



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados
FCE · UNC

Maestría en Economía Pública y Políticas Económicas

Sociales y Regionales

Trabajo Final de Maestría

**“Hacia un gobierno digital: intervención de política pública
en la gestión de los procesos de la Dirección de Obras
Privadas y Uso del Suelo de la Municipalidad de Córdoba”**

Leonardo Pizarro

Director: Víctor Mazzalay

Córdoba

Febrero de 2022



Hacia un gobierno digital: intervención de política pública en la gestión de los procesos de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo de la Municipalidad de Córdoba por Leonardo Pizarro se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Índice

| | |
|--|-----------|
| ÍNDICE..... | 2 |
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DEL TRABAJO | 7 |
| ÁREA TEMÁTICA..... | 7 |
| DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DE PROYECTAR LA INTERVENCIÓN | 10 |
| OBJETIVOS..... | 12 |
| CAPÍTULO 2: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA, MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA Y METODOLOGÍA | 14 |
| REVISIÓN DE LA LITERATURA..... | 14 |
| MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA..... | 20 |
| Gráfico 1. El modelo de madurez del desarrollo para la re-ingeniería de procesos del sector público centrado en el consumidor (ciudadano)..... | 24 |
| METODOLOGÍA: LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO | 26 |
| CAPÍTULO 3: LA DIRECCIÓN DE OBRAS PRIVADAS Y USO DEL SUELO (DOPUS) | 28 |
| Gráfico 2. Ubicación de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo en el organigrama municipal . | 28 |
| Gráfico 3. Organigrama interno de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo | 32 |
| Tabla 1. Trámites y procesos relevados y acciones propuestas..... | 34 |
| CAPÍTULO 4: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO | 35 |
| 1. <i>Análisis de los involucrados</i> | 35 |
| Gráfico 4. Actores identificados | 36 |
| Gráfico 5. Ordenamiento de la matriz de influencia e interés | 38 |
| Gráfico 6. Ubicación de <i>stakeholders</i> en la matriz de actores según su interés e influencia | 40 |
| 2. <i>Análisis del problema</i> | 41 |
| Gráfico 7. Pre-visualización del árbol de problemas (ver anexo I) | 45 |
| 3. <i>Análisis de los objetivos</i> | 45 |
| Gráfico 8. Pre-visualización del árbol de objetivos (ver anexo II) | 46 |
| 4. <i>Selección de la estrategia óptima</i> | 47 |

| | | |
|---|---|-----------|
| Gráfico 9. | Pre-visualización del árbol de acciones (ver anexo III) | 48 |
| Gráfico 10. | Ejemplo de acciones complementarias y excluyentes..... | 49 |
| Tabla 2. | Comparación entre las alternativas de solución | 50 |
| Tabla 3. | Comparación de los criterios de valoración de las alternativas | 51 |
| 5. | <i>Elaboración de la estructura analítica del proyecto.....</i> | 54 |
| Gráfico 11. | Pre-visualización de la estructura analítica del proyecto (anexo IV). | 54 |
| 6. | <i>Resumen narrativo de objetivos y actividades.....</i> | 55 |
| Tabla 4. | Columna de resumen narrativo de objetivos y actividades | 56 |
| Tabla 5. | Condiciones de evaluación de la columna de objetivos | 58 |
| 7. | <i>Indicadores.....</i> | 58 |
| 8. | <i>Medios de verificación</i> | 59 |
| 9. | <i>Supuestos.....</i> | 60 |
| 10. | <i>Matriz de Marco Lógico Completa.....</i> | 61 |
| Tabla 6. | Pre-visualización de la matriz de marco lógico completa (ver anexo VIII) | 61 |
| CAPÍTULO 5: ESTIMACIONES DE AHORRO POR EL PROYECTO | | 62 |
| ESTIMACIÓN DE LOS DATOS BASE A COMPARAR | | 62 |
| Tabla 7. | Demora aproximada en finalizar un proceso de certificado final de obra | 64 |
| Gráfico 12. | Cantidad de trámites realizados en la DOPUS por tipo de obra | 66 |
| GANANCIAS DE EFICIENCIA POR OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS | | 66 |
| Tabla 8. | Reducción de tiempos de gestión de un trámite bajo supuestos..... | 67 |
| Tabla 9. | Cantidad de días hábiles agregado social..... | 67 |
| Tabla 10. | Estimaciones de ahorro de tiempo para la sociedad por aplicación del proyecto | 68 |
| Tabla 11. | Estimaciones de mejoras de eficiencia por aplicación del proyecto en pasos..... | 69 |
| Tabla 12. | Estimaciones de mejoras de eficiencia por aplicación del proyecto en cantidad de agentes involucrados | 69 |
| Gráfico 13. | Proceso relevado para realizar un informe técnico..... | 71 |
| Gráfico 14. | Proceso optimizado para realizar un informe técnico..... | 71 |
| Gráfico 15. | Proceso relevado para realizar un permiso de edificación..... | 72 |
| Gráfico 16. | Proceso optimizado para realizar un permiso de edificación | 73 |
| Gráfico 17. | Proceso relevado para solicitar un certificado final de obra | 74 |

| | |
|---|-----------|
| Gráfico 18. Proceso optimizado para solicitar un certificado final de obra | 75 |
| AHORRO PARA EL MEDIOAMBIENTE Y COSTO DE IMPRESIONES..... | 75 |
| CAPÍTULO 6: ASPECTOS TEÓRICOS DEL PROYECTO DE DIGITALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA | |
| DIRECCIÓN DE OBRAS PRIVADAS Y USO DEL SUELO..... | 77 |
| DIÁLOGO DE LA PRÁCTICA CON LA TEORÍA: LA NECESIDAD DE DIGITALIZAR EL ESTADO..... | 78 |
| Gráfico 19. La gestión de la modernización de la Municipalidad de Córdoba en el modelo de madurez del desarrollo para la re-ingeniería de procesos del sector público centrado en el ciudadano | 82 |
| CONCLUSIÓN | 84 |
| BIBLIOGRAFÍA | 90 |
| ANEXOS | 93 |

Introducción

El presente Trabajo Final para optar por el título de la Maestría en Economía Pública y Políticas Económicas, Sociales y Regionales (FCE-UNC) se propone el diseño de una intervención de política pública en la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo de la Municipalidad de Córdoba. Este trabajo final propone el desarrollo de un sistema informático para la gestión integral de todos los trámites y procesos del área mencionada, a partir del diálogo con el marco conceptual del gobierno digital dentro de los estudios de la Administración Pública aplicado a una problemática práctica. Para el diseño de esta intervención se utilizó la “metodología de marco lógico”, una herramienta de gestión para diseñar, planificar, ejecutar y evaluar programas y proyectos en el sector público. Es decir que el principal resultado de este trabajo final es una matriz de marco lógico completa que cumpla con la lógica propuesta por la metodología.

En resumidas cuentas, este trabajo final es un proyecto de intervención. Aunque no tengan un espacio significativo esto no significa dejar de lado las cuestiones teóricas pues, como se verá en su desarrollo, esta intervención se inscribe dentro de las nociones de e-government/gobierno digital en la forma en la que el Estado Municipal aplica una regulación y, puntualmente, en cómo se realizan los trámites de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo (en adelante, DOPUS).

La idea y posibilidad de realización de esta intervención parte del trabajo realizado por el autor como miembro del equipo de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Córdoba (SPMRI). Su trabajo principal está basado en el apoyo a la gestión de los proyectos de modernización de la gestión administrativa con distintas áreas del Estado Municipal. La Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo es una de las direcciones con la que se ha comenzado a realizar un trabajo colaborativo en la mejora de sus procedimientos.

El modelo de trabajo de la SPMRI comienza con un relevamiento exhaustivo de todos los procesos y gestión en general del área. Luego se analizan una serie de propuestas de mejora con los empleados y autoridades del área. Desde ahí se decide la mejor alternativa de acuerdo a las

necesidades del área y conforme al proceso de simplificación y modernización de la administración municipal enmarcado en la ley provincial N° 10.618 a la que adhirió el municipio a partir de la ordenanza N° 12.985¹.

Así las cosas, este trabajo se organiza del siguiente modo. Un primer capítulo dedicado a la fundamentación de este trabajo final de maestría demarcando su área temática, el problema que esta intervención busca resolver y la justificación de resolverlo con esa intervención. Un segundo capítulo con la revisión de la literatura, el marco conceptual de referencia y una breve descripción de la metodología a utilizar. En el capítulo 3 se encuentra una exposición de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo para dar paso a la aplicación de la metodología. El capítulo 4 es el central de este trabajo final en el cual se aplica la metodología de marco lógico para diseñar este proyecto de intervención de política pública. A mano con los objetivos planteados, en el capítulo 5 se encuentran algunas estimaciones de ahorro y de mejora de la eficiencia que se esperan obtener como resultado de la aplicación de este proyecto. Por último, en el capítulo 6 se presenta un esfuerzo por conciliar este trabajo que tiende más bien a cuestiones prácticas con la teoría que lo sustenta. Explicando de modo explícito cuál es la vinculación del mismo con el marco conceptual de referencia e intentando superar el problema que tienen los trabajos relativos a la modernización y digitalización de la administración pública: las afirmaciones generalizadas sólo a partir de la praxis.

¹ La ley provincial N° 10.618 de Simplificación y Modernización de la Administración es el marco normativo sobre el que se asientan los procesos de modernización de la provincia de Córdoba y que le da reglas a las nuevas formas de actuación de la administración pública provincial entre las que se encuentran el Domicilio Administrativo Electrónico, Ciudadano Digital (CiDi), el Sistema Único de Atención al Ciudadano (SUAC), posibilidades de ingresos de trámites digital.

Capítulo 1: Fundamentos del trabajo

Se presenta a continuación el área temática en la que se inscribe este trabajo, ubicándose dentro de las ramas de los estudios de la ciencia de la administración pública. Luego se define cuál es el problema por el cual surge la necesidad de realizar la intervención. Finalmente, se explicitan los objetivos que se espera completar al finalizar este trabajo final de maestría.

Área temática

Este trabajo se propone realizar una intervención en un programa de política pública cuyos impactos son directos e indirectos pero que apuntan principalmente a la administración pública. A modo de adelanto, el objetivo de este trabajo es el de mejorar los procesos internos y la gestión al ciudadano de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo de la Municipalidad de Córdoba. Esto se realizará a través del desarrollo de un sistema informático para la gestión integral de todos los trámites y procesos. Por lo que el área temática en la que se inscribe es en los estudios de administración pública, particularmente en las temáticas de e-government o gobierno digital² pues esta intervención está inserta dentro de una estrategia más amplia de modernización del Estado Municipal.

Sin ánimos de adentrarse en la definición del campo de estudio o de la ciencia de la administración pública, las conceptualizaciones básicas de Dwight Waldo (1955) proponen entenderla como “la organización y administración de hombres y cosas para alcanzar los fines de gobierno” o “el arte y ciencia de administrar, aplicada a los asuntos del Estado”. Según Parsons (2007, p. 40) las ideas de nuevo liberalismo de la década de 1980 para las cuales el Estado era un medio de reconciliar los intereses públicos y privados permitieron que la “administración pública” se desarrolle como un “medio para asegurar el interés público gracias a una clase neutral de servidores públicos”.

² Se utilizará la definición de OCDE/BID (2016) de gobierno digital como superadora de e-government sobre esto se amplía en la revisión bibliográfica. Sin embargo, para una importante rama de la literatura (Yildiz (2007, 2012), Cordella e Iannacci 2010; Fountain, 2001; Jaques, 2000; Jaeger, 2003) es correcto referirse a e-government o gobierno electrónico.

El e-government se inscribe dentro de la rama conceptual de los estudios de administración pública. Partiendo del hecho de que (aun sin profundizar en la dificultad de su definición) implica la utilización de herramientas y tecnologías de la información (en adelante IT por sus siglas en inglés) para la relación de los ciudadanos (y distintos actores) con los servicios que presta el gobierno a través de la administración. Para Cordella e Iannacci (2010), los proyectos de e-government están enmarcados en una combinación de reformas políticas y cambios organizacionales diseñados para promulgar, promover y guiar una transformación profunda de la forma en la que se organiza el sector público. Es decir, la forma en la que se administra.

Yildiz (2007, 2012) llama la atención a la necesidad de que se preste mayor atención en los estudios de administración pública al fenómeno del e-government. Para el autor, el sujeto de las investigaciones respecto a e-government está sumamente ligado a lo que debería ser una agenda de investigación de la administración pública, evitando caer en la noción de que gobierno electrónico implica utilizar la IT en la gestión del gobierno. Esa simplificación deja de lado la transformación que el e-government viene generando desde que comenzaron a utilizarse las computadoras para administrar. En su visión, el e-government:

“está ligado a los problemas centrales que le conciernen a la administración pública como: la dicotomía entre políticos y administrativos (¿quién domina a quién en el diseño e implementación de estas herramientas?), las relaciones intergubernamentales (¿cómo afecta la aplicación de IT en el gobierno nacional a otros niveles de gobierno como el provincial o incluso el local?), las redes (¿cuál es el rol de las redes de actores en la aplicación del e-government?, ¿quién gana y quién pierde con su aplicación?), vinculación público-privada (¿bajo qué condiciones se debe contratar el desarrollo externo de las herramientas de digitalización?), la gobernanza (¿Cuál es el rol de los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil y las firmas privadas en el desarrollo del gobierno electrónico?)” (Yildiz 2007, p. 657).

Un concepto superador al de *e-government* es el de gobierno digital. Este será el que guíe los preceptos de este trabajo final de maestría. Este concepto, presentado por OCDE/BID (2016) es superador por ser más holístico y completo, pues no sólo implica la aplicación de TICs a la gestión pública sino a crear un entorno digital para la administración. Es decir, digitalizar como una cuestión transversal e integral de la administración estatal que va desde la gestión de un expediente a la firma digital para validar identidad. Detrás de esta transversalidad se encuentran la redacción y aprobación de nuevas normas institucionales (actualización de los marcos legales),

mejora de procesos, clarificación de inconvenientes en el uso para personas vulnerables (como las personas mayores) en el uso de nuevas tecnologías; y, estrategias de modernización progresivas.

Por ello, el concepto de gobierno digital servirá como un paraguas para el proyecto resultante de este trabajo final de maestría va a actuar directamente sobre la forma en la que se gestiona la recepción, estudio y aprobación de obras privadas en la ciudad de Córdoba. Tratándose de una intervención cuyo propósito será el de diagnosticar y caracterizar un problema planteando diferentes estrategias sobre la cual se proponen acciones para su superación.

Ya dentro de este marco, este proyecto impacta en la capacidad que tiene la administración municipal de aplicar una regulación: el uso del espacio dentro de su ejido urbano. Esta regulación se aplica a partir de la aprobación (o rechazo) de obras privadas de acuerdo a su propia política de urbanismo y la gobernanza (Asquer, Becchis, Russolillo, 2017) sobre los actores interesados (empresas constructoras, familias e individuos que requieran construir, población en general, profesionales) respecto un aspecto que siempre genera tensión: la vivienda y el hábitat.

Para finalizar, la unidad mínima sobre la que esta intervención se propone actuar son los “servicios públicos transaccionales”, en otras palabras, los trámites. Los trámites conectan a las personas y a las empresas con los servicios y obligaciones de gobierno (Roseth, Reyes y Santiso, 2018). De acuerdo a los autores (y a la experiencia y relevamiento comenzado a realizar para este trabajo) hacer trámites en América Latina, resulta engorroso, son vulnerables a la corrupción y excluyen a las personas de bajos recursos (quienes no tienen el capital material o relacional para conseguir que su trámite “avance”). Es decir que la forma en la que realizamos trámites implican pérdidas de eficiencia y generan tensiones entre los que pueden acceder a estos servicios y los que se ven relegados.

A modo de resumen, entonces, este trabajo se inscribe en el área temática a los estudios de administración pública y dentro de ellos a la noción de gobierno digital como concepto transversal que se encuentra en la forma en la que el Estado Municipal aplica una regulación, digitaliza su

forma de gestión y, puntualmente, de cómo se realizan los trámites de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo.

Definición del problema y justificación de proyectar la intervención

Este trabajo final de maestría consiste en la presentación de una intervención a través de un proyecto detallado en una matriz de marco lógico. La intervención propone la mejora de los procesos internos y la gestión al ciudadano de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo de la Municipalidad de Córdoba a través de digitalizar el funcionamiento del área. En esta sección se explícita la justificación a la necesidad de esta intervención. Esta justificación parte de una investigación exploratoria sobre las funciones y el funcionamiento de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo³ cuyas principales conclusiones se detallan a continuación.

El trabajo de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo (en adelante DOPUS), dependiente de la Subsecretaría de Planeamiento Urbano que a su vez depende de la Secretaría de Desarrollo Urbano, consiste en aplicar las ordenanzas N° 8.133 de Uso del Suelo; N° 9.387 de Código de Edificación; la N° 10.950 de conservación y adecuación a la seguridad, higiene y confort de los medios de circulación mecánica estacionaria (ascensores); y la N° 7.084 de permiso de demolición. A grandes rasgos sus funciones principales son:

- Aprobar y estudiar las demoliciones.
- Aprobar y estudiar proyectos de obras privadas en general (excepto loteos).
- Registrar las obras realizadas en parcelas de dominio privado.
- Registrar y habilitar las máquinas de circulación mecánica estacionaria (ascensores)
- Otorgar las resoluciones de localización respecto al uso del suelo.

Al año 2020 la gestión de los 17 trámites del área (con algunas excepciones)⁴ y 4 procesos internos se realiza en papel y tiene demora significativas. Sumado a esto, se evidencia que no hay información precisa de cada trámite o proceso realizado en el área. Hay una gestión por tareas y

³ En la investigación exploratoria se realizaron análisis documentales, entrevistas a funcionarios y a empleados del área; a profesionales y recurrentes ante el área.

⁴ Con algunas excepciones como el informe técnico y la recepción de algunos documentos digitales por la urgencia derivada de la pandemia de COVID-19.

no por procesos, lo que implica que cada empleado conoce y realiza su tarea específica pero no el proceso que le da sentido a su trabajo.

Otro problema del área era⁵ la falta de comunicación acerca del avance del trámite, de su finalización, de la falta o sobrante de documentación hacia el ciudadano. Sumado a ello, se daba información distinta respecto a los mismos trámites⁶ en distintas dependencias municipales. Esta gestión íntegramente en papel evita la posibilidad de obtener información precisa de cada trámite; los tiempos que demora dependen de cada empleado; no se puede saber así si el trámite está demorando o por qué está demorando. Es decir, sigue un proceso administrativo poco claro.

Los empleados del área ven a cada trámite por separado, no se piensa en una lógica de macro proceso. Esto se debe en parte a la falta de información interoperable y a las distintas bocas de ingreso de trámites. Por lo que se iniciaban distintos trámites respecto a una misma parcela. A modo de ejemplo, podía ocurrir que se otorgue un permiso de edificación en una parcela cuya demolición no ha sido concluida.

Estimaciones de los recurrentes consultados hablan de procesos de un año para obtener una demolición, seis meses para obtener un permiso de edificación. Estimaciones de los empleados hablan de aproximadamente catorce días para ambos trámites. En rigor de verdad, no podría decirse cuál de las dos es correcta porque no es factible obtener información precisa. Esto es relevante en el sentido en que se desconoce cuestiones claves para la gestión como la cantidad de trámites realizados; tiempos de demora; recursos utilizados. Y tampoco cuestiones estratégicas para la planificación urbana o territorial, como los metros cuadrados de construcción aprobados o realizados en la ciudad; zonas en las que más obras se realizan; qué tipo de obras se realizan por zona; entre otros.

