personas de 50 o más que no están preparadas todavía para la transformación digital y tenemos que llegar a esa ciudadanía.

Entonces la gestión del cambio tiene que ver con entender los cambios políticos, internos, a todo nivel, pero tomada en serio. A veces me parece que es un concepto. Y perdón si pecho de atrevido, un concepto “new age”, y es bastante más profundo que eso y bastante más serio que eso.

-Roxana: (01:38:00) Voy a resumir una consulta que hace Eduardo González respecto a si se han dado casos de algún ministerio que haya tenido su propio desarrollo, al margen de

AGESIC, a partir del caso del Servicio de Impuestos Internos en Chile, por ejemplo. También pregunta si han utilizado herramientas como machine learning, Blockchain o de inteligencia artificial.

-Carlos: (01:38:33) Desarrollos internos hubo en algunos casos y tuvimos que atender algunos ministerios, pero en general lo que se hacía era que se dotaba de consultoría y de tecnología. Por un lado había equipos de consultoría que ayudaban a la gestión, y empresas de software que desarrollaban. A veces era la tecnología que estaba en el organismo para ayudar. Generalmente en administración central, el equipo interno TI no tiene tanto poder de desarrollo, si no que veces subcontrata. En el caso de entes públicos, empresas del Estado, quizás la Dirección general impositiva, la [DGI](#) quizás sí tiene desarrollo propio. Otros entes públicos, como ENTEL u otras empresas, y en el caso de la Intendencia, se hizo un mix. Teníamos desarrollos internos y contratábamos algunas empresas para algunas soluciones verticales específicas. En soluciones innovadoras, ahora hablo por Intendencia, tenemos un Chatbot donde usamos inteligencia artificial, y estamos yendo al proceso de integrarlo al nivel de transacciones, por diferentes trámites, algo así como tiene el [BOTI](#) de Buenos Aires. Ahí tenemos inteligencia artificial, tenemos análisis de sentimiento de redes. Armamos el COM, un Centro Operativo de Montevideo, que es un 311 de la ciudad. Tiene que ver con diferentes cosas que pasan en la ciudad con diferentes tipos de sensores, que tienen que ver de la gestión de autos, de flota, dónde están los inspectores, diferentes tipos de sensores, dónde están los reclamos, y por ejemplo tenemos escucha de redes para ver si todo el mundo dice que hay atasco en tal lado, o hay un accidente en tal lado, poder saltar con alerta. Estamos poniendo analítica de video para el control de cámaras, herramientas de fiscalización de basurales, y obviamente lecturas de OCR. Si alguien tira algo poder identificarlo. Blockchain no, ese es un tema en sí mismo. AGESIC ha tenido algunas iniciativas de Blockchain, más para tratar de entender y hacer algún piloto. La Intendencia de Montevideo, no. Y a nivel de machine learning, algunas cosas empiezan a parecer como elementos predictivos y demás, pero todavía muy incipientes. Hoy en el estadio es de tecnologías la Intendencia usa big data, tenemos 12 servidores con la Big data para analizar el tránsito de la ciudad, los boletos, y hacer los modelos de inicio de ocupación de parada, eso.

-Roxana: (01:42:15) una pregunta de Transformación digital: si nos puedes contar un poco del sistema de gestión documental.

-Carlos: Estamos digitalizando un montón de cosas, hablo ahora a nivel de Intendencia de Montevideo, digitalizando documentos que tienen que ver con partidas de nacimiento viejas, resoluciones de más de 100 años. En aquella época, 1920, se daba una concesión por 100 años, el mundo era otro. Tienen que ver con planos de vivienda, por ejemplo,

para edificación, y poder emitir certificados de digitalización. Nosotros hoy los guardamos en una nube interna de gestión documental, y estamos en un proceso de digitalización y de certificación a través de escribanos por firma electrónica, que diga que este papel que estoy digitalizando es ese y es una copia fiel. Y para luego, a partir de ese proceso de digitalización, enviar certificación electrónica. Eso está sucediendo hoy, para poder acceder a un montón de documentación que hoy nos están pidiendo. Obviamente es medio de Perogrullo, pero tener expediente electrónico, resolución de gabinete interno, todo a nivel electrónico, nosotros le llamamos un proyecto de gestión sin papeles. Con los trámites en línea se digitalizan bastantes expediente también, pero la digitalización documental es un proceso de hormiguita muy resiliente, porque no sólo es problema a nivel de edificación, de qué hago con toda esta montaña de papeles, que aparte tiene que tener todo un cuidado, desde las cucarachas, toda la preservación que tiene que haber. Y hay que ir uno a uno, con escáner especiales, empezar a certificar. Pero con este proceso de certificar nos estamos llevando esos archivos, hemos sacado un montón fuera de palacio. Y tener todo a nivel digital, vamos avanzando a paso interesante, porque todas las unidades tienen un programa. Y no es que nosotros en el 2016, dijimos: al 2020 vamos a tener toda esa documentación escaneada. La verdad es que no.

-Roxana: (01:45:17) A mí me llama la atención, ¿por qué la certificación de los documentos es por los escribanos? Por lo menos en Chile son particulares, y tiene que certificar al Estado, a la Intendencia, al Gobierno Regional, ¿por qué el gobierno no puede certificarse a sí mismo?

-Carlos: De hecho, yo les digo escribanos a un notario de la Intendencia, o sea, del propio Estado. No pedimos a un particular, es un funcionario de la institución. Inclusive creo que también es hasta cultural en el Uruguay, porque si me apuran, en Uruguay el funcionario del Estado da fe pública. O sea, el funcionario del Estado puede decir “este documento es copia fiel”. Entonces tenemos un tema cultural, que toda la validación de la documentación oficial lo hace un escribano y da fe pública, dice: “esta copia es fiel”. Entonces lo que se utiliza no son servicios de escribanía contratados, sino son dentro del marco de la institución y es el que valida esa documentación y de alguna forma corrobora.

-Roxana: (01:46:54) Hay muchas preguntas pendientes que quedaron acá. Vamos a tratar de que Carlos las conteste y las vamos a publicar. Muchas gracias a Carlos por la extraordinaria presentación. Gracias a todos por participar y les dejamos invitados para nuestra próxima actividad para revisar las mejores prácticas de Transformación Digital del Estado en países OCDE.

Carlos: Muchas gracias por la invitación y por cualquier duda pueden escribir a mis correos.