

Guía de implantación de Trámites en Línea

Versión 1.0



ÍNDICE

I	Introducción	3
II)	Antecedentes	3
III)	Herramientas Disponibles	4
IV)	Guía para la gestión de los proyectos de Implantación de Trámites en Línea... 6	
	a) Supuestos.....	6
	b) Metodología de gestión de proyectos	7
	c) Equipo de trabajo.....	11
	d) Estimación de horas por trámite	13
	e) Lecciones aprendidas.....	15

Historial de revisiones

Fecha	Versión	Descripción	Autor
05/7/2018	02	Versión 2	Gonzalo Mora
26/7/2018	02	Revisión inicial	Karime Ruibal
20/8/2018	03	Revisión completa numerales 1 a 5	Gonzalo Mora
21/9/2018	03	Revisión completa numerales 5 a 12	Gonzalo Mora
08/01/2018	04	Revisión completa	Karime Ruibal
25/03/2019	05	Revisión completa	Ana Laura Gómez y Karime Ruibal
17/09/2019	1.0	Revisión completa	Karime Ruibal

I. INTRODUCCIÓN

En el marco del Programa Trámites en Línea, Agesic presenta una guía con una serie de buenas prácticas para la implantación de trámites y servicios de calidad para la ciudadanía.

II. ANTECEDENTES

De acuerdo al Decreto 184/015 del Poder Ejecutivo, de 14 de julio de 2015, Agesic será la encargada de dirigir la iniciativa “Trámites 100% en línea”, que tiene como objetivo impulsar la disponibilidad de los trámites y servicios de la Administración Central y otras entidades públicas por vía digital.

Las actividades comprendidas en dicha iniciativa se concentrarán en promover y lograr un Estado cercano utilizando como medio las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Para lograr el objetivo de Gobierno Digital, se consideran tres factores fundamentales:

- Generar confianza en la ciudadanía.
- Promover el uso de los servicios en línea que ofrece el Estado.
- Adoptar acciones que permitan priorizar las necesidades de mayor impacto que generen una relación asidua y constante entre el Estado y la ciudadanía.

La ciudadanía tendrá la posibilidad de realizar los trámites de la Administración Central tanto de forma presencial como desde cualquier dispositivo que utilice un navegador web. Agesic ha desarrollado esta guía para apoyar la implantación de trámites y servicios, sean estos desarrollados tanto por organizaciones públicas como privadas. Para garantizar la calidad de los

trámites y servicios que se disponibilizan a la ciudadanía por el canal web, también se ha desarrollado un “Modelo de Trámites y Servicios” que detalla las características y especificaciones que debe cumplir un trámite para obtener la calidad. Este modelo define estándares, metodologías y servicios para su cumplimiento.

Acceder al modelo

III. HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Agesic pone a disposición distintas herramientas y normativas para el desarrollo de los trámites y servicios.

Para las organizaciones públicas:

Red Uy: Es una red de alta velocidad que interconecta todo el Estado uruguayo. Se trata de un instrumento clave para el gobierno en red y posibilita el intercambio de información de forma segura.

Plataforma de Interoperabilidad (PDI): Esta plataforma forma parte de la Plataforma de Gobierno Electrónico (PGE) de Agesic y tiene como objetivo general facilitar y promover la implementación de servicios de Gobierno Digital en Uruguay. Para esto, la PDI brinda mecanismos que apuntan a simplificar la integración entre los organismos del Estado y a posibilitar un mejor aprovechamiento de sus activos.

Catálogo de Servicios: Agesic cuenta con un catálogo de activos de gobierno, disponibles para ser utilizados por todos los organismos del Estado, lo cual constituye un capital intelectual muy valioso.

Usuario gub.uy: Es un sistema que permite que las personas, mediante una única cuenta, accedan a todos los trámites y servicios digitales del Estado sin necesidad de nuevos registros ni contraseñas adicionales.