⁵ La pandemia del COVID-19 llevó a una mayor necesidad de que el área se comunique con los recurrentes. Esto fue complicado porque aquellas personas que iniciaron sus trámites antes la declaración del aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) no habían dejado sus números telefónicos ni sus correos electrónicos.

⁶ La DOPUS tiene una oficina central en el Palacio Municipal y ocho oficinas en los centros de participación comunal (CPC) que dependen administrativamente de la Dirección de cada CPC, pero funcionalmente de la DOPUS.

En definitiva, la gestión no está pensada con una mirada al ciudadano, la información no es clara y las demoras pueden resultar excesivas. Por ello, los ciudadanos y las empresas realizan demoliciones y construyen obras que la DOPUS no tiene la capacidad de registrar, inspeccionar y controlar hasta que (por necesidad para otros trámites o correcciones en las bases tributarias) son declaradas por los ciudadanos.

Esto impacta en una gran cantidad de temas que hacen a la ciudad de Córdoba. La ineficiencia e ineficacia de la gestión de DOPUS lleva, por un lado, a que las empresas o ciudadanos demoren el comienzo o ejecución de una obra. Así, por ejemplo, una empresa que tiene el capital para invertirlo en una parcela sobre la cual construir ve demorada su inversión. Esa empresa debe contratar un arquitecto o ingeniero para hacer el diseño y presentar la documentación en DOPUS. Esa obra implica el empleo de albañiles, pintores, carpinteros, plomeros y demás trabajadores. Además del consumo de materiales en los corralones y todos los empleos que vienen aparejados con ello.

Por otro lado, esta situación afecta a la planificación de la ciudad de Córdoba y a la posibilidad de decidir políticas urbanas. El municipio no dispone de la información para saber en qué área se aprueban mayor cantidad de metros cuadrados, en cuales obras en alturas, el impacto en el tránsito y las redes cloacales, la necesidad de líneas de transporte hacia nuevos barrios.

Por último, esta situación genera pérdida de recursos para el propio funcionamiento del municipio. La demora en la realización de los procesos o la decisión de los ciudadanos de realizar obras por fuera del control municipal impide recaudar las tasas administrativas y las tasas por aprobación de permisos edificación y de habilitación de máquinas de circulación mecánica estacionaria.

Objetivos

En lo visto hasta ahora fueron quedando plasmados los objetivos que guían a este trabajo final de maestría. Siendo el principal objetivo el de delimitar un proyecto de intervención aplicando la metodología del marco lógico para sistematizar la gestión del ingreso de trámites y movimiento de expedientes de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo de la Municipalidad de

Córdoba. Por lo que, el principal resultado al que se espera arribar (de acuerdo con la metodología descrita en apartados siguientes) es una matriz de marco lógico para este proyecto.

Un objetivo subsidiario es el de realizar un relevamiento completo del funcionamiento y los procesos del área. Esta tarea exploratoria es parte de los insumos para la aplicación de la metodología. Se busca identificar los trámites y registros que realice el área y cómo es su procedimiento, además de revisar cómo aplican la normativa correspondiente y cómo es su relación con el resto de los actores relevantes: principalmente ciudadanos y empresas que quieren aprobar/realizar obras en la ciudad encomendando esta tarea a profesionales. En definitiva, una descripción detallada de DOPUS y sus procesos.

Un tercer objetivo es el de identificar unidades de medidas que permitan estimar el ahorro en mejoras de eficiencia gubernamental que traerá aparejado este proyecto. Asimismo, se buscará realizar estimaciones respecto a los beneficios sociales que genera el sistema propuesto en términos de simplificación burocrática, pues, como se denotó en el planteamiento del problema, el cálculo de los beneficios económicos de esta simplificación escapa a los objetivos del trabajo final.

Capítulo 2: Revisión bibliográfica, marco conceptual de referencia y metodología

Si bien el resultado principal de este trabajo final va a ser un proyecto de intervención expresado en la matriz de marco lógico, no se puede dejar de lado el amparo conceptual en el cual se inscribe. Entendiendo que la necesidad de modernizar la administración estatal no es neutra ni está exenta de ganadores y perdedores. Se busca a lo largo del trabajo el diálogo con los conceptos que cimientan las nociones de gobierno digital y que motivan el trabajo de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales (y particularmente la Dirección de Modernización) de la cual es parte el autor.

Por lo que en este segundo capítulo se presenta el resultado de la revisión de la literatura relevante para ubicar este trabajo dentro de los estudios de la administración pública, y, más precisamente, en la idea de un gobierno digital. De allí se parte para detallar el marco conceptual de referencia que ha guiado, aunque de modo subterráneo la elaboración de este trabajo y el trabajo de la SPMRI. Así también, se incluye aquí el marco metodológico de referencia, a los fines de tener una breve introducción de los preceptos claves de la metodología de marco lógico que serán ampliados al momento de aplicar la metodología.

Revisión de la literatura

De acuerdo con el área temática presentada, dentro de los estudios de administración pública este proyecto se enmarca en las temáticas de e-government. Sin embargo, el término que se utilizará para referirse la *necesidad* de modernización del estado es el de **gobierno digital**.

Gran parte de la biblioteca respecto al e-government (Fountain, 2001; Jaques, 2000; Jaeger, 2003; Cordella, 2007; Yildiz, 2007; Cordella e Iannacci, 2010; Yildiz, 2012, OCDE/BID, 2016) comienza describiendo las dificultades para determinar a qué se hace referencia con el término. Las definiciones tienen el doble problema de ser bastante vagas como para dejar un gran margen de su interpretación o ser demasiado específicas porque parten de algún análisis empírico para teorizar.

No es posible encontrar una definición única de e-government. Yildiz (2007) realiza un repaso de las distintas definiciones a medida que fue evolucionando la teorización del fenómeno. Así, para Jaeger (2003) el e-government es la utilización de las TICs como las bases de datos, multimedia, automatización en general identificación personal digital entre otras, para el envío de información de gobierno y servicios a los ciudadanos. Para Means y Schenider (2000, en Yildiz, 2007) e-government es la “relación entre el gobierno, sus consumidores (empresas, ciudadanos, otros gobiernos, otros actores) y sus proveedores (empresas, ciudadanos, otros gobiernos, otros actores) a través de medios electrónicos”. Para Hernon (2000, en Yildiz, 2007) es “el uso de las IT para entregar servicios de gobierno las 24 horas, siendo el consumidor de estos servicios los ciudadanos, las empresas, u otros gobiernos”. La noción del Estado como proveedor de un servicio para que otros consuman ha estado presente en distintas teorizaciones sobre el gobierno electrónico.

Ahora bien, Fountain (2001) es el primero que propone hablar de gobierno digital al identificar a distintas administraciones que “se organizan en términos de agencias virtuales, establecen redes y conexiones con otras agencias, ciudadanos o empresas cuya estructura y capacidad de respuesta depende de la internet”.

El e-government siempre ha estado asociado a nociones de la *necesidad* de modernizar el Estado para hacerlo más eficiente a través de los medios digitales (Aninat y Razmilic, 2018). Estas ideas se encontraban presentes en el comienzo de la historia de la aplicación de las TICs a la administración pública. A modo de un resumen histórico, Yildiz (2007) menciona que entre los 60 y 70s se comenzaron a utilizar las computadoras para mejorar la productividad de una oficina pública, sin conexión a internet. En un primer momento, cada agencia (u oficina estatal) creaba sus propios sistemas internos independientemente de otros. Recién en la década de los 80, se extendió el uso de computadoras personales, dándole a una mayor cantidad de empleados/funcionarios públicos el acceso a las TICs. Se comenzó a generar así mayor cantidad de información por lo que se volvió imperiosa la necesidad de interoperabilidad entre los sistemas

cuanto menos en sus funciones centrales (por ejemplo, los datos básicos personales de un ciudadano o empresa).

Así las cosas, en 1986 aparece un artículo seminal de Bozeman y Bretschneider (citado en Yildiz, 2007) que alerta sobre como el uso de TICs iba a transformar el funcionamiento por completo del Estado y que tanto la política como la academia debían prestar mayor atención a su desarrollo. Ya en los años 90 con la extensión del uso de internet, comenzaron a aparecer distintas legislaciones y protocolos para la interconexión de las redes de gobierno en los países desarrollados. Profundizándose, incluso a través de legislación⁷, la idea de eficientizar, democratizar y transparentar el funcionamiento del Estado a través de la adopción de TICs. Sin embargo, Halchin (2004) comenta, a modo de ejemplo, que los ataques terroristas de 2001, llevaron a que en Estados Unidos se cambie el enfoque de mejora de los servicios que se prestan al ciudadano y se tome la noción de que se debe securitizar también el uso de los sistemas y la interoperabilidad de las bases de datos.

Saliendo de la perspectiva histórica, Cordella e Iannacci (2010) ponen énfasis en que la mayoría de la literatura respecto a los sistemas de información en el sector público, está basada en marcos analíticos del sector privado. Trasladando así una visión gerencial basadas en el marco de la reingeniería de procesos de negocios de Venkatraman (2004, citado en Cordella e Iannacci, 2010), en la que se discuten las funcionalidades que habilita la tecnología y las reformas que se necesitan para llegar a un modo más eficiente y racional de trabajar en las instituciones públicas.

Teniendo en cuenta que tanto el resultado de este trabajo como la discutida noción de e-government hacen referencia a la incorporación de IT (information technologies) en la administración pública. Para Grant y Grau (2005, p. 9 citado en Kim y Grant, 2010) el e-government es “la iniciativa de transformación gubernamental a través de la aplicación de las TIC para desarrollar servicios públicos integrados y de calidad y apoyar las metas de crecimiento

⁷ En 2001 se dicta la primera “e-government act” que da pautas para el desarrollo y uso de servicios digitales del gobierno estadounidense (Scheiber, 2003 citado en Yildiz, 2007).

económico y social de los ciudadanos, empresas y sociedad civil organizada al nivel local, nacional e internacional”. La clave para estos autores está en la palabra **integrados**. Pues analizan que, por un lado, los desarrolladores TIC vieron en la administración pública otra unidad de negocios ofreciendo sistemas sin un análisis integral de las necesidades. Y, por otro lado, no se creó, en un principio interdependencia entre los distintos sistemas de las administraciones tanto en un mismo nivel (ejemplo, entre municipios o en un mismo municipio) como entre niveles (un municipio con el gobierno nacional). Por lo que la transformación digital quedaba trunca.

Andersen y Henriksen (2006) las estrategias y aplicaciones del e-government o gobierno digital están pensadas en una idea de que mejor prevenir para curar, digitalizando las administraciones a veces sólo con sistemas back-office, otras veces con ingresos de trámites de front-end que aporten a los back-end⁸ pero sin pensar en la interacción con los usuarios finales (los ciudadanos). En ese sentido, los gobiernos buscan a través de la incorporación de IT una mejora en la eficiencia, efectividad y cantidad y calidad de datos; pero, se suele dejar de lado las aplicaciones y las necesidades de política respecto a esta incorporación.

Lo descrito en la revisión bibliográfica respecto a la visión de la modernización del sector público basadas en el marco de la reingeniería de procesos es fundamental para este trabajo, pues la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales trabaja con metodologías similares. Este proyecto se enmarca en la *necesidad* de modernizar el Estado, en este caso, el Estado Municipal. Siguiendo a Aninat y Razmilic (2018) esta modernización es necesaria tanto por razones de eficacia (que se cumpla lo prometido) o de eficiencia (cumplir con el servicio al menor costo) y por la intención de mejorar la forma en la que se brindan los servicios transaccionales (trámites). De esta forma, se puede fortalecer la confianza de los ciudadanos en el Estado y el sistema político, sabiendo que, ante un requerimiento al mismo va a haber respuesta.

⁸ De forma simplificada, los módulos de back-end o back-office son los orientados a la gestión por detrás de las solicitudes a un área o empresa. Los módulos de front-end son los que ve o con los que interactúa un usuario.

Estas ideas que hacen referencia a la modernización generalmente se observan desde una perspectiva de política práctica. Los distintos antecedentes para América Latina generalmente son presentados por los organismos internacionales de financiamiento como el BID. Previo a profundizar sobre estos antecedentes, es necesario tener en cuenta que uno de los limitantes marcados por Yildiz (2007) respecto a los estudios sobre e-government es que generalmente se teoriza sobre la práctica. Es decir que este campo de estudio dentro de los estudios de administración pública va creciendo a partir de teorías que se generan a partir de estudios de casos. Según el autor, falta mayor contraste entre las perspectivas teóricas y los casos prácticos. Cordella e Iannacci (2010) comparten esta preocupación, entendiendo que así es difícil que este campo de estudio de estudio crezca más allá de estudios aislados. Uno de los productos que tendrá este trabajo es una aplicación de ese conocimiento ya existente para resolver una problemática de la administración que tiene efectos en la sociedad. Esta conciliación no es uno de los objetivos de este trabajo por lo que se presentan en un apartado hacia el final con carácter hipotético.

Las iniciativas que parten desde las organizaciones internacionales se presentan a través del análisis de casos explicitan lo positivo y necesario de modernizar el Estado. Así, por ejemplo, el BID presentó en 2016 *Gobiernos que sirven: Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos* cuyo enfoque principal es el de exponer la experiencia internacional y brindar recomendaciones a gobiernos respecto a las formas de interacción digital con los ciudadanos. Entendiendo que los procesos de digitalización traen aparejadas complejidades y debilidades para la prestación de servicios públicos de calidad. En el documento se afirma que la centralidad en la prestación de servicios públicos debe estar **en el ciudadano** que es quien **demand**.

Asimismo, el documento “*Simplificando vidas: calidad y satisfacción con los servicios públicos*” (Pareja, et al, 2015) en el cual se encuentran afirmaciones del tipo “las acciones del Estado deben centrarse en el ciudadano” porque en América Latina los modelos clásicos de gestión pública weberianos se encuentran en tensión y agotamiento. Y por ello, proponen un Estado más ágil y con menos burocracia que ponga el centro de sus acciones en el ciudadano.

Si bien la lista de este tipo de estudios y afirmaciones podría extenderse y son de las más utilizadas para dar un marco a proyectos de modernización como se propone este trabajo, se debe tener en cuenta la ideología de la cual parten y que se puede resumir en afirmaciones como: poner al ciudadano en el centro, descentralizar la atención a los ciudadanos y *eficientizar* el gasto público. Todas cercanas a las referencias neoliberales de gestión pública que se extendieron en la década del '90. Entre las que se encuentran el “modelo de gestión para resultados”, que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto. Efectos que se evalúan con criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad de la intervención del Estado (CEPAL, 1998).

Una perspectiva cercana a estas es la de “nueva gestión pública” (NPM, new public management por sus siglas en inglés) cuyos pilares son la eficiencia, la *accountability*⁹, descentralización y mercantilización como fuerzas que promueven la reforma y el rediseño organizacional del Estado (Lane, 1997). Un enfoque que identifica como uno de los principales problemas de la gestión pública a una burocracia ineficiente. Tanto que Osborne y Gaebler (1992, en Cordella 2007) la asociaron con la necesidad de “reinventar el gobierno”, argumentando que, dada la necesidad de reducir el gasto fiscal, las organizaciones del sector público deberían introducir reformas de **mercado** que la lleven a funcionar como empresas prestadoras de servicios públicos.

Estas nociones implican considerar al ciudadano como un consumidor de los servicios públicos transaccionales que brinda el Estado. Es decir, que un demandante racional le requiere al Estado una prestación que le implique el menor costo posible (medido principalmente en tiempo). Para lo que el Estado debe responder de modo eficiente y con el menor costo posible (Cordella, 2007). Para ese autor, esto deja de lado grandes complejidades políticas y de gobernanza respecto a cómo la burocracia ejecuta y utiliza las herramientas de e-government. Por lo cual, propone el concepto de *e-bureaucracy* que considera la necesidad de pensar que la organización acompañe estas reformas. Por lo tanto, se debe pensar cómo mejorar la forma en la que la burocracia estatal

⁹ Se dejó la palabra en inglés por la dificultad de encontrar una traducción al español. Esta hace referencia a la necesidad de que los gobiernos rindan cuentas por sus actos administrativos, acciones y decisiones y los ciudadanos puedan demandar esa rendición.

funciona y utilizar las TIC más que “reemplazarla” por un software o sistema eficiente que reorganice, mejore y eficiente la administración pública. Como menciona Jaques (2000, citado en Cordella) la burocracia sigue siendo el modo más exitoso de asegurar el correcto funcionamiento de estructuras organizacionales grandes (solo a modo de ejemplo la Municipalidad de Córdoba tiene más de 100 direcciones y aproximadamente 10.000 empleados).

Marco conceptual de referencia

Teniendo en cuenta el repaso realizado, se exponen a continuación el marco conceptual en el cual se inscribe este trabajo final de maestría.

En primer lugar, se debe profundizar en la noción de **gobierno digital** mencionada por Fountain (2001) retomada por la OCDE y el BID (2016) que evoluciona como un concepto más holístico y completo que el de e-government. En definitiva, para esas organizaciones el gobierno digital implica “el uso de las tecnologías digitales como parte integral de las estrategias de modernización de los gobiernos con el fin de crear **valor público**. Esto se basa en un ecosistema de gobierno digital constituido por los actores estatales, organizaciones no gubernamentales, empresas, asociaciones de ciudadanos y personas encargadas de la producción y acceso a los datos, servicios y contenidos a través de interacciones con el gobierno”.

La principal diferencia radica en la madurez del concepto. Ya no es sólo aplicar TICs a la gestión pública o a la prestación de servicios, es crear un entorno digital alrededor de la administración pública. Esto se vincula con la necesidad de pensar la transformación digital de los gobiernos como un proyecto integral. De acuerdo al OCDE/BID (2016) los gobiernos para implementar la digitalización necesitan dejar claras las normas institucionales; dotar los procesos mejorados de un marco legal que los haga obligatorios y clarifique posibles inconvenientes de uso; el manejo y generación de tecnología para la aplicación; y, un organismo que coordine transversalmente la estrategia de modernización y mejora de los procedimientos.

La última referencia implica que, si un gobierno digitaliza el ingreso de un trámite por ejemplo a través de los documentos, pero no tiene un sistema de identidad digital que permita corroborar la

persona que los ingresó, la transformación puede fallar. A su vez, si no hay un marco legal que dé certidumbre a la utilización de las herramientas digitales, estas pueden caer en desuso. Y aquí es dónde se inserta por completo el proyecto de intervención que se presenta en este trabajo.

En segundo lugar, el autor de este trabajo es miembro del equipo de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales, encargada de liderar la estrategia de modernización del Estado Municipal por lo que la intervención se encuentra en un marco transversal: el de la creación de **servicios con valor agregado** para la gestión y el ciudadano, con una mayor transparencia del proceso administrativo y la involucración de la burocracia municipal en la mejora de los procesos.