Más información sobre Usuario.gub.uy

Para las organizaciones en general:

SIMPLE. El Sistema de Implementación de Procesos Ligeramente Estandarizados (SIMPLE) es una herramienta de Gestión de Procesos de Negocio, BPM (Business Process Management) sencilla de usar y configurar que brinda Agesic como servicio para aquellos entes que no cuenten con un sistema propio de BPM. Su principal objetivo es implementar procesos digitales con el fin de disponibilizar trámites públicos para la ciudadanía. Es un software público que utiliza una interfaz sencilla que permite modelar procesos compuestos por varios pasos y tareas.

AGENDA. Solución de software público que fue tomada por Agesic y evolucionada para cumplir con el modelo de Trámites en Línea e integrarse con la solución de SIMPLE. Es una herramienta que ya se estaba usando en varios organismos para la reserva de horas y gestión de las audiencias.

Estos activos están disponibles, junto a otros, en el Catálogo de Software Público Nacional:

IV. GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE IMPLANTACIÓN DE TRÁMITES EN LÍNEA

La guía pretende ayudar en la planificación de un proyecto e incluye las diferentes actividades claves respecto a Trámites en Línea. A su vez, pretende facilitar una mejor comprensión de los requisitos y una simplificación a la hora de implementar los trámites, ya que existen lecciones aprendidas que evitarán dispersión de soluciones para situaciones conocidas.

A continuación, detallamos los grandes temas que un equipo de debe considerar a la hora de la implementación de los trámites:

- a. Supuestos.
- b. Metodología de gestión de proyectos.
- c. Equipo de trabajo.
- d. Estimación de horas por trámites.
- e. Lecciones aprendidas.

a. Supuestos

- Apoyo político

Este supuesto asume que la Alta Dirección de la organización en la que se va a implementar Trámites en Línea está alineada a la estrategia y es sponsor de este proyecto. Debe tener un propósito para el cual está realizando esta actividad, además de habilitar el canal digital para la realización de los trámites. Ese propósito debe ser comunicado a toda la organización.

- Compromiso de la organización

Implica que todos los involucrados (directos e indirectos) que pertenecen a la organización están en conocimiento del proyecto y asumen la responsabilidad que a cada uno les toca para sacarlo adelante.

- Infraestructura y tecnología maduras

Es muy importante que los activos tecnológicos que se utilicen para implementar los trámites en línea ya hayan sido probados y evolucionados en la propia organización o en otra conocida. Todo cambio en la forma de trabajo genera cierta inseguridad y resistencia en la organización y es por ello muy importante que esta no se vea aumentada por la inestabilidad de las herramientas a utilizar.

- Demanda de servicios digitales

Se asume que existe una demanda insatisfecha del público de contar con el canal digital para realizar todos o algunos de los trámites y servicios de la organización. Esta demanda se puede percibir en forma directa por solicitudes concretas y específicas o también puede inferirse por la oferta de servicios digitales de otras organizaciones pares o pertenecientes al mismo ecosistema.

b. Metodología de gestión de proyectos

Una de las premisas fundamentales dentro del Programa Trámites en Línea es aplicar metodologías de gestión de proyectos. El proceso de implantación podrá considerar tanto las metodologías convencionales como las denominadas “Cascadas” y “Ágiles”, de acuerdo a las mejores prácticas que habitualmente utilice la organización.

Listado de hitos y entregables según fases del proyecto

FASES	HITOS	ENTREGABLES	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
INICIO	Acta de Constitución	Estrategia (i)	Validación del sponsor
PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> → Lanzamiento en el organismo → Taller de visión → Plan de Gestión del Cambio → Plan de Modelo de Atención → Plan de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> → Kick off → Documentación de la actividad → Plan de Gestión del Cambio → Modelo de Atención → Plan de Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> → Lista de asistencia → Encuesta de satisfacción → Validación del sponsor → Validación del sponsor → Validación del sponsor

EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL	→ Relevamiento específico	→ Especificación de requerimientos y reglas de negocio, modelado de procesos, ficha del trámite	→ Validación del organismo
	→ Priorización de trámites	→ Matriz de Priorización (ii)	→ Validación del organismo.
	→ Ejecución del Plan de Gestión del Cambio	→ Bitácora de actividades	→ Validación del organismo
	→ Ejecución del Plan del Modelo de Atención	→ Instructivos	→ Validación del organismo
	→ Pruebas de control de calidad	→ Casos de prueba → Evidencia de las pruebas realizadas	→ Validación del organismo → Validación del organismo