Entonces, este trabajo intenta dialogar así con el concepto de gobierno digital y el de la prestación de servicios con valor agregado. Previo a profundizar esta última idea, se debe retomar lo mencionado por Animat y Razmilic (2018), que hay una *necesidad* de modernizar el Estado. Desde la perspectiva de este trabajo (y el de la SPMRI) se entiende que la sociedad necesita un estado municipal más eficiente (cumplir con sus funciones) y eficaz, es decir, lo haga al menor costo para la sociedad). Las funciones a cumplir refieren tanto a lo que se definió anteriormente como “servicios transaccionales a los ciudadanos” (los trámites) por medio de los cuales las personas solicitan o demandan una acción (por ejemplo, un permiso para edificar en una determinada zona) y el estado municipal resuelve otorgando un resultado (siguiendo el mismo ejemplo, un permiso de edificación). En términos de Asquer (et al, 2017) esta es la función reguladora del estado local, pero también debe cumplir con la prestación de servicios básicos (alumbrado, barrido, limpieza, entre otros).

Entonces, retomando lo expuesto en los casos del BID (2016) y Pareja (et al, 2015) este trabajo y el de la SPMRI en general se asienta en la propuesta de un Estado más ágil y con una burocracia que centre sus prestaciones en las necesidades del ciudadano. Como se mencionó, que ofrezca servicios con valor agregado.

Esta última mención tiene en cuenta lo expresado en la revisión bibliográfica respecto a que detrás de estas ideas de Estado eficiente hay una ideología que intenta incorporar una visión empresarial

de cómo debe funcionar la administración pública y qué se debe hacer para mejorar. En este trabajo no reniega de esas definiciones, por el contrario, se intenta dejar explícito conocimiento del lugar desde dónde se posiciona. Pues, tanto el trabajo de la SPMRI, como el proyecto propuesto en este trabajo final de maestría, están nociones están presentes y las propuestas de mejoras así lo reflejan.

La idea de servicios con valor agregado proviene de la administración de empresas de servicios y hace referencia a que a la hora de prestar servicios (entendiendo a la administración pública como prestadora de servicios transaccionales) se debe diferenciar entre los servicios esenciales y los complementarios. Los esenciales son los que efectivamente hacen al servicio básico que se presta (en el caso de este proyecto, por ejemplo, los permisos de edificación) y los servicios complementarios son aquellos que rodean a los esenciales y que son importantes para que este se cumpla de modo satisfactorio para el ciudadano (cliente). Ejemplo de estos últimos, en el caso de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo, serían las facilidades para abonar un cedulón o la disponibilidad de información para realizar el trámite. (Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Heute, 2007).

De ahí que este trabajo final de maestría, a mano con la estrategia de la SPMRI, tenga en consideración la identificación de los servicios esenciales y los complementarios que realiza la DOPUS para la planificación de la intervención.

Para la mencionada identificación, este trabajo utiliza la herramienta del modelo de madurez de capacidad de gestión (*capability maturity model*) para el gobierno digital propuesto por Andersen y Henriksen (2006) con la aclaración de que se lo utiliza como un modelo orientativo de la gestión: una visión de hacia dónde se quiere orientar la modernización de la administración municipal en Córdoba. Para los autores, los términos “maduro/inmaduro” hacen referencia a un estado de cosas dentro de un proceso continuo. Aunque esto suene extraño, mencionan que un gobierno puede estar en un estado de inmadurez respecto a su capacidad de ser digital. En el campo de los procesos de desarrollo de software esta idea es muy común. Los modelos de madurez de desarrollo del producto (un sistema) son parte del ciclo de vida del producto y se caracterizan por presentarse

en etapas. La etapa final de estos modelos se encuentra cuando un software está tan desarrollado que sus procesos se encuentran completamente optimizados.

En lo que respecta a la aplicación de TI a los gobiernos, Andersen y Henriksen (2006), proponen un modelo de madurez de capacidad de gestión con cuatro niveles de desarrollo. Estos niveles representan un punto discreto dentro de un proceso continuo de mejora de la administración estatal. Particularmente en el caso de este trabajo y de la gestión de la modernización de la municipalidad de Córdoba este modelo resulta útil como el horizonte hacia el cual apuntar. En ese sentido, los autores mencionan que estas etapas pueden ser utilizadas para posicionar a la organización en ese horizonte de gobierno digital a futuro, pero no es una medida absoluta de dónde “debe” estar.

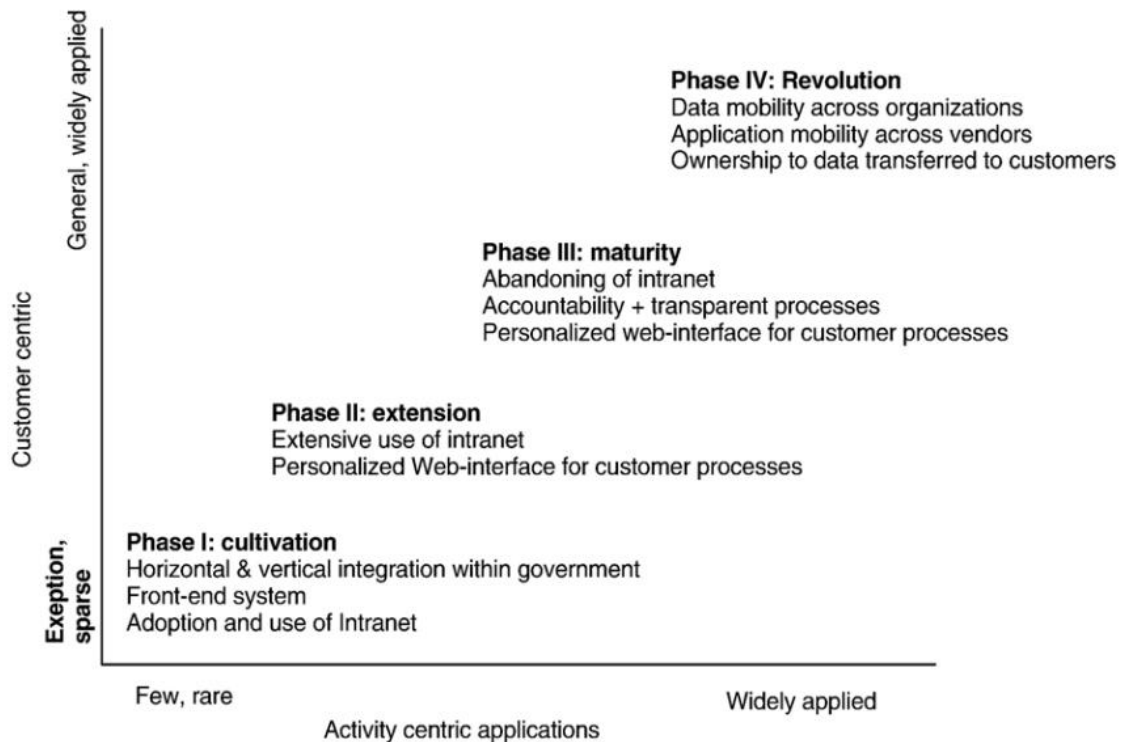
Los autores entonces proponen el modelo de re-ingeniería de procesos del sector público (PPR, por sus siglas en inglés) centrado en el ciudadano más que en la capacidad tecnológica con cuatro fases:

- 1) Fase de cultivo: que incorpora la aplicación de TICs con una integración horizontal y vertical hacia dentro de gobierno, utilizando, de modo limitado sistemas de front-end para el ingreso de trámites y la adopción de intranet para la gestión. El ingreso de los trámites puede ser con adjuntos en PDF que se pueden descargar, completar, y devolver para su gestión como si fuese papel, pero por correo electrónico.
- 2) Fase de extensión: en la que se extiende el uso de la intranet y la adopción de interfaces de usuario web para los procesos frente a los ciudadanos. Se mantienen rutinas manuales para la gestión que implican imprimir papel o guardar archivo. Es decir que la información no puede compartirse del todo o puede ser diferente entre lo digital y el papel. La información general es provista a través de links estáticos.
- 3) Fase de madurez: en esta fase la organización estatal madura y abandona el uso de la intranet y del papel. Aparece así la posibilidad de tener un proceso transparente con una web que tenga interfaz dinámica de acuerdo a las necesidades de los usuarios o que se nutra con información de otras instituciones (públicas o privadas) de modo online y al

momento. El servicio web está pensado más en resolver problemas y solicitudes concretas más que en presentar estructuras organizacionales o información general. El corolario de esta fase es que la prioridad se encuentra en el autoservicio y sólo se convierten en un trámite con curso administrativo las excepciones.

- 4) Fase de revolución: se caracteriza por la movilidad de los datos entre organizaciones y la disponibilidad de estos datos para los ciudadanos. En esta fase las acciones de los empleados pueden ser seguidas a través de internet y se encuentran disponibles para consulta por parte de quienes gestionan el personal. Se encuentra online la información disponible sobre el progreso de los trámites administrativos y cómo es su proceso en general. El corolario de esta fase es tener una gran movilidad de los datos entre distintas administraciones generando un entorno completamente digital para el intercambio entre los usuarios (ciudadanos) y los diferentes niveles de administración estatal.

Gráfico 1. El modelo de madurez del desarrollo para la re-ingeniería de procesos del sector público centrado en el consumidor (ciudadano)



Fuente: Andersen y Henriksen (2006, p. 242).

Se explicita aquí el modelo de gestión de la administración pública que seguirá este trabajo: la gestión procesos. Este enfoque plantea la utilización de indicadores de gestión y de resultados para la medición y orientación de los fines de la organización. Buscando así medidas cuantitativas y cualitativas que permitan estimar impactos en los recursos humanos y en la satisfacción de los ciudadanos (buscando la mejora de esa satisfacción). Con ese fin, las TIC “permitirían la realización descentralizada e incluso deslocalizada de las actividades en el marco de procesos estandarizados, dado que su uso, se atribuye como garante de la disminución de tiempos y recorte de las distancias en la prestación de servicios” (Chica Vélez, 2011, p. 65).

Cómo se podría hacer más eficiente la gestión municipal, y, en este caso digitalizar los procesos de esta área en particular si no están relevados y optimizados. Es por eso que en el resultado final de este trabajo se aplican nociones de re-ingeniería de procesos. De acuerdo a Hammer (1990, citado en Rodríguez Prieto y Pérez, 2002) la re-ingeniería viene desde los modelos de gestión empresarial e implica mejorar la eficiencia de la gestión centrándose en el relevamiento y mejora de los procesos básicos y el cambio de organizaciones jerárquicas e híper-especializadas para avanzar hacia una gestión de grupos por procesos.

La reingeniería implica entonces relevar cómo son los procesos de gestión actuales; identificar pasos y secuencias que se puedan mejorar; encontrar actores y funciones que puedan resultar repetitivas. Y a partir de ahí, mejorarlos para generar un sistema optimizado y cuyas mejoras se puedan escalar en el tiempo. En definitiva, para este trabajo y en la gestión de la SPMRI se toman prestadas nociones que vienen de la gestión empresarial. Esto a mano con la ideología que cobija la necesidad de modernización del Estado.

Por último, no se debe perder de vista que los trabajos y estudios respecto al gobierno digital tienen características que la base de este trabajo comparte. Estos suelen teorizar sobre la práctica, es decir que de casos (exitosos o no) se proponen conceptos e ideas para explicar tanto la mencionada necesidad de modernizar el Estado como sus efectos positivos sobre la sociedad (Yildiz, 2007, Cordella e Iannacci, 2010). En este sentido, en este trabajo se realizan afirmaciones empíricas que intentan conciliar la teoría con el proyecto de intervención práctico.

El proyecto presentado en este trabajo y la función de la SPMRI en general proponen que esta prestación sea eficaz, es decir, se realice con el menor costo posible para la administración y la sociedad, e incluya la gestión con datos.

Metodología: la matriz de marco lógico

La metodología utilizada en este trabajo final de maestría es la “matriz de marco lógico” (MML). El trabajo consiste en presentar un proyecto de intervención por ello se decidió utilizar la MML, una herramienta de gestión de proyectos para diseñar, planificar, ejecutar y evaluar programas y proyectos en el sector público.

Profundizando en la metodología elegida, la base para la creación de la MML fue la necesidad de tener técnicas e instrumentos que favorezcan la gestión, siempre y cuando se apliquen de forma consistente y en un marco o contexto. Es decir, no es una metodología empaquetada que se pueda aplicar directamente a un tema y esperar que funcione sin un contexto (Aldunate y Córdoba, 2011).

La MML está orientada a la solución de problemas específicos basado en tres fases. La primera es la identificación del problema que se debe resolver gracias a un diagnóstico profundo pero expresado sintéticamente. Este diagnóstico permite conocer las causas del problema y los motivos de que se encuentre irresuelto. Una segunda fase en la que se expresan las condiciones lógicas que se deben cumplir para que este problema se pueda resolver. Por último, una tercera fase en la que se construye el instrumento gerencial que registra la estrategia de solución en la forma de una matriz de objetivos secuenciales. Es esta fase en la que se consideran los indicadores para el seguimiento y control sobre la gestión (Aldunate y Córdoba, 2011).

En resumen, la matriz debe aplicarse en un contexto y a través de una serie de fases que implican investigación y reflexión sobre una situación problemática que luego puede expresarse en una matriz concreta de doble entrada con cuatro filas y cuatro columnas. Es a esa reflexión y análisis la que apunta este proyecto de trabajo final de maestría.

La matriz consta de dos lógicas vinculadas entre sí: una lógica vertical y una horizontal. La vertical implica que las acciones que se emprendan tengan una correspondencia con las razones o motivaciones que llevaron a la creación del proyecto. La horizontal sirve para que los responsables del programa tengan una guía para saber si su acción el programa va de la mano con los objetivos planteados. Esto puede ser tanto de acuerdo a la calidad y cantidad de resultados esperados como al uso acertado de los recursos disponibles.

Siguiendo a Aldunate y Córdoba (2011) esta lógica se expresa en la matriz con cuatro filas y cuatro columnas. Entre las filas se encuentran: (1) el **fin** alcanzado luego que el proyecto está en funcionamiento (u objetivo general); (2) el **propósito logrado** como resultado esperado luego de que se ejecuta el proyecto; (3) los **componentes** expresados en términos de trabajos terminados; y, (4) las **actividades** que son las tareas que se deben cumplir para completar todos los componentes y se describen en orden cronológico. Mientras que las columnas muestran: (1) un **resumen** narrativo de los objetivos; (2) **indicadores de resultados** verificables respecto a los resultados que se esperan obtener en términos de cantidad, calidad y tiempo; (3) **medios de verificación** que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se hayan logrado; y, (4) **supuestos** que hacen referencia a las condiciones o decisiones que pueden estar fuera del control de gestor del proyecto.

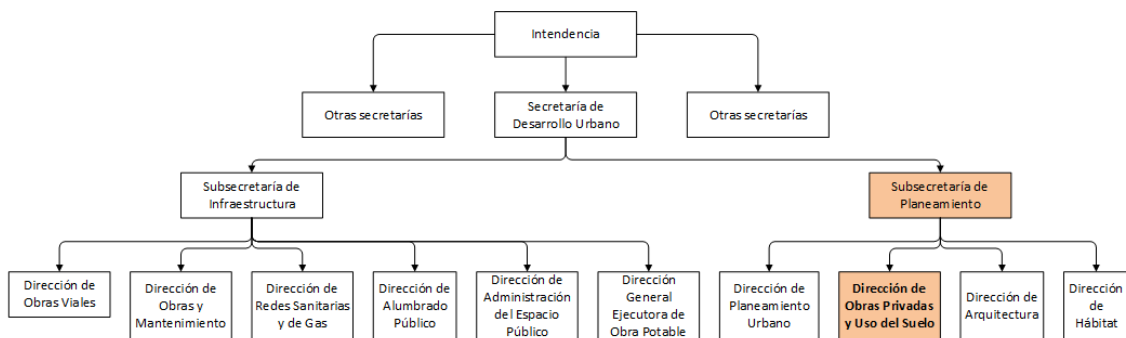
Esta sección realiza un breve repaso de los puntos básicos de la metodología del marco lógico pues en el capítulo siguiente de aplicación de la metodología para el proyecto de intervención se realizan mayores aclaraciones y descripciones de cada uno de los pasos que, de haberse descrito en este apartado, serían repetitivas.

Capítulo 3: La Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo (DOPUS)

En este capítulo se presentan los resultados del proceso de diagnóstico e identificación de los problemas de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo y del trabajo conjunto con distintos *stakeholders* para la aplicación de la metodología de marco lógico precedente. Para ello se realizaron entrevistas grupales con los empleados y directivos del área a fin de identificar los trámites que se realizan, cómo son los procesos que se ejecutan para dar respuesta a esos trámites, y cuánto se demora en ejecutar esas tareas, la identificación de los “cuellos de botella” en la gestión, los requisitos y documentación que se piden y los motivos por los cuales los necesitan.

La Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo (que depende de la Subsecretaría de Planeamiento Urbano que a su vez depende de la Secretaría de Desarrollo Urbano) aplica las ordenanzas N° 8.133 de Uso del Suelo; N° 9.387 de Código de Edificación; la N° 10.950 de conservación y adecuación a la seguridad, higiene y confort de los medios de circulación mecánica estacionaria (ascensores); y la N° 7.084 de permiso de demolición.

Gráfico 2. Ubicación de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo en el organigrama municipal



Fuente: elaboración propia en base a relevamiento y orgánica municipal.

En resumen, su función principal es la de aprobar y estudiar los proyectos de construcción de obras privadas en general y registrar los cambios en las construcciones sobre las parcelas privadas. Entonces, los recurrentes son aquellos ciudadanos dueños de un inmueble privado solicitan autorización (o avisan, dependiendo del caso) para la construcción de una obra nueva, la

demolición de una construcción existente para su posterior construcción, o la modificación de una construcción existente.

Los inmuebles para este caso son o están contruidos en una unidad parcelaria o sub-parcelaria. De acuerdo a la Ley Provincial 10.454 (2017, art. 12) de Catastro Territorial las parcelas y sub-parcelas son unidades catastrales. Particularmente,

“Las parcelas son la representación de la cosa inmueble de extensión territorial continua, deslindada por una poligonal de límites correspondiente a uno o más títulos jurídicos, cuya existencia y elementos esenciales consten en un documento cartográfico registrado en el organismo catastral (...)

Las sub-parcelas son: 1) la representación de las unidades funcionales sobre las que se ejerce un derecho real de propiedad horizontal o un derecho real de propiedad horizontal especial (conjunto inmobiliario), y 2) La representación de partes de inmuebles sobre los que se ejerce un derecho real de superficie.”

Lo relevante de esta mención radica en entender que cada vez que se solicita autorización (o se avisa) sobre una nomenclatura catastral, la DOPUS actúa sobre parcelas o sub-parcelas que le pertenecen a alguien. Así que es que se convierten en la base para el registro de estas obras que realiza esta área. La nomenclatura catastral es el número de identificación básico sobre el que esta área guarda los registros. Esto es así porque la nomenclatura municipal¹⁰ consta de 5 partes = circunscripción (2 dígitos), zona (2 dígitos), manzana (3 dígitos), parcela (3 dígitos), propiedad horizontal (5 dígitos) dando un total de 15 dígitos.

Siguiendo con el detalle del área, ésta tiene a su cargo otras tareas de registro: el de empresas demoledoras; el de empresas de mantenimiento de ascensores; y, el de máquinas de circulación mecánica estacionaria que se encuentren en todo el ejido urbano.

Se mencionó que también debe aprobar y estudiar las demoliciones que se vayan a realizar. El proceso básico es el de revisar que una empresa demoledora se encuentra en el registro y está habilitada para demoler y que la construcción no pertenece al catálogo de patrimonio urbano

¹⁰ Vale mencionar que tanto la Municipalidad de Córdoba como la Provincia de Córdoba disponen de registros catastrales y de nomenclaturas levemente diferentes. Básicamente el municipio otorga un número y luego la provincia lo completa con su codificación propia. Esto genera otros problemas para los que sería necesario otro proyecto de digitalización o de interoperabilidad entre bases de datos públicas que escapan a los objetivos de este trabajo final de maestría.

protegido. De ahí se puede estudiar su factibilidad, seguridad, y otras características para aprobarla.

Así también, el área debe registrar y habilitar la construcción (no el funcionamiento de la máquina en sí) de todas las máquinas de circulación mecánica estacionaria. Este espectro incluye a ascensores, escaleras mecánicas, elevadores de almacenes, entre otros. El proceso básicamente consiste en revisar si se encuentra habilitada la que va a instalarlo, si se cumple con la normativa de construcción y si se cumplen con requisitos básicos (el principal es tener un seguro). Pero la municipalidad no se encarga de habilitar el funcionamiento de la máquina en sí porque el acuerdo entre quien instala y controla mensualmente el funcionamiento de un ascensor es un acuerdo privado. El municipio sólo guarda registro de que esa relación existe y cumple con lo que la normativa requiere para ese registro. Esto último implica llevar un libro de registro mensual de las revisiones de funcionamiento por parte de la empresa que mantiene el elevador y entregar una copia a la municipalidad y al consorcio o dueño del edificio donde se encuentra la máquina.

Uno de los últimos procesos generales que realiza el área es el de otorgar las resoluciones de localización respecto al uso del suelo. Esto implica la aplicación de la normativa N° 8.133 de Uso del Suelo por la cual la municipalidad acepta que se construya una edificación (o se utilice una ya construida) para la realización de las actividades económicas contempladas en la mencionada normativa.

Continuando con el resultado del relevamiento, al año 2020 la gestión de los 17 trámites y 4 procesos del área (con algunas excepciones)¹¹ se realiza en papel y tiene demora significativas¹². Sumado a esto, se evidencia que no hay información precisa de cada trámite o proceso realizado en el área. Hay una gestión por tareas y no por procesos, lo que implica que cada empleado conoce y realiza su tarea específica pero no el proceso que le da sentido a su trabajo.

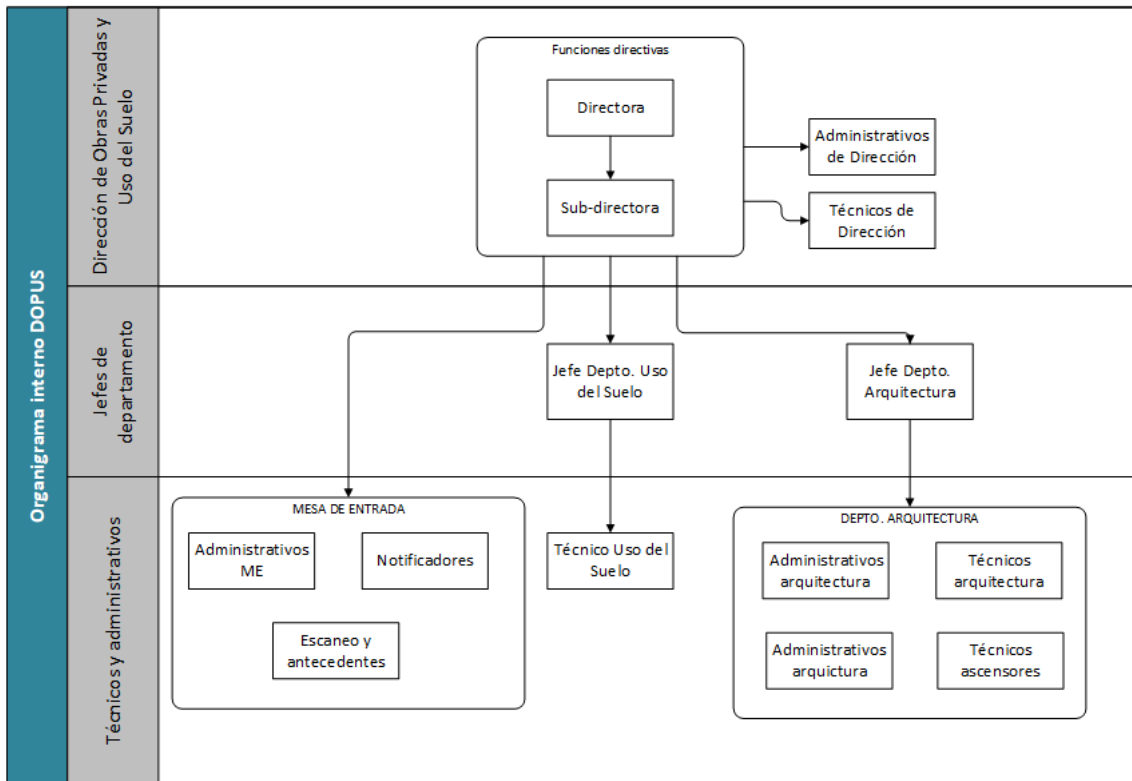
¹¹ Como se mencionó previamente, hay algunas excepciones como el informe técnico y la recepción de algunos documentos digitales por la urgencia derivada de la pandemia de COVID-19.

¹² Este asunto se amplía en la sección ganancias de eficiencia por cantidad de días hábiles de demora.

En ese orden de cosas, se presenta aquí el organigrama del área de modo simplificado. Básicamente se encuentran en primer lugar la Dirección (cuyas directrices dependen de las de la Subsecretaría de Planeamiento y está ligada con las de las demás direcciones de esa subsecretaría) que se basa en una directora y subdirectora (estado del organigrama en agosto de 2021) y tiene las principales funciones directivas. Hasta este nivel los cargos son de tipo político, es decir, asumen con una gestión y su estadía, ascenso o salida depende de funcionarios con rangos más altos y del funcionamiento del partido o coalición de partidos que detente el ejecutivo municipal. Además, la Dirección dispone de administrativos y técnicos propios que responden directamente a la Directora o Subdirectora. Esto tiene que ver con una cuestión política respecto al manejo de los recursos humanos. Estos administrativos y técnicos propios no son empleados de planta permanente, por lo que no se encuentran afiliados al gremio municipal (SUOEM). Esto permite que el área funcione en caso de huelgas o protestas.

Por debajo de la Dirección se encuentran los jefes de departamento. La DOPUS tiene dos departamentos, el de Uso del Suelo y el de Arquitectura. El departamento de Arquitectura es el más grande pues se encarga de los trámites principales que hacen a la función específica del área. Ya en un tercer escalón se encuentran los administrativos y técnicos de acuerdo a cada departamento.

Gráfico 3. Organigrama interno de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento.

Si bien no son un departamento aparte, hay una división mesa de entrada. Como se explica en la sección de aplicación de la metodología, la mesa de entrada es muy importante en el proceso pues ante la falta de claridad de los procesos y de los documentos requeridos, la comunicación de mesa de entrada con los recurrentes es clave.

Es importante remarcar que en este organigrama no se encuentran presentes los CPC¹³. Esto tiene que ver con un problema organizativo presente en la gestión municipal. Los empleados de los CPC en los que hay una boca de ingreso de la DOPUS dependen funcionalmente (para aplicar normativa) de la Dirección central como todo el resto de los roles expuestos. Mientras que para las cuestiones administrativas propias de los empleados (bajas, faltas, horas extras, confinamiento

¹³ Los CPC (Centros de Participación Comunal) son sucursales físicas de la Municipalidad que se crearon en la década del '90 en lugares estratégicos de la ciudad y en el marco del programa de descentralización-desconcentración. En ellos se prestan gran cantidad de servicios municipales (y también provinciales y de algunas empresas de servicios). Además, tienen espacios para actividades culturales y de capacitación no formal y para programas destinados a la ancianidad y la niñez. (Gusella, 1998, p. 10). A 25 años de su creación aún muestran tensiones en su funcionamiento y coordinación con la sede central del Municipio.

y licencias por COVID-19, entre otros) dependen de los Directores de cada CPC. Que a su vez dependen de la Dirección General de Centros de Participación Comunal perteneciente a la Secretaría de Participación Ciudadana.

Además de lo expuesto en esta sección, los resultados más importantes del relevamiento se encuentran en el marco de la aplicación de la metodología de marco lógico en este proyecto de intervención.

Desde la perspectiva de reingeniería de procesos que proviene del sector privado, se denomina a los procesos de gestión identificados como procesos de negocios. Para hacer la reingeniería de un proceso de negocio primero hay que conocerlo, luego evaluarlo y diagnosticar posibilidades de mejora y proponerlas. Finalmente, con los actores participantes con poder de tomar de decisión validar las mejoras.

En este sentido, el relevamiento identificó los siguientes 17 trámites¹⁴ y 4 procesos internos (o complementarios a los trámites) que distintos recurrentes realizan ante la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo. Además, se incluye en la siguiente tabla las propuestas de mejora que implican la eliminación de algunos trámites y procesos y la unificación de otros. Por ejemplo, distintos trámites incluyen una etapa de inspección o la necesidad de recibir denuncias, por lo tanto, se puede unificar (sobre todo pensando en la digitalización) en un esquema de proceso generalizado que en medio del trámite que se esté realizando dispere una solicitud. Otros trámites se deben eliminar si es que se mejora la gestión del área. Por ejemplo, la solicitud de requisitos que actualmente es un trámite importante por la dificultad de conseguir la información sobre la documentación exacta que se debe presentar.

¹⁴ En la tabla aparecen 21 porque hay casos en lo que los trámites son similares/iguales solo cambia un resultado o son parte de un proceso secuencial que los entrevistados no identificaron correctamente.

Tabla 1. Trámites y procesos relevados y acciones propuestas

| N° | Macro-proceso resultado | Resultado relevamiento | Propuesta |
|----|--|-----------------------------------|------------------------------|
| 1 | Arquitectura: macro-proceso | Avance de obra | Optimizar |
| 2 | | Aviso de obra | Optimizar |
| 3 | | Demolición | Optimizar |
| 4 | | Final de obra | Optimizar |
| 5 | | Final de obra con plazo | Eliminar |
| 6 | | Final de obra parcial | Eliminar |
| 7 | | Informe externo | Eliminar |
| 8 | | Informe técnico | Optimizar |
| 9 | | Obra declarada | Optimizar |
| 10 | | Permiso de edificación | Optimizar |
| 11 | | Registro de obra | Optimizar |
| 12 | | Solicitud de requisitos | Eliminar |
| 13 | | Ascensores: macro-proceso | Habilitación de máquinas |
| 14 | Modificación de máquinas elevadoras | | Eliminar hacia nuevo proceso |
| 15 | Registro de máquinas elevadoras | | Eliminar hacia nuevo proceso |
| 16 | Registro/inscripción de conservadores | | Eliminar hacia nuevo proceso |
| 17 | Renovación de máquinas | | Eliminar hacia nuevo proceso |
| 18 | Uso del suelo: macro-proceso | Denuncias | Eliminar hacia nuevo proceso |
| 19 | | Factibilidad | Eliminar |
| 20 | | Informe técnico para arquitectura | Optimizar |
| 21 | | Localización | Optimizar |
| N° | Macro-procesos propuestos | Nuevos de acuerdo a relevamiento | Propuesta |
| 1 | General: procesos que no existen pero son comunes | Denuncias | Nuevo proceso |
| 2 | | Inspección | Nuevo proceso |
| 3 | | Modificación de registros | Nuevo proceso |
| 4 | | Registro | Nuevo proceso |

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento.

Capítulo 4: Aplicación de la metodología de marco lógico

La continuidad del trabajo final de maestría se presentará respetando los lineamientos de la metodología de la matriz de marco lógico según lo expuesto en el manual de Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) publicado por la CEPAL. En este sentido, los próximos apartados presentan la aplicación de esta metodología para el diseño del proyecto de digitalización de los procesos de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo de la Municipalidad de Córdoba.

1. Análisis de los involucrados

Para la metodología de marco lógico, los actores involucrados son un factor clave. Por lo que es necesario involucrarlos desde el inicio del proyecto. Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) mencionan son los actores quienes darán mayor previsibilidad a la planificación, son quienes deberán acatar o aceptar acuerdos entre diferentes puntos de vista, y los que se verán beneficiados (o a veces perjudicados) con el avance del proyecto.

Este análisis consta de 4 actividades que fueron realizadas para el proyecto aquí expuesto y cuyos resultados se muestran a continuación. Vale remarcar que, a los fines de lograr un análisis de los actores relevantes más preciso y consciente de que los resultados son comparables, se utilizó la metodología del mapeo de actores descrita por McCracken y Narayan (1996) para completar las actividades referidas al mapeo de actores.

1.1. Identificación de los involucrados

En esta identificación se consideraron todos los actores de acuerdo a su relación (actual o futura) con respecto al proyecto. Se elaboró un listado lo más extenso posible a partir de distintas charlas con el equipo de la DOPUS que fueron refrendadas por la directora y subdirectora del área. Desde ese listado se elaboró el esquema siguiente.

Gráfico 4. Actores identificados



Fuente: Elaboración propia.

Es importante remarcar que este primer punto consistió en la identificación de los actores y no está expresada aquí su actitud frente al proyecto ni su poder de bloquearlo o facilitarlos.

1.2. Mapeo de actores involucrados

Esta metodología de mapeo de actores parte del supuesto de que el análisis de los actores es una forma de representar la realidad social en la cual está inmerso nuestro proyecto. Es útil como herramienta figurativa, pero resulta necesario aclarar que tiene una limitación en cuanto a que la realidad social es mucho más compleja de lo que este mapa pueda representar. Y, mientras más actores e intereses se incluyan en esta representación más se va a acercar a representar “toda” la realidad (Tapella, 2007).

Con esto se busca remarcar que no se puede poner a todos los actores que serán impactados por el proyecto dado, como en este caso, la gran complejidad de las sociedades modernas. Por ejemplo, si se analiza el proyecto de digitalización de la DOPUS a un extremo exagerado de complejidad obtendríamos que: si se realizan más edificios la empresa de provisión de electricidad

deberá prever mayor consumo y por ende realizar más obras en un sector de la ciudad. Sin embargo, no se la puede considerar dentro de los actores relevantes.

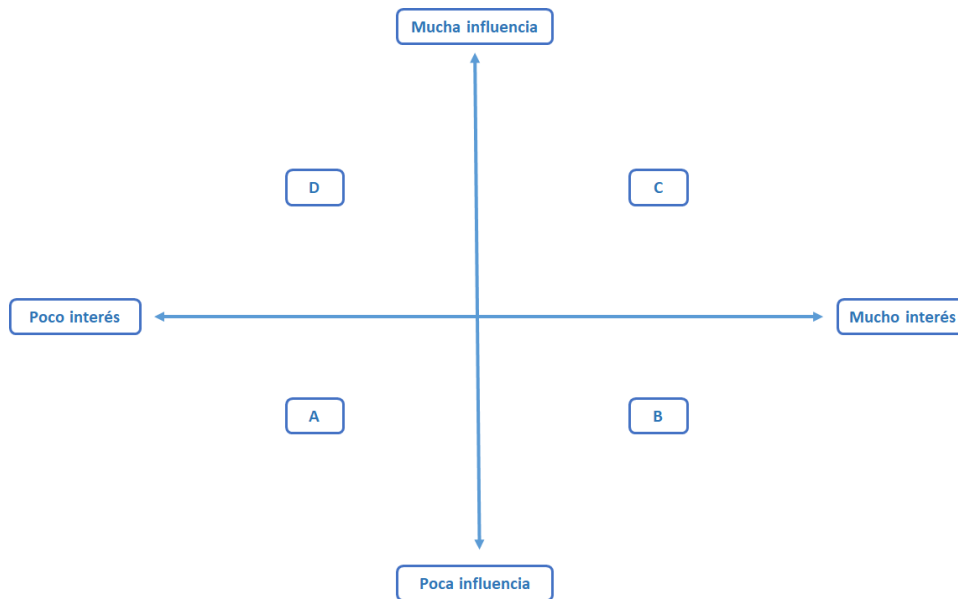
Para la realización de este análisis se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Clasificación por sector y tipo de organización o grupo de actores. Los sectores en los que se categorizó fueron sector público municipal, sector público provincial, corporación público-privada y sector privado.
- Caracterización de cada uno de los actores de acuerdo a sus intereses propios, sus intereses frente al proyecto, sus posibles aportes al proyecto, las limitaciones de su participación en el proyecto y qué costos y beneficios le reportaría el proyecto finalizado.

A partir de dicho análisis, se confeccionó una matriz donde se ubica a los actores en un cuadrante, según su capacidad de influir y su interés en el proyecto. Desde esa ubicación se pudo orientar su participación en el proyecto y la comunicación necesaria para mantener su apoyo.

El criterio utilizado para determinar la ubicación en cada cuadrante de los actores fue una jerarquización de acuerdo a las características analizadas. Para la jerarquización (y por ende la determinación de su ubicación en la matriz) se tomó una escala de 5 valores que va de -2 a 2 tanto para interés e influencia. Aquel con la mayor influencia es un actor cuyas decisiones y visiones son fundamentales para el éxito del proyecto. El de mayor interés será aquel que vea en el éxito del proyecto un aporte claro a su “interés propio”. El siguiente esquema permite apreciar el ordenamiento de la matriz de influencia e interés.

Gráfico 5. Ordenamiento de la matriz de influencia e interés



Fuente: Adaptación de McCracken y Narayan (1996).

En el cuadrante A se ubican aquellos actores que tienen poca influencia y poco interés en la propuesta, por lo tanto, se deben invertir pocos esfuerzos en su atracción, aunque es recomendable mantenerlos informados de los grandes hitos del proyecto ya que su participación no implica grandes riesgos. En el cuadrante A de este proyecto, se ubica a la Dirección General de Recursos Tributarios pues si bien se puede beneficiar del proyecto, no toma decisiones respecto a la implementación y tampoco es necesaria su colaboración activa para su desarrollo.

En el cuadrante B se encuentran los actores con mucho interés en el proyecto, pero poca influencia. En este caso, los autores recomiendan realizar acciones para su atracción e incentivar su participación cuando sea necesario para el proyecto. Dado que su influencia en el proyecto es baja, destinar muchos esfuerzos a satisfacer sus requerimientos no es fundamental.

En este proyecto, los profesionales afines (sean ingenieros, arquitectos, maestros mayores de obra) se ubican aquí ya que tienen un interés muy alto en que este proyecto sea exitoso porque les facilita sus tareas y reduce los costos asociados a los trámites. Sin embargo, el poder de influir es muy bajo, y no lo hacen sino a través sus colegios.

Las cámaras empresariales quedaron en una posición intermedia porque si bien su interés es alto (mejoraría su negocio que se puedan aprobar obras privadas más rápido), su capacidad de

influencia puede ser limitada a sus acciones de lobby. A modo de ejemplo, al momento de comenzar a planificar este proyecto una gran empresa desarrolladora se puso a disposición para consultas, dudas o aportes para mejora.

En el cuadrante C se ubican los actores con alto interés (pueden ser contrapuestos) y alta influencia en el proyecto, en términos del poder o capacidad para incidir en los resultados del mismo. Estos actores son clave porque pueden proveer información y establecer qué requerimientos son los relevantes, y siempre es recomendable mantenerlos informados del avance del mismo, tanto para validarlo, para destrabar conflictos y para sostener el apoyo político al proyecto.