	<ul style="list-style-type: none"> → Capacitación a usuarios, administradores y técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> → Material de capacitación (presentaciones y manuales) → Dictado de cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> → Validación del organismo → Lista de asistencia → Encuesta de satisfacción
	<ul style="list-style-type: none"> → Puesta en producción 	<ul style="list-style-type: none"> → Puesta en producción → Ficha de trámite publicada en el catálogo 	<ul style="list-style-type: none"> → Trámite(s) en producción y visible(s) a la ciudadanía
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> → Finalización del proyecto de implantación de Trámites en Línea 	<ul style="list-style-type: none"> → Informe de cierre del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> → Validación por el organismo
		<ul style="list-style-type: none"> → Documento de lecciones aprendidas 	

i. Estrategia

Este documento contiene varias secciones

- Alcance de lo que se va a implantar (cantidad de trámites dentro del paquete a implantar, evolución de trámites).
- Diagrama de Gantt que muestran fechas de relevamiento, desarrollo, testing y puesta en producción de los trámites seleccionado.

- Compromisos asumidos por cada parte.
- Herramientas que se van a utilizar en la implantación.

ii. Matriz de priorización

La matriz de priorización se utiliza para jerarquizar los trámites de acuerdo con la relevancia y oportunidad de implantación utilizando variables transaccionales, tecnológicas, de costos y recursos, entre otras.

Se trabaja en un taller con todos los interesados y resume la prioridad de los trámites del organismo y del paquete a implantar.

Esta matriz está disponible en el siguiente enlace:

c. Equipo de trabajo

En la implantación de Trámites en Línea debe haber dos equipos de trabajo.

Del proyecto: Es un equipo multidisciplinario que lleve adelante la ejecución del proyecto. Es recomendable que esté integrado por, al menos, un miembro de cada rol que se detalla en la tabla. Puede ser de la propia organización o tercerizado.

Especialista en Gestión de Proyectos

Características

- Formación universitaria o técnica relevante.
- Certificación en gestión de proyectos o capacitación relevante para el rol.
- Experiencia en proyectos en calidad de gerente de proyectos o en otra función relevante.

Especialista en Gestión del Cambio

Características

- Formación universitaria o técnica relevante.
- Capacitación relevante para el rol.
- Experiencia en proyectos en calidad de especialista en gestión del cambio.

Especialista en Diseño Web

Características

- Formación universitaria o técnica relevante.
- Capacitación relevante en el rol.
- Experiencia en diseño Web.

Analista Funcional

Características

- Formación académica.
- Certificación o capacitación relevante para el rol.
- Experiencia relevante acorde al perfil.

Analista Tecnológico Senior

Características

- Formación universitaria o técnica relevante.
- Capacitación relevante para el rol.

Equipo contraparte: que debe ser transversal a la organización y responsable de que el proyecto se ejecute según los requerimientos de la organización.

El equipo debe estar conformado por personas con los siguientes roles:
Sponsor.

- Técnico.
- Funcional.
- Jurídico.
- Gestión del Cambio.

Algunos de estos roles los puede asumir una misma persona, aunque no es lo más recomendable.

d. Estimación de horas por trámite

Es necesario poder determinar la cantidad de horas que se necesitan para la implementación de los trámites, sabiendo que no solo influye la complejidad de los trámites sino también la cultura organizacional.

De acuerdo a la experiencia y las lecciones aprendidas, Agestic ha definido tres categorías de trámites y la cantidad máxima de horas de implementación que se estima consume cada una de ellas y que corresponden a todo el ciclo de proyecto de cada trámite (desde el relevamiento hasta la publicación en línea). Las categorías son:

CATEGORÍA	TIPO DE COMPLEJIDAD	MÁX. DE HORAS
BAJA	$\leq 0,5$	80
MEDIA	$> 0,5$ y $\leq 0,75$	130
ALTA	$> 0,75$ y ≤ 1	180

Según el tipo de complejidad de los trámites, se han considerado las siguientes dimensiones:

- Pasos.
- Integraciones.
- Reglas de negocio.
- Gestión del Cambio (cultura organizacional).