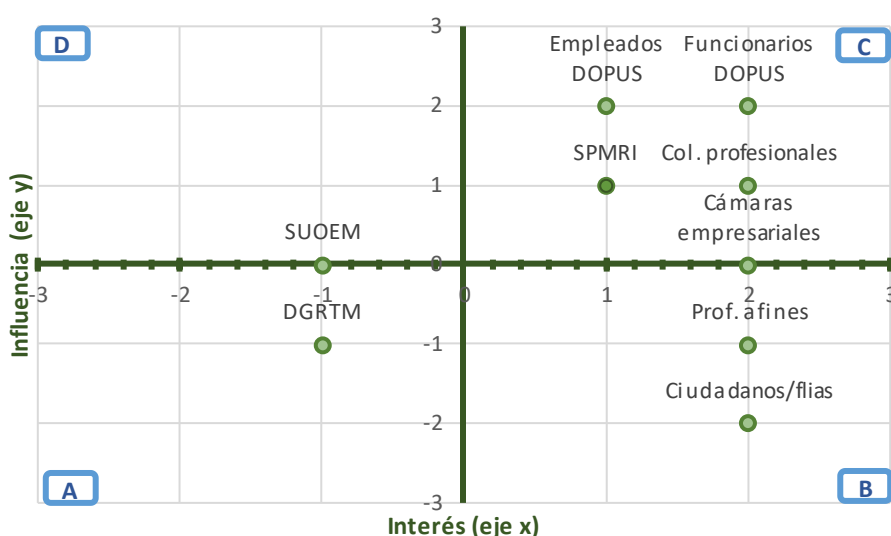
En este caso, se ubican en este cuadrante los empleados de la DOPUS y sus funcionarios, así como también la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales (SPMRI). Estos tres actores tienen mucho poder en el desarrollo del proyecto, ya sea porque toman las decisiones y realizan las validaciones necesarias para el avance del proyecto, o bien porque coordinan las actividades (contratación de proveedores, por ejemplo). Además, tienen un interés elevado en que el proyecto sea exitoso para poder cumplir con sus objetivos propios. Los colegios profesionales también porque puede influir en el proyecto a través de su poder de lobby y tienen interés en mejorar la gestión para sus profesionales. En este proyecto, por ejemplo, uno de los colegios ofreció a la municipalidad utilizar su propio sistema interno para realizar los trámites.

En el cuadrante D se encuentran los actores que tienen mucha capacidad de influir en el proyecto, aunque su interés en el mismo es bajo. Estos actores requieren una gestión particular, ya que, si su influencia es positiva, conviene mantenerlos informados y hacerlos partícipes para aumentar los apoyos; y si su influencia es negativa es necesario analizar cuáles son los determinantes de su participación para mitigar los efectos nocivos para el proyecto. En muchos casos la oposición se puede revertir con la comunicación asertiva, y con diferentes modos de participación en algunas definiciones del proyecto.

Ninguno de los actores analizados se ubica dentro del cuadrante D. Sin embargo, resulta importante atender al actor que quedó posicionado en uno de los ejes porque puede pasar al

cuadrante D si no hay una correcta gestión del proyecto y arrastrar a otros actores (por ejemplo, los empleados del área). Estos empleados, aunque en un principio se muestran favorables a dichos cambios pueden cambiar su posición por cuestiones políticas asociadas, en las que es relevante el Sindicato Unión Obreros y Empleados Municipales (SUOEM). Su influencia en el proyecto es intermedia, sin embargo, como su interés propio es el de proteger las funciones de los empleados municipales, pueden llegar a ponerse en contra si es que el proyecto elimina algunas tareas.

Gráfico 6. Ubicación de *stakeholders* en la matriz de actores según su interés e influencia



Fuente: Elaboración propia, en base a esquema de McCracken y Narayan (1996).

Cabe destacar que el posicionamiento de los actores en los diferentes cuadrantes es dinámico, ya que pueden ir cambiando en función de las instancias de comunicación, la participación efectiva y como los resultados del proyecto afectan sus intereses particulares. Es por ello que no solo es importante la ubicación inicial (presentada a continuación), sino también analizar los riesgos y contingencias propias de la implementación, o del contexto donde se inserta el proyecto que podrían motivar cambios en perspectiva respecto al proyecto. A continuación, se ubican los actores identificados y analizados en el esquema.

La importancia de este mapeo de actores radica en que proporciona elementos para planificar y gestionar las comunicaciones y gestionar su participación en el proyecto. Se incluyen a continuación ejemplos de cómo se trataría a algunos de los actores identificados y caracterizados.

2. Análisis del problema

La segunda etapa en la aplicación de la metodología es la del análisis del problema. De acuerdo a Ortigón, Pacheco y Prieto (2005) conocer correctamente el problema es clave para el éxito del proyecto porque toda la estrategia para su resolución se desprende de aquí. Para ello plantean la realización de cuatro actividades (que se exponen a continuación): la definición del problema central, la creación del árbol de efectos, la del árbol de causas, que confluyen en el árbol de objetivos.

Esta definición del problema está relacionada con la justificación de este proyecto de intervención, pues requirió un trabajo consciente del equipo de la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales (en la que trabaja el autor) con los funcionarios y empleados de la DOPUS.

2.1. Definición del problema central

Luego de observar el problema desde distintas perspectivas, se llegó al problema central que afecta a este sector en específico. Para comprobar que se sigue la metodología planteada, este problema fue formulado en estado negativo; y, se centró el análisis de las causas y efectos; se comprobó que no sea una “ausencia de solución”. El problema central se ubica en el medio del árbol de efectos y del árbol de causas.

En este ejercicio, el problema principal identificado es la “Demora en la resolución y falta de información de los expedientes de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo”.

2.2. Árbol de efectos

Una vez identificado el problema central, se graficaron los efectos de este problema hacia arriba, es decir, en un orden causal ascendente. Se comprueba que los efectos que este problema genera son importantes. En este caso, culmina con una imagen tanto del área como de la gestión municipal deteriorada. Pero en el medio hay efectos económicos negativos para el municipio, las empresas, y los profesionales afines.

El problema mencionado anteriormente tiene efectos que van desde el desconocimiento del recurrente del avance de su trámite, la gran cantidad de tiempo de demora (entre 6 meses y un año) que genera el atraso en las decisiones de negocio y pérdidas económicas para profesionales y oficios afines. Esto también provoca que los ciudadanos y empresas decidan realizar obras sin la aprobación de la DOPUS.

Esta decisión se genera también por la DOPUS no tiene recursos para inspeccionar o controlar esas obras, pues la gestión del expediente insume una cantidad desconocida de estos. Esto se debe a que hay un desconocimiento de la productividad del plantel por el desconocimiento de la cantidad y calidad de trabajo de los empleados y de los recursos materiales y humanos que se necesitan para la gestión de cada trámite.

El mencionado desconocimiento en la productividad del plantel redundando en una baja capacidad para tomar decisiones de gestión. Esta poca capacidad es afectada por el desconocimiento de la cantidad efectiva de trámites realizados y de los tiempos precisos que insume cada caso (si bien los empleados pueden estimar un tiempo, los profesionales mencionan otro, los desarrollistas otro).

A su vez, el problema principal de este caso genera un desconocimiento de la cantidad de metros cuadrados de obras aprobadas para su construcción de la ciudad de Córdoba. Por lo tanto, tampoco hay un conocimiento certero de las zonas de mayor expansión de la mancha urbana (¿qué zonas solicitan mayores permisos de edificación?). Y, asimismo, hay¹⁵ poco conocimiento de la cantidad de obras aprobadas según su tipo (¿qué obras está aprobando la ciudad?, ¿casas, edificios altos?).

2.3. Árbol de causas

Una vez realizado el árbol de efectos, se graficó el árbol de causas a partir de la identificación todas las causas que puedan generar el problema. Una vez identificadas se buscó la causalidad

¹⁵ Como en otros casos, la pandemia (y el aislamiento social, preventivo y obligatorio) del COVID-19 llevó a tomar medidas urgentes para autorizar la circulación del trabajo en las obras. Esto permitió recabar algunos datos sobre las obras que se amplían en el capítulo 5.

entre ellas tratando de llegar a las más independientes y específicas. Es decir que se buscó encadenar aquellas causas las cuales a medida que se resuelvan van a ir haciendo resolver las siguientes.

Entre las causas para este proyecto se identificó una resistencia al cambio por parte de los empleados debido a la desconfianza que estos tienen en el uso de herramientas digitales para la gestión, del celo con el que cuidan sus funciones como conocedores de la normativa y de la información y la imposibilidad de controlar a empleados corrompidos. La primera y segunda de estas (como todo el análisis) resultó de las conversaciones y entrevistas con distintos empleados entre las que se mencionaron cuestiones como “¿cómo voy a confiar en que la identidad validada sea correcta?”, “no se puede normalizar toda la información porque se necesita de nuestra intervención”, “si la información está disponible, ¿cuál sería nuestro trabajo?”, “lo digital es más fácil de adulterar”. La imposibilidad de controlar empleados surge de las entrevistas con funcionarios y recurrentes quienes mencionan que es imposible poder identificar y sancionar a un empleado corrupto (que otorgue mayor celeridad a trámites de una empresa por sobre otra) si no se sabe por qué demoró tanto tiempo un expediente.

A su vez, se identificó a lo poco claro del proceso administrativo como una de las causas del problema. Esto tiene que ver con que la organización de la gestión de los empleados es por tarea y no por proceso. Es decir que los empleados conocen mucho lo que tienen que hacer, pero no conocen lo que hacen los demás. Por lo que ha sido complicado llegar a un proceso único para los mismos casos. Además, la gestión de los expedientes es en papel, lo que implica un gran gasto operativo (recibir ese expediente, trasladarlo, estudiar y comprobar documento por documento, otorgar un comprobante) y poca trazabilidad del proceso¹⁶.

¹⁶ Si bien en la Municipalidad de Córdoba se utiliza el sistema SiRAD para la gestión documental. Este sistema solo registra el movimiento de un expediente hasta el nivel de Direcciones por lo que no se puede saber cómo se mueve ni dónde está adentro de una dirección. Además, DOPUS tiene un sistema de registro rudimentario y en papel donde a cada expediente se le asigna un número y luego (ante una consulta o duda) se lo busca a simple vista entre estanterías. Este número es distinto al número de expediente general para toda la municipal, sólo las áreas de obras privadas de los CPC utilizan la numeración correcta.

La normativa aplicable poco clara y dispersa también es una de las causas del problema central al que se enfrenta este proyecto. Las normativas referidas a la construcción de obras datan del año 1985, y en dichas normativas también se alude al uso del papel en el proceso administrativo.

La gestión en papel tiene otro correlato a la hora de identificar causas: la dificultosa comunicación física entre la distintas bocas de ingreso y otras áreas municipales. Es decir, cuando un expediente debe pasar de un CPC al área central para que sea analizado. Dependiendo de la organización de cada CPC, un expediente puede demorar semanas en poder ser trasladado. Una situación similar se produce cuando debe realizarse un pase a otra área municipal.

Esto se debe a la falta de interoperabilidad entre las bases de datos con otras áreas municipales. A modo de ejemplo, una obra con final de obra aprobado debe ser enviada a la Dirección de Catastro Municipal para que esta se encargue de cambiar su situación en el registro parcelario.

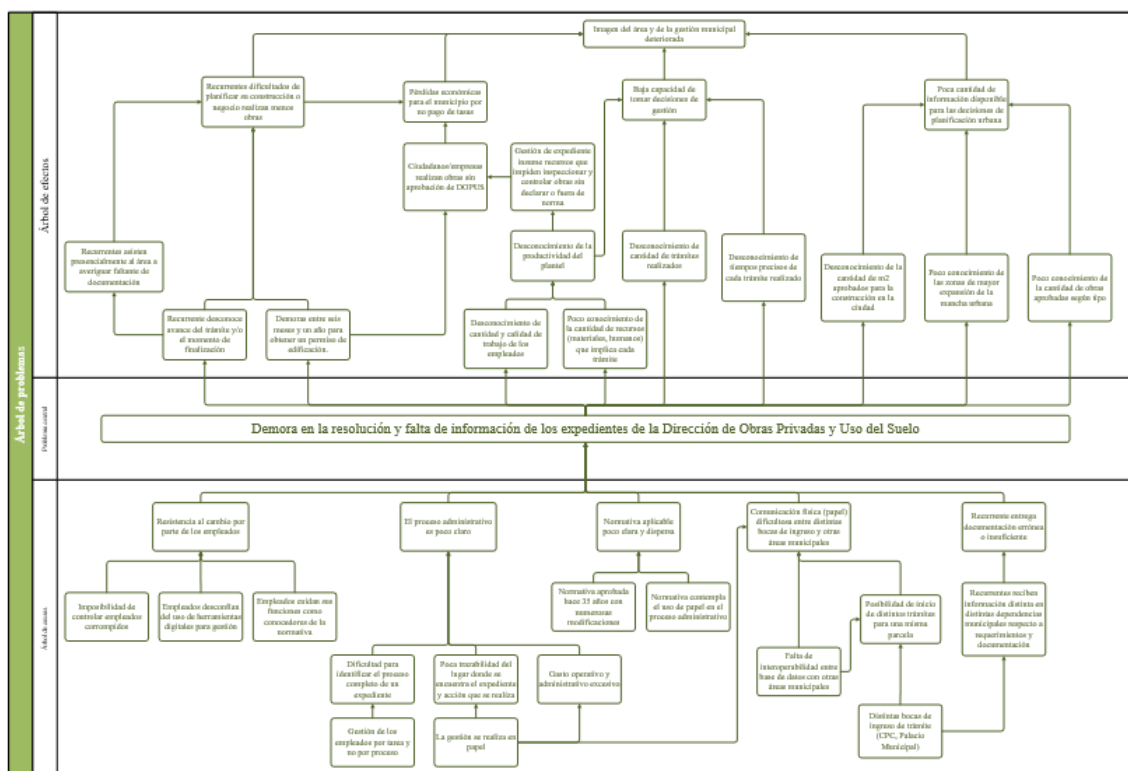
Esta falta de interoperabilidad lleva también a que sea posible iniciar distintos trámites para una misma parcela. Esto se genera asimismo por la diversidad en las bocas de ingreso de trámites. Hay ocho de los doce CPC de la ciudad que tienen un área de Obras Privadas, se supone que no pueden recibir expedientes que no sean de su jurisdicción, pero en la práctica sucede que se aceptan en el Palacio Municipal expedientes previendo que por su dificultad un CPC no podrá resolver; o que los mismos empleados de los CPC no aceptaron.

La última causa identificada para que se genere esta demora en la gestión de los expedientes es que los recurrentes entregan documentación errónea o insuficiente. Esto se debe a que, dada las distintas bocas de ingreso (en este caso consulta), se obtiene información diferente acerca de los requerimientos y documentación necesarias para iniciar el trámite.

2.4. Árbol de problemas

Como última actividad de este paso en la aplicación de la normativa, se realizó el árbol de problemas unificando los dos árboles anteriores. Este árbol es un resumen de situación del problema identificado y sus efectos (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005). Por lo tanto, se decidió presentar en un único esquema el resultado de todo el ejercicio de análisis de problema.

Gráfico 7. Pre-visualización del árbol de problemas (ver anexo I)



Fuente: elaboración propia.

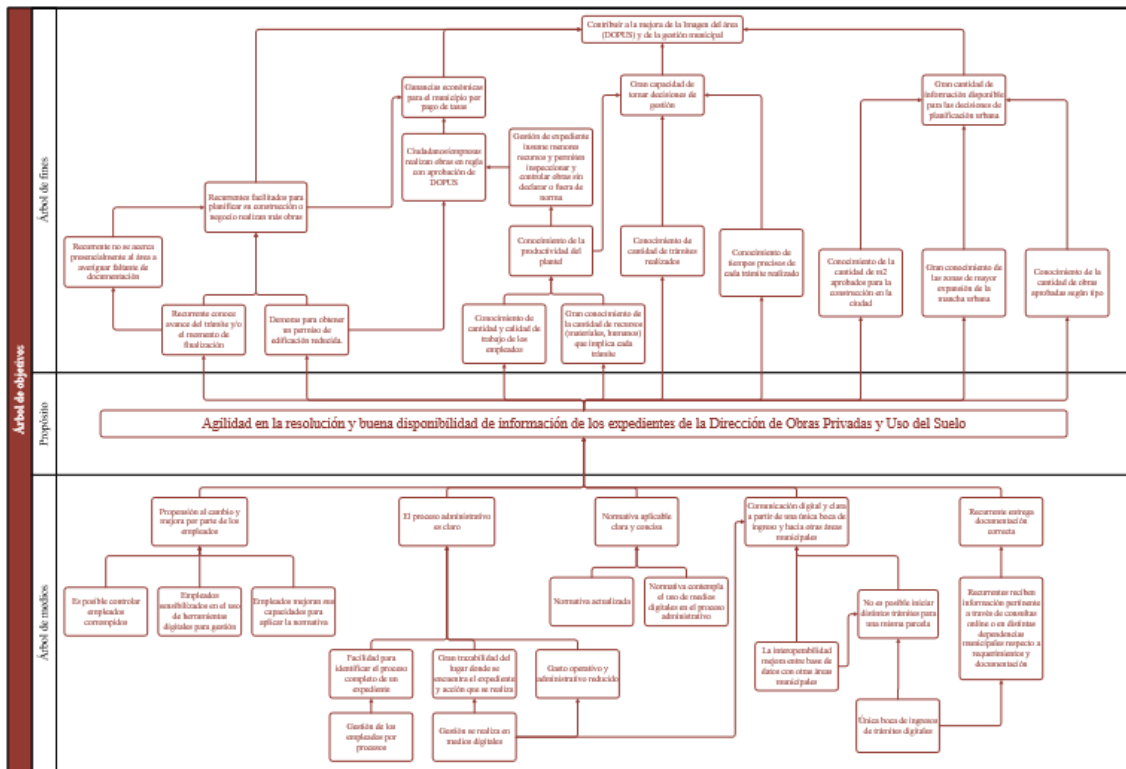
3. Análisis de los objetivos

El tercer paso en la aplicación de la metodología de marco lógico es el análisis de los objetivos. Este permite visualizar la situación futura a la que se espera arribar, y tener una visión general pero precisa de la situación que se busca. Para ello, las actividades que se deben realizar son crear el árbol de objetivos (formado por los árboles de medios y fines); y, luego validar su lógica interna.

3.1. Árbol de objetivos

Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) explican que este análisis se visualiza en el árbol de objetivos que está formado por el árbol de medios y el árbol de fines. La actividad consiste en convertir la redacción negativa del árbol de problemas para expresarlos en un sentido positivo.

Gráfico 8. Pre-visualización del árbol de objetivos (ver anexo II)



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Validación del árbol de objetivos

Luego de realizado el árbol de objetivos, se trabajó en la validación lógica e integral de ese árbol. Corroborando si hay una relación lógica entre los medios y los fines. Es decir, si se van cumpliendo los medios que se encuentran más abajo en el árbol, se podrán cumplir los siguientes. Lo mismo para los fines, se corroboró una secuencia lógica en si al ir cumpliendo los fines más cercanos al propósito se irán cumpliendo los siguientes.

A modo de ejemplo se muestra una de las validaciones. Si la gestión se realiza por medios digitales evitando el uso de papel, se podrá reducir el costo operativo y administrativo. Para probar esta correlatividad, es posible citar las estimaciones de la SPMRI que presenta los resultados de la aplicación de cedulones digitales. Desde 2020, la Municipalidad de Córdoba implementó la notificación digital a través de un convenio con la plataforma Ciudadano Digital de la provincia de Córdoba. En todo ese año, se evitó la impresión de 6.814.288 cedulones para el pago de tasas

y servicios. Esto implicó evitar la impresión de 37 toneladas de papel. Y, sobre todo, un ahorro de 70 millones de pesos en gasto de impresión y envío por correo.

A su vez, la gestión por medios digitales permite conocer dónde se encuentra el expediente y solicitar información acerca de qué acción se está realizando, quién la realiza, y cuánto demora. Es decir que se obtiene mayor claridad en el proceso administrativo. Esto último, mejora la agilidad en la resolución y genera disponibilidad de información sobre los expedientes.

Siguiendo con un caso a modo de ejemplo, de cumplirse el propósito del proyecto, se reduce las demoras para obtener un permiso de edificación, y el recurrente conoce el avance de su trámite y el momento de su finalización. Estos dos fines provocan que los recurrentes vean facilitada su planificación para construir obras o para hacer algún negocio inmobiliario. Esto tiene consecuencias económicas favorables, tanto para los profesionales que intervienen directamente en la planificación, gestión y ejecución de obra como para los oficios afines. De igual manera, también genera una ganancia económica para el municipio porque a mayor cantidad de obras o trámites, mayor cantidad de tasas se pagan.

4. Selección de la estrategia óptima

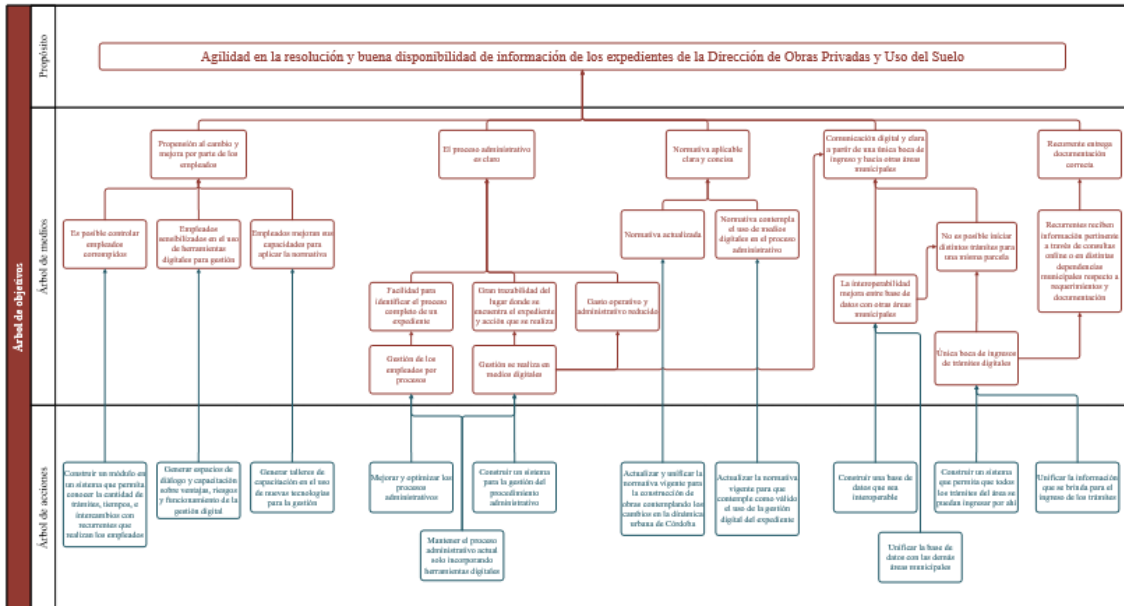
El árbol de objetivos descrito anteriormente es la base del siguiente paso en la aplicación de la metodología para este proyecto: la selección de una estrategia óptima. Esta implica la búsqueda de la mejor forma para concretar efectivamente en la práctica el proyecto. Las actividades de este paso incluyen la identificación de las acciones, la postulación de las alternativas y la selección de una estrategia óptima.

4.1. Identificación de acciones

La identificación de las acciones es un proceso analítico para operacionalizar los medios (la parte inferior del árbol). Esta operacionalización implica que para aquellos medios que se encuentran en la base (es decir, los que no tienen causas que los generen) se les identifiquen acciones concretas para materializarlos. Entendiendo que debe haber también una relación lógica entre la

causa de dónde proviene ese medio, el medio y la acción; pues la acción permite obtener los medios que al estar completos eliminan la causa del problema. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

Gráfico 9. Pre-visualización del árbol de acciones (ver anexo III)

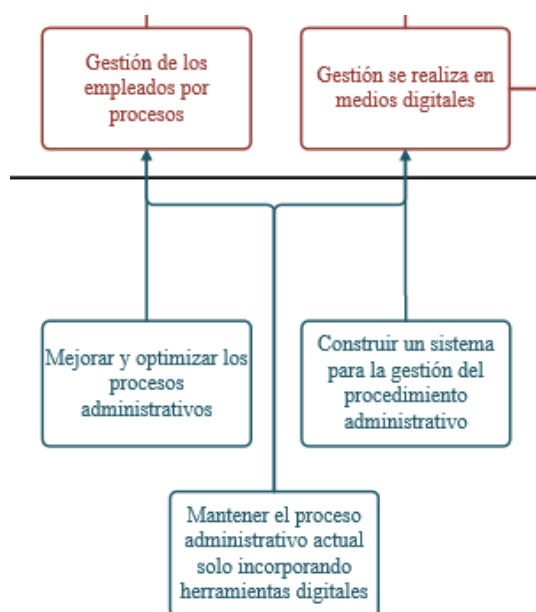


Fuente: Elaboración propia.

4.2. Postulación de alternativas

La siguiente actividad dentro del análisis de los objetivos es la postulación de las alternativas para solucionarlo. Estas alternativas deben ser pertinentes y viables, es decir, posibles de realizar. Para ello se completaron distintas actividades. La primera fue establecer cuáles de estas acciones son complementarias (factibles de realizarse en su conjunto) y cuáles excluyentes (se puede hacer una o la otra).

Gráfico 10. Ejemplo de acciones complementarias y excluyentes



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, por ejemplo, la acción de “mantener el proceso administrativo actual solo incorporando herramientas digitales” es excluyente respecto al de “mejorar y optimizar los procesos administrativos” y en gran parte también al de “construir un sistema para la gestión del procedimiento administrativo” pues en la construcción de sistemas se recomienda optimizar la forma de gestionar para poder aprovecharse mejor. Por lo tanto, las últimas dos acciones mencionadas son complementarias entre sí.

Luego se agruparon las acciones complementarias entre sí en distintos grupos que configuran las distintas estrategias que se podían seguir para solucionar el problema. Es decir, las alternativas de solución que se presentan en la siguiente tabla comparativa.

Tabla 2. Comparación entre las alternativas de solución

| Acciones complementarias | Alternativa A | Alternativa B | Alternativa C | Alternativa D |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Construir un módulo en un sistema que permita conocer la cantidad de trámites, tiempos, e intercambios con recurrentes que realizan los empleados | X | X | X | X |
| Generar espacios de diálogo y capacitación sobre ventajas, riesgos y funcionamiento | X | X | X | X |
| Generar talleres de capacitación en el uso de nuevas tecnologías para la gestión | X | X | X | X |
| Mejorar y optimizar los procesos administrativos | | | X | X |
| Mantener el proceso administrativo actual solo incorporando herramientas digitales | X | X | | |
| Actualizar y unificar la normativa vigente para la construcción de obras contemplando los cambios en la dinámica | X | X | X | X |
| Actualizar la normativa vigente para que contemple como válido el uso de la gestión digital del expediente | X | X | X | X |
| Construir una base de datos que sea interoperable | X | | X | |
| Unificar la base de datos con las demás áreas municipales | | X | | X |
| Construir un sistema que permita que todos los trámites del área se puedan ingresar | X | X | X | X |
| Construir un sistema para la gestión del procedimiento administrativo | | | X | X |
| Unificar la información que se brinda para el ingreso de los trámites | X | X | X | X |

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la identificación de estas alternativas se analizó su pertinencia para saber si efectivamente pueden ser una solución al problema planteado. Es decir, si respetan un orden lógico que permitan efectivamente mejorar la situación actual.

4.3. Selección de la estrategia óptima

Ya con las alternativas identificadas, se realizó la tercera actividad de este paso, la selección de una estrategia óptima. Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), recomiendan calificar las alternativas según costos; viabilidad financiera y económica; viabilidad técnica; habilidad para mejorar y

mantener recursos; sostenibilidad; contribución al fortalecimiento institucional y construcción de la capacidad en gerencial; impacto ambiental; aceptación por parte de los beneficiarios; compatibilidad del proyecto con prioridades de un sector.

Siguiendo estos criterios se evaluó cada alternativa y se colocó un número entre 0 y 2 de acuerdo a qué tan positivo para el proyecto es cada una. Por ejemplo, la alternativa C es la más cara en términos monetarios por lo que su valoración en este punto es 0. En otro ejemplo, las alternativas A, B y C son las más viables técnicamente (en cantidad de trabajo, costo de realizarlo, tiempo, etc.) por lo que se les asignó un puntaje de 2.

Tabla 3. Comparación de los criterios de valoración de las alternativas

| Criterios de valoración | Alternativa A | Alternativa B | Alternativa C | Alternativa D |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Costos monetarios totales en valores presentes y futuros | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Viabilidad financiera y económica | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Viabilidad técnica | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Habilidad para mejorar y mantener recursos | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Sostenibilidad | 0 | 0 | 2 | 1 |
| Contribución al fortalecimiento institucional y construcción de la capacidad en gerencial | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Impacto ambiental | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Aceptación por parte de los beneficiarios | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Compatibilidad del proyecto con prioridades de un sector. | 1 | 2 | 2 | 1 |
| Total de valoración | 10 | 11 | 14 | 12 |

Fuente: Elaboración propia.

Con estas calificaciones se pudo escoger aquella con mayor pertinencia, eficiencia y eficacia: la **alternativa C**. A continuación, se detallan los puntos por los cuales es la más óptima.

- Costos totales en valores presentes y futuros: en este punto la alternativa C implica mayor gasto monetario que las alternativas A y B que no incluyen la creación del sistema sino

la incorporación de algunas herramientas digitales. El costo respecto a la alternativa D es menor porque la unificación de una base con las demás áreas municipales implica un gran gasto en desarrollo. Para el análisis de los costos se solicitó un presupuesto de alto nivel a diversas empresas desarrolladoras de software de la ciudad de Córdoba. Todos los proveedores comentaron que para un presupuesto preciso necesitarían un relevamiento mayor del área.

- Viabilidad financiera y económica: si bien, como para cualquier intervención de política pública, el presupuesto no es infinito, la Secretaría de Desarrollo Urbano (de la cual es parte la DOPUS) dispuso un fondo especial para la mejora de la gestión que cubren los presupuestos de alto nivel presentados. Además, queda el resto para la mantención de un sistema (acciones de mejora y soporte) que hacen a la sostenibilidad del mismo. Para las cuestiones de normativa, el área dispone de abogados especializados y del apoyo de la SPMRI y de la Secretaría Legal y Técnica de la Municipalidad de Córdoba.
- Viabilidad técnica: Por la parte del desarrollo de sistemas del proyecto, la opción C es la más viable. No tanto por la mejora de los procesos y la posibilidad de realizar integraciones con otras aplicaciones (como la validación de identidad) sino porque en la alternativa D que implica la unificación de base de datos, esto puede implicar un gran trabajo, mucho más complejo y a mayor costo. El resto de las actividades de esta alternativa son técnicamente viables.
- Habilidad para mejorar y mantener recursos: Esta alternativa (como la alternativa D, y en parte las otras también, es decir que no es el punto donde más diferencia obtiene) mejora los recursos humanos por el incremento en la productividad que implica el uso de herramientas digitales y por la capacidad de gestionarlos. A su vez, el desarrollo del sistema implica mejoras constantes que impactan también en la capacitación de los empleados. A su vez, implica ahorro en los gastos operativos a futuro.
- Sostenibilidad: Distintas partes de esta alternativa son óptimas desde la sostenibilidad. La mejora en las capacidades de los empleados mejora las perspectivas a futuro del área

porque se plantea sensibilizarlos en el uso y no imponerles. La imposición puede llevar al rechazo y a la idea de que con una nueva administración se dé de baja el funcionamiento del sistema. Por otro lado, la necesidad de mejora en el desarrollo de sistemas hace que se evite la construcción de un sistema que pueda quedar obsoleto en el corto plazo.

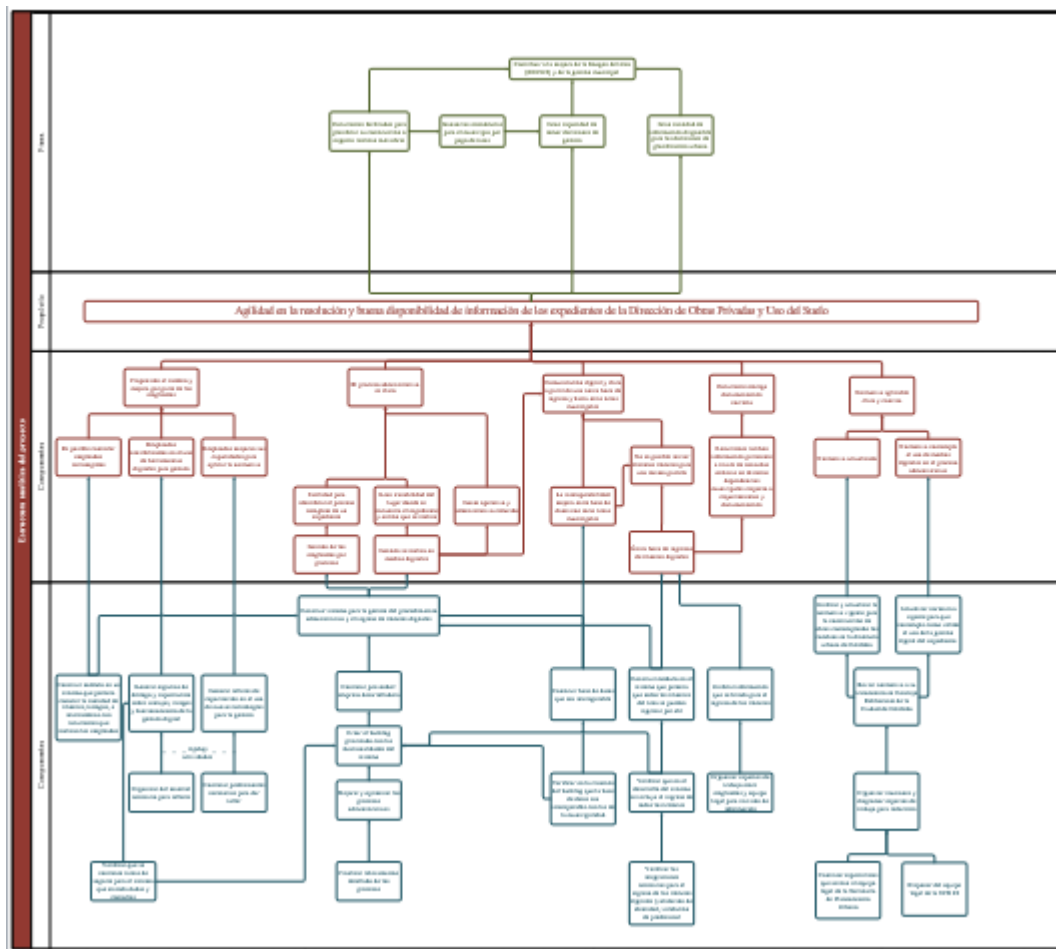
- **Contribución al fortalecimiento institucional y construcción de capacidad gerencial:** Todas las alternativas tienen aspectos que mejoran el aspecto institucional pues les dan herramientas a los empleados, actualizan la normativa, unifican la información a brindar. Las alternativas C y D brindan también capacidad gerencial a los funcionarios para seguir mejorando la gestión del área.
- **Impacto ambiental:** Las opciones que implican dejar de utilizar papel para la gestión son las mejores con respecto al impacto ambiental positivo.
- **Aceptación por parte de beneficiarios:** Como se mencionó en el análisis de los actores involucrados un proyecto que solucione este problema beneficia a distintos stakeholders por lo que la alternativa C sería aceptada. Sin embargo, hay actores, como los empleados, que pueden ser beneficiados pero cuya aceptación del proyecto dependerá de la gestión de sus expectativas. En este sentido, al elegir la alternativa C se debe tener en cuenta este riesgo.
- **Compatibilidad del proyecto con prioridades de un sector:** La alternativa C es la más completa en cuanto a ser compatible con las prioridades de varios sectores. Por el lado de los funcionarios, querrán mejorar su gestión tanto de expedientes como de las cuestiones urbanas para mejorar la toma de decisiones y la visión del área. Los sectores privados que deben realizar trámites ante la municipalidad también pueden ver en el proyecto el cumplimiento de sus prioridades pues van a poder saber cómo va su trámite y mejorar sus decisiones de trabajo. Los empleados, si bien pueden tener visiones en contra, tienen entre sus prioridades no perder sus funciones, y, con un sistema y la mejora de la normativa podrán hacerlo con mayor eficiencia.

Así se arribó finalmente a la alternativa C como la opción elegida. A partir de esta se fueron trabajando los pasos siguientes en la aplicación de la metodología de marco lógico.

5. Elaboración de la estructura analítica del proyecto

El quinto paso en la aplicación de la metodología de marco lógico es la elaboración de la estructura analítica del proyecto. Esto implica esquematizar la alternativa de solución más viable en un árbol completo que resuma toda la intervención en 4 niveles jerárquicos: actividades; productos o componentes; propósito; y fines.

Gráfico 11. Pre-visualización de la estructura analítica del proyecto (anexo IV).



Fuente: Elaboración propia.

Vale la aclaración de que, para esta estructura analítica, se tomaron los fines más relevantes del árbol de fines. Esto no implica desconocer los subyacentes, sino resaltar los más importantes. Por otra parte, los componentes son aquellos resultantes de la selección de alternativas, es decir que

no se consideran aquellos de la alternativa descartada. Las actividades, por tanto, implican un detalle mayor de lo que se necesita para llegar a los componentes. Sin llegar a una exageración del estilo “comprar lápiz y goma para un taller”, detalla las actividades más relevantes para que un componente se considere cumplido. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

En el caso de este proyecto en particular se observa que existen actividades que están ligadas entre distintos componentes y pasan a ser centrales. Por ejemplo, el desarrollo de un sistema, que pasa a ser la principal actividad para lograr el propósito, aunque no la única.

6. Resumen narrativo de objetivos y actividades

El paso 6 en la aplicación de la metodología es la construcción de la columna de resumen narrativo de la matriz de marco lógico. Esta presenta sintéticamente la relación entre las actividades que se realizarán en el proyecto, los componentes que se van a entregar y los resultados (propósito) en el mediano plazo y el fin en el largo plazo. Esta es la primera columna de las cuatro que conforman la MML y también deja la establecidas las 4 filas de la matriz.