Para cada una de estas dimensiones se valoran y combinan la cantidad y la ponderación siguiendo las siguientes reglas:

Valor:

- VP: Cantidad de Pasos (Baja 1-4=0,50 / Media 5-8=0,75 / Alta >8=1)
- VI: Cantidad de Integraciones (Baja 1-3=0,50 / Media 4-6=0,75 / Alta >6=1)
- VR: Cantidad de Reglas de Negocio (Baja 1-3=0,5 / Media 4-6=0,75 / Alta >6=1)
- VGC: Gestión del Cambio (Baja =0,5 / Media =0,75 / Alta =1)

Ponderación:

- PP: Ponderación de Pasos = 0.20
- PI: Ponderación de Integraciones = 0.35
- PR: Ponderación de Reglas de Negocio = 0.25
- PGC: Ponderación de Gestión del Cambio = 0.20

Siendo la fórmula de Tipo de complejidad la siguiente:

$$TC = (VP * PP) + (VI * PI) + (VR * PR) + (VGC * PGC).$$

Ejemplo: Supongamos el trámite "X" de la Organización "Y" con las siguientes características:

- 6 pasos.
- 3 integraciones.
- 8 reglas de negocio.
- 0,5 Gestión del Cambio (percepción según taller de visión)

Aplicando las reglas de cada dimensión expresada anteriormente, la fórmula Tipo de Complejidad se escribe de la siguiente forma:

$$TC = 0,75*0,2 + 0,50*0,35 + 1*0,25 + 0,5*0,2 = 0,61 \text{ (Media)}$$

Corresponde a un valor de Tipo de Complejidad Media que, al aplicarse a más de horas (130), indica la cantidad de horas estimadas desde el relevamiento hasta la publicación de los trámites:

$$\text{Horas Trámite "X"} = 0,675 * 130 = \mathbf{88 \text{ horas}}$$

e. Lecciones aprendidas

El siguiente cuadro describe un resumen de las lecciones aprendidas que se obtuvieron por parte de Agestic en la experiencia del desarrollo del programa Trámites en Línea.

¿Qué se hizo?	¿Cuál es la lección aprendida?	¿Qué acciones se recomienda?
Taller de visión y concientización con participación activa de los involucrados principales.	Revisar, consolidar y definir alcance y criterios de aceptación.	Consensuar el contenido de los entregables entre las partes y concientizar para qué sirve, trabajando con todos los involucrados.
Creación de cronograma inicial con demasiadas tareas ocasionó planes muy complejos para poder realizar control y seguimiento en tiempo y forma.	Simplificar tareas e hitos más importantes.	Que las áreas involucradas en los proyectos simplifiquen las tareas y se comprometan hacer seguimiento (definir hitos claves en los proyectos).

<p>Requerimientos extras al proyecto inicial ocasionó retrabajo, atrasos y relevamientos continuos a lo largo de la ejecución de los proyectos.</p>	<p>No permitir requerimientos fuera de tiempo, principalmente, aquellos que generen significativos impactos,</p>	<p>Revisión conjunta de los requerimientos y articulación entre las áreas transversales, de apoyo y el proyecto en la organización.</p>
<p>Se establecieron indicadores sobre la marcha sin tener claridad en el objetivo y alcance , lo que originó falta de comprensión en los indicadores por parte de todos los involucrados.</p>	<p>Los indicadores de resultados y desempeño deben ser definidos lo más simple y claro posible.</p>	<p>Establecer indicadores que involucren a todas las áreas de modo de lograr compromiso y acuerdos en su cumplimiento.</p>
<p>Referente transversal, con poco empoderamiento e influencia en general</p>	<p>El organismo se puede dividir en al menos dos referentes independientes.</p>	<p>Se genera un análisis de involucrados donde incluir las expectativas de todos los actores.</p>