6.1. Redacción de la columna de objetivos

Resumiendo, la columna de objetivos tiene 4 filas principales cuyos detalles se explican a continuación, según Ortegón, Pacheco y Prieto (2005):

1. El fin es la descripción de la solución de los problemas a los que arriba el proyecto. Dentro de todos aquellos identificados en el árbol de fines se toma el más relevante o estratégico que engloba a los demás para que oriente el proyecto. Hacia este fin contribuirá el proyecto, por lo que no se asume que lo vayan a resolver solo por ejecutarlo.
2. El propósito es el efecto directo esperado de la ejecución del proyecto. Es decir, la hipótesis de lo que debe ocurrir si se realizan todos los componentes. Y, en este sentido, al ser una hipótesis se encuentra fuera del control de la gerencia del proyecto que debe enfocarse en realizar los componentes.

3. Los componentes (también llamados resultados) son todas aquellas obras, productos, servicios, capacitaciones que el proyecto debe producir y que son necesarios para poder cumplir con el propósito.
4. En las actividades se detallan los pasos a cumplir por parte del ejecutor para poder realizar los componentes mencionados anteriormente. Se presentan agrupadas por componentes y en el orden cronológico en que deben ser realizadas. Para el caso de este proyecto, hay actividades que aportan o se corresponden con varios componentes, para evitar la repetición se tomó el orden lógico en que deberían ser realizadas.

Tabla 4. Columna de resumen narrativo de objetivos y actividades

| Nivel | Resumen narrativo de los objetivos |
|--|---|
| Fin | F.1. Contribuir a la mejora de la Imagen del área (DOPUS) y de la gestión municipal |
| Propósito | P. Agilidad en la resolución y buena disponibilidad de información de los expedientes de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo |
| Componentes completados para lograr el propósito | C.1. El proceso administrativo es claro |
| | C.1.1. Facilidad para identificar el proceso completo de un expediente |
| | C.1.2.A. Gestión de los empleados por procesos |
| | C.1.3. Gran trazabilidad del lugar donde se encuentra el expediente y acción que se realiza |
| | C.1.3.1. Gestión se realiza en medios digitales |
| | C.1.4. Gasto operativo y administrativo reducido |
| | C.2. Comunicación digital y clara a partir de una única boca de ingreso y hacia otras áreas municipales |
| | C.2.1. La interoperabilidad mejora entre base de datos con otras áreas municipales |
| | C.2.2. No es posible iniciar distintos trámites para una misma parcela |
| | C.2.3. Única boca de ingresos de trámites digitales |
| | C.3. Recurrentes pueden entregar documentación correcta |
| | C.3.1. Recurrentes reciben información pertinente a través de consultas online respecto a requerimientos y documentación |
| | C.4. Normativa aplicable clara y concisa |
| | C.4.1. Normativa actualizada |
| | C.4.2. Normativa contempla el uso de medios digitales en el proceso administrativo |
| | C.5. Propensión al cambio y mejora por parte de los empleados |
| | C.5.1. Es posible controlar empleados corrompidos |
| | C.5.2. Empleados sensibilizados en el uso de herramientas digitales para gestión |
| C.5.3. Empleados mejoran sus capacidades para aplicar la normativa | |
| Actividades requeridas para producir componentes | A.1. Construir sistema para la gestión del procedimiento administrativo y el ingreso de trámites digitales y contratación de horas soporte y mejora |
| | A.1.1. Contratar proveedor: empresa desarrolladora |
| | A.1.1.2. Crear el backlog priorizado con las funcionalidades del sistema |
| | A.1.1.3. Mejorar y optimizar los procesos administrativos |
| | A.1.1.4. Finalizar relevamiento detallado de los procesos |
| | A.1.2. Verificar que se contraten tareas de soporte para el sistema que atienda dudas y consultas |
| A.1.3. Construir base de datos que sea interoperable | |

| |
|--|
| A.1.3.1. Verificar en la creación del backlog que la base de datos sea interoperable con las de la municipalidad |
| A.1.4. Construir módulo en el sistema que permita que todos los trámites del área se puedan ingresar por ahí |
| A.1.4.1. Verificar que en el desarrollo del sistema se incluya el ingreso de todos los trámites |
| A.1.4.2. Verificar las integraciones necesarias para el ingreso de los trámites digitales (validación de identidad, validación de profesional) |
| A.2. Unificar información que se brinda para el ingreso de los trámites |
| A.2.1. Organizar espacios de trabajo entre empleados y equipo legal para revisión de información |
| A.3. Unificar y actualizar la normativa vigente para la construcción de obras contemplando los cambios en la dinámica urbana de Córdoba |
| A.3.1. Disponer de un mapa interactivo en formato GIS para la consulta de la normativa aplicable a cada una de las parcelas de la ciudad de Córdoba |
| A.3.1.1. Coordinar con IDECOR (infraestructura de datos espaciales de Córdoba - Provincia -) para desplegar mapa interactivo realizado por el equipo de la Secretaría de Desarrollo Urbano |
| A.3.1.2. Comprobar la finalización del mapa interactivo con la normativa aplicable para cada parcela de la ciudad de Córdoba realizada por la Secretaría de Desarrollo Urbano |
| A.4.1. Actualizar normativa vigente para que contemple como válido el uso de la gestión digital del expediente. |
| A.4.2. Enviar normativa a su tratamiento en Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba |
| A.4.2.1. Organizar reuniones y diagramar espacios de trabajo para redacción |
| A.4.2.2. Contratar especialistas que asistan al equipo legal de la Secretaría de Planeamiento Urbano |
| A.5. Verificar que el backlog de un sistema incluya un módulo que permita conocer la cantidad de trámites, tiempos, e intercambios con recurrentes que realizan los empleados |
| A.6. Generar espacios de diálogo y capacitación sobre ventajas, riesgos y funcionamiento de la gestión digital |
| A.6.1. Generar talleres de capacitación en el uso de nuevas tecnologías para la gestión |
| A.6.2. Organizar del material necesario para talleres |
| A.6.3. Contratar profesionales necesarios para dar taller |

Fuente: elaboración propia.

6.2. Evaluación de la columna de objetivos

Con la columna de resumen narrativo de objetivos redactada se procedió a realizar la evaluación de su lógica vertical. Es decir, examinar los vínculos causales de toda la columna. Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) proponen realizar la revisión a partir de una tabla con una respuesta afirmativa para seis preguntas.

Tabla 5. Condiciones de evaluación de la columna de objetivos

| Condiciones | Si | No |
|---|----|----|
| Las actividades especificadas para cada componente son necesarias para producir el componente | X | |
| Cada componente es necesario para lograr el propósito | X | |
| No falta ninguno de los componentes necesarios para lograr el propósito del proyecto | X | |
| Si se logra el propósito se contribuye al logro del fin | X | |
| Se indican los fines, el propósito, los componentes y las actividades | X | |
| En el fin se encuentra la respuesta al problema más importante del sector | X | |

Fuente: elaboración propia.

7. Indicadores

El séptimo paso propuesto en la aplicación de la metodología es el de establecimiento de indicadores para medir lo escrito en la columna de objetivos. Se crea la segunda columna de la matriz y se va completando para cada nivel. Es necesario que sean correctos porque servirán como una guía para la ejecución y la evaluación del proyecto. En la ejecución, a través de los indicadores se podrá conocer si se está cumpliendo con la planificación, y, por tanto, si el proyecto avanza correctamente. La propuesta de esta metodología es que en los indicadores se establezca la cantidad mínima necesaria para saber si se alcanzó o no el objetivo.

Siguiendo a la explicación de Pacheco (et. al, 2015), la primera actividad para realizar la columna de indicadores fue elaborar una lista con alternativas posibles de medición de un mismo objetivo (fin, propósito, componente, actividad) bajo el supuesto de que sean aceptadas por los involucrados y teniendo en cuenta que sean: medidas cuantitativas o cualitativas; indicadores directos, intermedios o proxys.

Luego, se procedió a la segunda actividad, clasificar los indicadores de la lista de acuerdo al nivel de objetivos en la matriz de marco lógico. Para así realizar la tercera actividad: seleccionar los indicadores más adecuados para cada objetivo. Para esa selección se tuvieron en cuenta los criterios de: claridad; información disponible; que sea tangible y sujeto a observación; si la recolección de los datos se puede realizar sin recurrir a expertos; e independencia.

Por último, la metodología requería verificar que los indicadores elegidos sean correctos. Por ello, la cuarta actividad consistió en asegurar que: los indicadores del propósito no sean resumen de

los componentes y midan lo que es importante; que los indicadores se hayan especificados en calidad, cantidad y tiempo; que en cada nivel de objetivos haya indicadores diferentes; que el presupuesto alcance para realizar las actividades identificadas.

Como resultado de estas cuatro actividades, se presenta la columna de indicadores con sus metas finales e intermedias que luego será incorporada en la matriz de marco lógico (Ver Anexo V: Indicadores).

De acuerdo a la metodología planteada, los indicadores de las actividades se traducen en ejecuciones presupuestarias. Es decir, cuánto cuesta realizar esa actividad. Sin embargo, algunas de las actividades son parte esencial de este proyecto, pero también son parte del trabajo habitual que realiza tanto el equipo de la SPMRI (de la que el autor forma parte) y la Secretaría de Desarrollo Urbano. Por lo que no se les colocó un valor monetario sino una referencia al trabajo de las tareas de las secretarías mencionadas.

8. Medios de verificación

El anteuúltimo paso para completar la matriz de marco lógico es la construcción de la columna de medios de verificación. Estos indican de dónde un ejecutor o un evaluador del proyecto van a obtener la información para corroborar los indicadores del proyecto. Siguiendo a Ortegón (et al, 2005) estos medios deben ser prácticos y económicos y servir de base para la supervisión y evaluación del proyecto.

Para corroborar esas características, la metodología propone que cada indicar el medio de verificación detalle:

- una fuente de información (así sea primaria o secundaria) de dónde se obtendrá el dato;
- un método de recolección que detalla cómo recopilar la información (si serán encuestas, observación directa, etc.) con un grado de desagregación y en qué unidad de análisis;
- el método de análisis que se realizará y que puede ser simple como un conteo o complejo como un análisis estadístico;

- la frecuencia con la que se realizará la recolección de los datos necesarios para la verificación;
- el responsable o los agentes responsables de la recopilación, análisis y divulgación de la información. Entendiendo que distintos agentes recopilan información y están capacitadas para ello.

Con eso en claro, se trabajó en la matriz de medios de verificación que se presenta en el Anexo VI: Medios de verificación.

9. Supuestos

La definición de los supuestos es el noveno y último paso de la aplicación de la metodología y se convierte en la cuarta columna de la matriz de marco lógico. Para completarlo se realizaron cuatro actividades de acuerdo a la forma descrita por Ortégón, Pacheco y Prieto (2005).

La primera fue la lluvia de supuestos en la que se mencionaron todos los factores que podrían considerarse un riesgo para el proyecto. Luego se realizó la selección de estos supuestos comprobando que “represente un verdadero riesgo para el proyecto, esté fuera de control de la gerencia, sea importante o crítico para el éxito del proyecto, y/o su probabilidad de ocurrencia sea media (Ortégón, et al, 2005, p. 88). En tercer lugar, se redactaron los supuestos en la MML, atendiendo a que la forma de redacción sea similar a la de un objetivo a alcanzar o mantener. Esto es importante porque demuestra que, aunque estén fuera del control, se podrían realizar tareas para aumentar la probabilidad de ocurrencia.

Por último, se verificó que cumplan con la lógica vertical de la MML que implica comprobar: si realizando las tareas de un nivel y cumpliéndose los supuestos de ese nivel se obtiene el nivel siguiente. El resultado de la segunda actividad de este nivel, se expresa en la tabla disponible en el Anexo VII.

10. Matriz de Marco Lógico Completa

La matriz de marco lógico completa es el principal resultado tanto de la aplicación de la metodología en general como de este proyecto final de maestría en particular. Como se observa en la pre-visualización dispone de las 4 columnas que resumen todo el trabajo realizado hasta ahora. Cuenta también con las cuatro filas del resumen narrativo del proyecto. Se ha verificado también su lógica interna de izquierda a derecha y de abajo hacia arriba. Comprobando así que este proyecto de intervención de política pública se encuentra diseñado y listo para su aprobación y ejecución.

Tabla 6. Pre-visualización de la matriz de marco lógico completa (ver anexo VIII)

| Anexo VIII: MATRIZ DE MARCO LÓGICO COMPLETA | | | |
|---|---|---|---|
| Resumen narrativo | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
| F.1. Contribuir a la mejora de la Imagen del área (DOPUS) y de la gestión municipal | F.1.1. Al finalizar el proyecto la imagen de la gestión del área ha mejorado en un 50% | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | |
| | F.1.1. Al finalizar el proyecto la imagen de la gestión municipal ha mejorado en un 15% | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | |
| P. Agilidad en la resolución y buena disponibilidad de información de los expedientes de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo | P.1. Los 17 trámites de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo se inician digitalmente. | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros | Los patrones culturales de organización municipal permiten la aceptación del cambio organizacional y de utilización de la información para mejorar la gestión en general. |
| | P.2. La demora promedio estimada pasa de un rango entre 6 y 12 meses a uno de 1 y 2 meses. | Registros del proyecto sobre estimaciones en la gestión de trámites | |
| | P.3. Al finalizar el proyecto la percepción de la cantidad y calidad de información recibida por parte del área se incrementó un 40% | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | |
| | P.4. Al finalizar el proyecto los recurrentes pueden encontrar la información digital de dónde se encuentra su trámite para los 17 trámites relevados | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | |
| | P.5. Al finalizar el proyecto los tres registros que administra el área se encuentran digitalizados y se pueden consultar | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | |
| C.1. El proceso administrativo es claro | C.1.A. Al finalizar el proyecto se conocen la cantidad de pasos que debe transcurrir los procesos de 17 trámites de la DOPUS | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos; registros del proyecto sobre cantidad de pasos de cada trámite | S.2. Desde los seis meses de iniciado el proyecto, la gestión municipal no realiza ningún cambio al proceso administrativo mejorado y aceptado. |

Fuente: elaboración propia.

Capítulo 5: Estimaciones de ahorro por el proyecto

Uno de los aspectos más sensibles en la realización de este trabajo ha sido la identificación de datos con los que se pudiese contrastar su impacto. Si bien no se busca realizar una evaluación con las metodologías propias de la evaluación de proyectos de inversión, ni tampoco dejar planteadas las bases para una evaluación de impacto de políticas, los conceptos sobre los que se asienta este trabajo consideran fundamentales la medición de los procesos, del ahorro, de los resultados esperados, entre otros.

Asimismo, tampoco forma parte de los objetivos de este trabajo la posibilidad de rastrear de modo empírico la causalidad de los efectos sistémicos de este proyecto en la gobernanza del sector construcción. Así, por ejemplo, se puede estimar que gracias a esta intervención se pueden aprobar obras más rápido, puede haber mayor demanda de obras que dinamice la demanda de trabajo de trabajadores especializados (ingenieros, arquitectos, otros) y no especializados (pintores, albañiles); y, a su vez, crezca la demanda de productos para la construcción y el empleo de los sectores de ventas.

Si forma parte de este trabajo la posibilidad de identificar unidades de medidas que permitan estimar el ahorro gubernamental o para la sociedad que genera este proyecto. Asimismo, se buscaron los beneficios sociales que genera el sistema propuesto en términos de simplificación burocrática. Dada la situación desde dónde se partió, esta tarea resultó bastante compleja.

Estimación de los datos base a comparar

En relación con lo expresado acerca de la situación inicial del área, a 2020 la Municipalidad de Córdoba no tenía un sistema que estandarice los motivos de modo automático para poder realizar estadísticas sobre expedientes. El SiRAD (Sistema Rector de Administración Documental) utilizado para registrar el ingreso y el movimiento de los expedientes en papel a través de la mesa de entrada no tenía motivos unificados. Así por ejemplo la solicitud de un permiso de edificación en el asunto del expediente se podía describir como “permiso de edificación”, “solicita obra”, “permiso obra”, “solicita autorización para construir”, y una larga lista de etcéteras. Este campo,

el de “asunto” era el único que podía utilizarse para buscar en la base. A su vez, la DOPUS tiene un sistema de registro rudimentario y en papel donde a cada expediente se le asigna un número y luego (ante una consulta o duda) se lo busca a simple vista entre estanterías. En este sentido, poder arribar a una estimación de qué cantidad de expedientes maneja el área y que se verían beneficiados por este proyecto fue complicado.

Como se comentó, el eje básico de trámites de la DOPUS es el permiso de edificación que termina con una aprobación de planos, es decir, con un final de obra. Este resultado implica que la Municipalidad de Córdoba reconoce que una obra privada ha atravesado todo el procedimiento burocrático, respetado la normativa de construcción y de diseño según la zona en la que se construye y sus planos quedan registrados. El procedimiento básico para esto implica, previo a este proyecto de intervención, cuatro trámites: un informe técnico (opcional pero solicitado en casi todos los casos), la solicitud del permiso de edificación, el avance de obra, la solicitud del certificado final de obra.

El procedimiento básico supone los casos en los que la parcela a construir no tenga una construcción previa a ser demolida (que implicaría un permiso de demolición); no se encuentre en una zona de protección de patrimonio urbano; el proyecto de construcción no sea muy complejo o no implique la solicitud de permisos extra; requiera solo un avance de obra; y, al momento de pedir el final de obra, no haya realizado modificaciones importantes respecto a los planos presentados para el permiso de edificación. Es importante remarcar que este caso modelo rara vez existe. Como se mencionó anteriormente la excepcionalidad es la regla al momento de gestionar los procesos del área. A partir de este punto, salvo que sea aclarado, los datos y estimaciones están basadas en estos cuatro trámites.

Estas aclaraciones previas son necesarias pues al momento de consultar tanto a los empleados del área, directivos y otros actores (como arquitectos, ingenieros) preguntas como “¿cuánto demora obtener un permiso de edificación?”, “¿en cuánto tiempo se alcanza el final de obra?” la respuesta siempre es: **depende**.

Por lo tanto, entre varias de estas consultas, se buscó normalizar un número de demora, que es a lo que apunta este proyecto de intervención. Incluyendo la posibilidad de que se deba pedir un permiso de demolición, de entre varias respuestas se llegó al siguiente resultado:

Tabla 7. Demora aproximada en finalizar un proceso de certificado final de obra

| | | Información del relevamiento a empleados | Caso recurrente testigo |
|---|----------------|--|-------------------------|
| Desde informe técnico a permiso de demolición | con demolición | 3 meses | 4 meses |
| | sin demolición | 1 mes y medio | 2 meses y medio |
| Desde informe técnico a final de obra | con demolición | 4,5 meses | 6 a 9 meses |
| | sin demolición | 3 meses | 5 a 8 meses |

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento y caso testigo.

Si bien es necesario tener en cuenta la tipología de las obras, el CPC en el que se inician, la necesidad de informes complementarios y el trabajo del profesional, es posible afirmar que en promedio obtener un permiso de edificación de una casa puede demorar más de dos meses, y el de un edificio hasta tres meses. Obtener los finales de obra, una vez que se solicitan, también tienen sus matices según el caso y la cantidad de inspecciones necesarias, pero en promedio para una casa la demora es de dos meses y para un edificio cuatro meses. Si la obra incluye una demolición estos tiempos pueden extenderse por lo menos un mes.

Un dato relevante para el diseño de cualquier intervención de política pública relacionada a trámites es la cantidad de trámites que gestiona. Una de las bases del problema por el cual se planteó esta intervención es que el área no tenía un registro de la cantidad de trámites que realizaba. Una empleada de mesa de entrada tenía en archivos separados y en hojas escritas a mano registros sueltos de los cuales no se podían realizar comparaciones. En el relevamiento y las distintas entrevistas, las respuestas fueron variantes e inconclusas. Es posible afirmar que, al momento de asumir las directoras en 2019, el área tenía un importante punto ciego en su funcionamiento. Además, como se comentó respecto al asunto de los expedientes en el SiRAD y al registro aparte que el área tenía de sus trámites, no era posible encontrar qué cantidad de trámites se gestionaron.

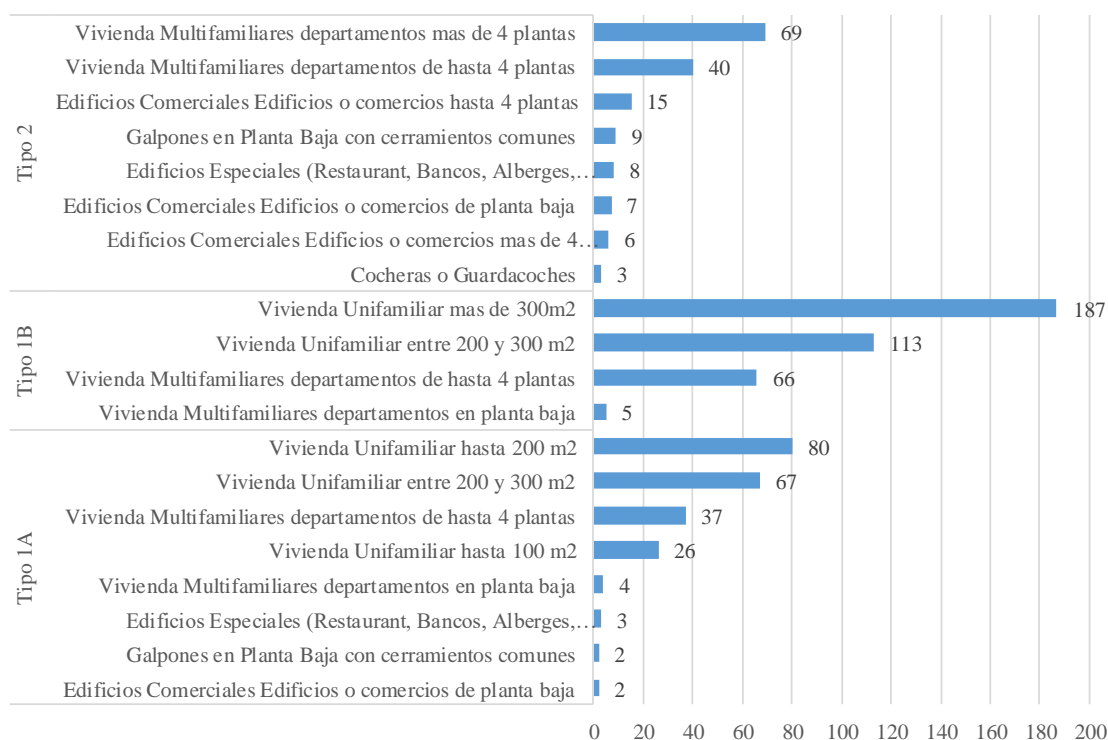
En este sentido, la pandemia de COVID-19 presentó una oportunidad, pues en mayo de 2020, en medio de las restricciones para la circulación se presentó un protocolo para que las obras no se vean paralizadas¹⁷. Para lo cuál era necesario llenar un formulario de google con información respecto a cantidad de empleados, año en que se autorizó, tipo de obra aprobada, entre otros.

Esto sirvió tanto para el equipo de DOPUS como para el de la SPMRI para tener datos disponibles para la gestión. A partir de aquí se pudo tomar al año 2019 como año testigo para estimar qué cantidad de trámites se realizan anualmente. Sin poder considerar los años de expansión o retracción de la economía. La elección del año 2019 se debe a que se estima que quienes pidieron autorizar la circulación de trabajadores para las obras en curso en 2020 pidieron sus permisos de edificación en 2019. Por eso mismo, las estimaciones incluidas en este trabajo se realizan tomando el 2019 como testigo y sólo considerando al ciclo de la obra básico: informe técnico > permiso de edificación > avance de obra > final de obra.

Con esas aclaraciones entonces, en 2019 se realizaron 750 trámites en la dirección de obras privadas. La mayoría de ellos (187) implicaron la construcción de viviendas unifamiliares de más de 300 m², seguido por viviendas unifamiliares de entre 200 y 300 m² (113), y viviendas unifamiliares desde hasta 200 m² (80). Es decir, principalmente viviendas unifamiliares.

¹⁷ Protocolo para la habilitación de obras en la Municipalidad de Córdoba disponible en: <https://documentos.cordoba.gob.ar/MUNCBA/AreasGob/Desurb/protocolo-obras-infraestructura.pdf>

Gráfico 12. Cantidad de trámites realizados en la DOPUS por tipo de obra



Fuente: elaboración propia sobre la base de datos del protocolo COVID-19 de la DOPUS.

Ganancias de eficiencia por optimización de procesos

A continuación, completando los objetivos de este trabajo final de graduación, se presentan estimaciones de los efectos positivos que tiene para la sociedad la aplicación de esta propuesta de intervención.

Una de las formas presentadas por Rodrigo y Dos Santos (2017) y por Medeiros, Marconi y Mendoza (2016, citado en Roseth, et al, 2018) de presentar los costos que tiene para la sociedad un servicio transaccional ofrecido por una administración pública es medir su demora en tiempo (¿cuánto tiempo se demora en finalizar un trámite en días o en horas?), en pasos (¿cuántos pasos –movimientos- debe transitar un expediente hasta que se encuentra finalizado?) y en cantidad de documentos que debe entregar un recurrente para realizar su trámite.

Respecto al tiempo, el relevamiento permitió estimar que las demoras administrativas de los trámites testigos en días hábiles. Es así que un trámite completo tiene una demora de gestión de 67 días hábiles, tomándose 15 días para los primeros tres procedimientos (informe técnico,

permiso de edificación y avance de obra) y 22 para el final de obra (considerando que este proceso puede incluir diferentes inspecciones cuya realización depende tanto de los empleados del área como del recurrente).

Así, suponiendo que el proyecto ahorre la mitad del tiempo de gestión, cada trámite total tardaría 35 días hábiles. Si gracias el proyecto se reduce en un tercio el tiempo de la gestión, tomaría 22 días hábiles llegar al final del proceso.

Tabla 8. Reducción de tiempos de gestión de un trámite bajo supuestos

| | Cantidad de días hábiles | | |
|-------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| | Actual | Impacto 1/2 del tiempo | Impacto 1/3 del tiempo |
| Informe Técnico | 15 | 8 | 5 |
| Permiso de Edificación | 15 | 8 | 5 |
| Avance de Obra | 15 | 8 | 5 |
| Solicitud Final de Obra | 22 | 11 | 7 |
| Total | 67 | 35 | 22 |

Fuente: elaboración propia.

Así, suponiendo que el proyecto ahorre la mitad del tiempo de gestión, cada trámite total tardaría 35 días hábiles. Si gracias al proyecto se reduce a un tercio el tiempo de la gestión, tomaría 22 días hábiles llegar al final del proceso.

Ahora bien, teniendo en cuenta que se realizan 750 trámites en un año en la DOPUS, es posible obtener una estimación de la cantidad de tiempo, medido en días hábiles que le cuesta a la sociedad cordobesa el proceso de estos expedientes. A la sociedad cordobesa le cuesta un total de 50.250 días hábiles al año la gestión y procesamiento de los trámites de la DOPUS.

Tabla 9. Cantidad de días hábiles agregado social

| | Días hábiles para c/trámite | Días hábiles agregado |
|-------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Informe Técnico | 15 | 11.250 |
| Permiso de Edificación | 15 | 11.250 |
| Avance de Obra | 15 | 11.250 |
| Solicitud Final de Obra | 22 | 16.500 |
| Total | 67 | 50.250 |

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento.

En esta línea se proponen dos escenarios de impacto de la propuesta de intervención en términos de ahorro. En primer lugar, en el caso en que se redujeran los días de gestión administrativa a la mitad, la aplicación de esta propuesta implicaría para la sociedad cordobesa un ahorro de 5.250 en términos de días hábiles sólo para el caso del permiso de edificación. Para el trámite de una obra completa, el ahorro social sería de 22.500 días hábiles. En segundo lugar, en un escenario en que el proyecto impactase en un tercio del tiempo administrativo de gestión, esta propuesta implicaría un ahorro de 7.500 días hábiles sólo para los permisos de edificación. Mientras que, para un trámite completo, este ahorro sería de 32.250 días hábiles.

Tabla 10. Estimaciones de ahorro de tiempo para la sociedad por aplicación del proyecto

| | Sólo permiso edificación (estimación 1/2) | Sólo permiso edificación (estimación 1/3) | Obra completa (1/2) | Obra completa (1/3) |
|-------------------------------------|---|---|---------------------|---------------------|
| Cantidad trámites anuales | 750 | 750 | 750 | 750 |
| Demora en días hábiles | 15 | 15 | 65 | 65 |
| Expectativa mejora tiempo | 8 | 5 | 35 | 22 |
| Ahorro de tiempo de gestión | 7 | 10 | 30 | 43 |
| Tiempo de gestión agregado trámites | 11.250 | 11.250 | 48.750 | 48.750 |
| Tiempo de gestión agregado ahorrado | 5.250 | 7.500 | 22.500 | 32.250 |

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento.

Otra de las formas identificadas para medir la calidad de la administración estatal está basada en el conteo de los pasos que debe seguir el proceso administrativo en las distintas dependencias hasta su finalización. La eficiencia se puede obtener mediante la re-ingeniería de procesos para reducir esa cantidad de pasos (Rodrigo y Dos Santos, 2017). Si se reducen los pasos que sean innecesarios o repetitivos, se ahorra tiempo y, por supuesto en los recursos para realizar todas las tareas administrativas. En resumen, se producen ganancias en la eficiencia de la administración.

Para esta estimación se tomaron como testigo todos los procesos relevados del departamento de arquitectura de la DOPUS de la Municipalidad de Córdoba (avance de obra, aviso de obra, permiso de demolición, final de obra, final de obra con plazo, final de obra parcial, informe externo, informe técnico, obra declarada, permiso de edificación, registro de obra, solicitud de requisitos) y se compararon la cantidad de pasos que tenían respecto a la propuesta de mejora

realizada por el equipo de la SPMRI de acuerdo a los preceptos de la re-ingeniería de procesos. Para la estimación de toma el departamento arquitectura por ser el de mayor cantidad de procesos y trámites dentro de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo. La aplicación de esta propuesta de intervención redundará en una ganancia de eficiencia del 60% medida en cantidad de pasos que tenía el proceso para el departamento arquitectura.

Tabla 11. Estimaciones de mejoras de eficiencia por aplicación del proyecto en pasos

| | Antes | Despues | Cantidad de pasos eliminados | % de ahorro de pasos |
|----------------------------|------------|-----------|------------------------------|----------------------|
| Depto. Arquitectura | 153 | 61 | 92 | 60% |
| Avance de obra | 9 | 4 | 5 | 56% |
| Aviso de obra | 9 | 4 | 5 | 56% |
| Demolición | 21 | 9 | 12 | 57% |
| Final de obra | 15 | 8 | 7 | 47% |
| Final de obra con plazo | 20 | - | proceso eliminado | - |
| Final de obra parcial | 15 | - | proceso eliminado | - |
| Informe técnico | 11 | 8 | 3 | 27% |
| Obra declarada | 15 | 9 | 6 | 40% |
| Permiso de edificación | 16 | 11 | 5 | 31% |
| Registro de obra | 20 | 8 | 12 | 60% |
| Solicitud de requisitos | 2 | - | proceso eliminado | - |

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento.

Tabla 12. Estimaciones de mejoras de eficiencia por aplicación del proyecto en cantidad de agentes involucrados

| | Antes | Despues | Cantidad de agentes intervinientes involucrados | % ahorro en agentes involucrados |
|----------------------------|-----------|-----------|---|----------------------------------|
| Depto. Arquitectura | 50 | 23 | 27 | 54% |
| Avance de obra | 4 | 1 | 3 | 75% |
| Aviso de obra | 3 | 1 | 2 | 67% |
| Demolición | 5 | 4 | 1 | 20% |
| Final de obra | 6 | 3 | 3 | 50% |
| Final de obra con plazo | 6 | - | proceso eliminado | - |
| Final de obra parcial | 6 | - | proceso eliminado | - |
| Informe técnico | 3 | 3 | 0 | 0% |
| Obra declarada | 5 | 4 | 1 | 20% |
| Permiso de edificación | 5 | 4 | 1 | 20% |
| Registro de obra | 6 | 3 | 3 | 50% |
| Solicitud de requisitos | 1 | - | proceso eliminado | - |

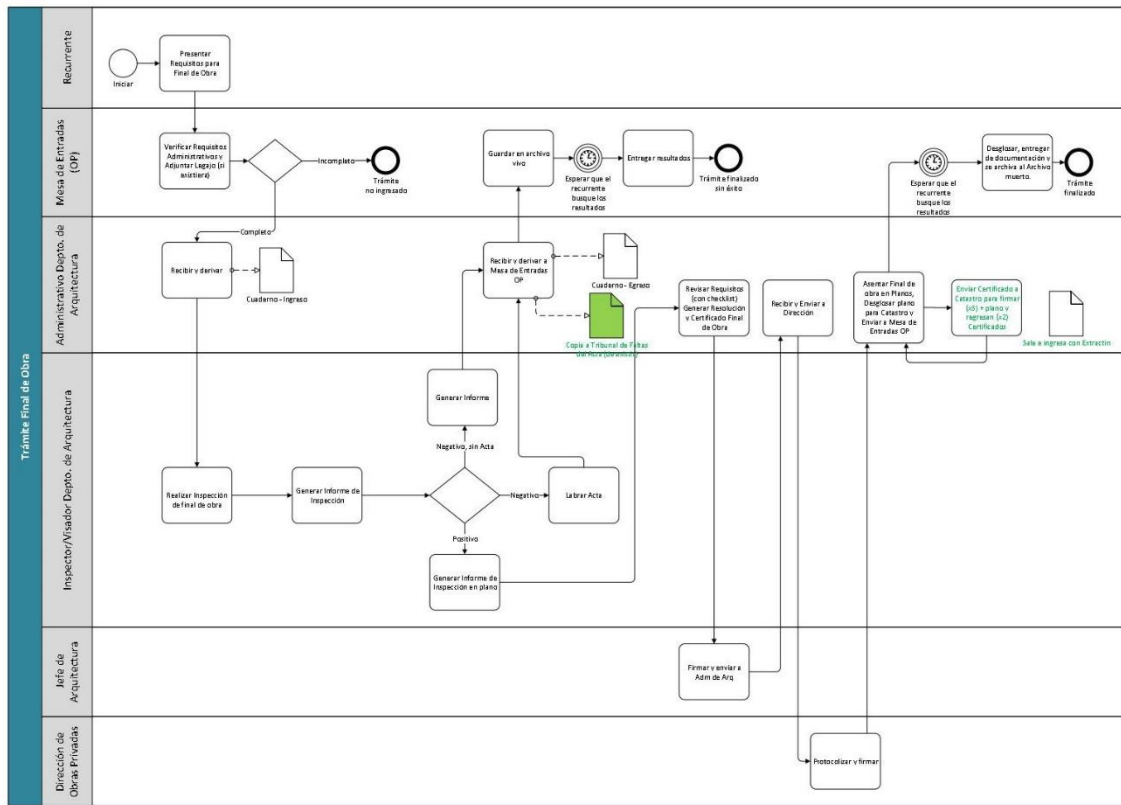
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento.

Asimismo, la eficiencia medida en la cantidad de agentes municipales por los cuales debe pasar un expediente implica un ahorro del 54% ante la aplicación de esta propuesta de intervención. Esto se debe principalmente a que la mejora en los procesos redonda en que no sea necesario que un expediente para la aprobación de una obra pase varias veces por el mismo empleado municipal o que la tarea que realizaba ese empleado, se vea re-convertida. En algunos casos la reducción del personal que debe intervenir en un proceso llega al 75%.

Es importante destacar que estas mejoras se realizaron a conciencia en el trabajo con los empleados y directivos del área pensando qué pasos dentro de un proceso se podían eliminar por repetición o porque la información necesaria se podía obtener de otra forma.

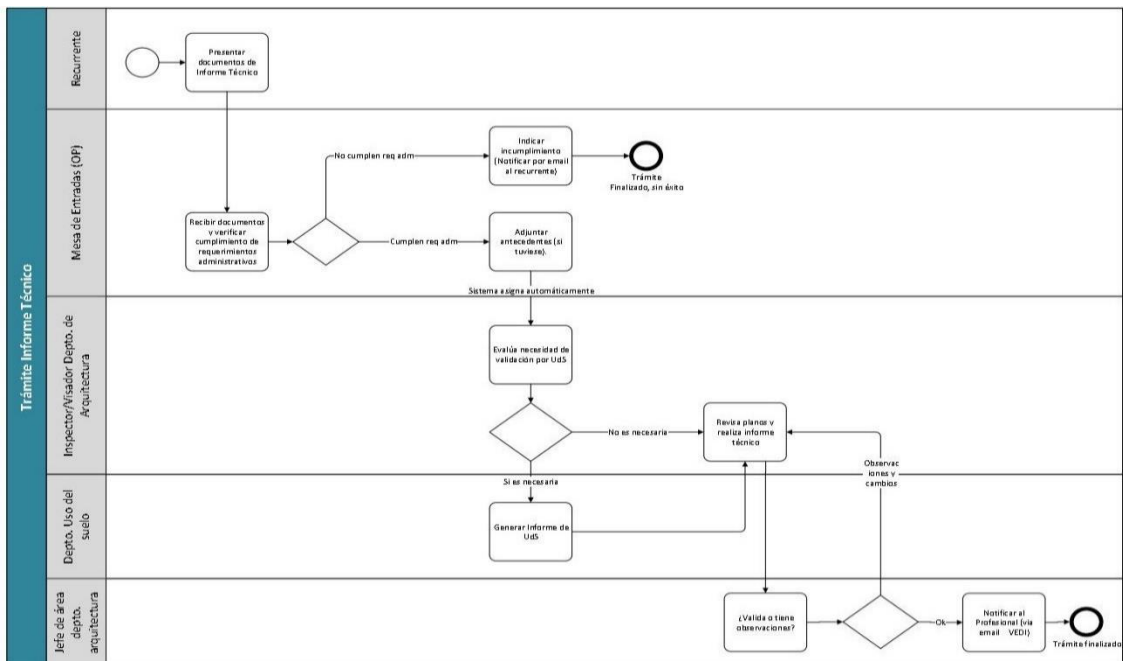
Así se da el caso de procesos en los que no fue posible eliminar tantos pasos, como el permiso de edificación o el informe técnico. Justamente, dos de los trámites centrales en la aprobación y construcción de una obra en la ciudad de Córdoba (junto con el avance y el final de obra). A continuación, a modo de ejemplo se muestran las diferencias entre los procesos relevados y los procesos mejorados para estos cuatro trámites principales. Pudiéndose identificar en qué parte del proceso se pudieron eliminar pasos y actores de la administración municipal.

Gráfico 13. Proceso relevado para realizar un informe técnico



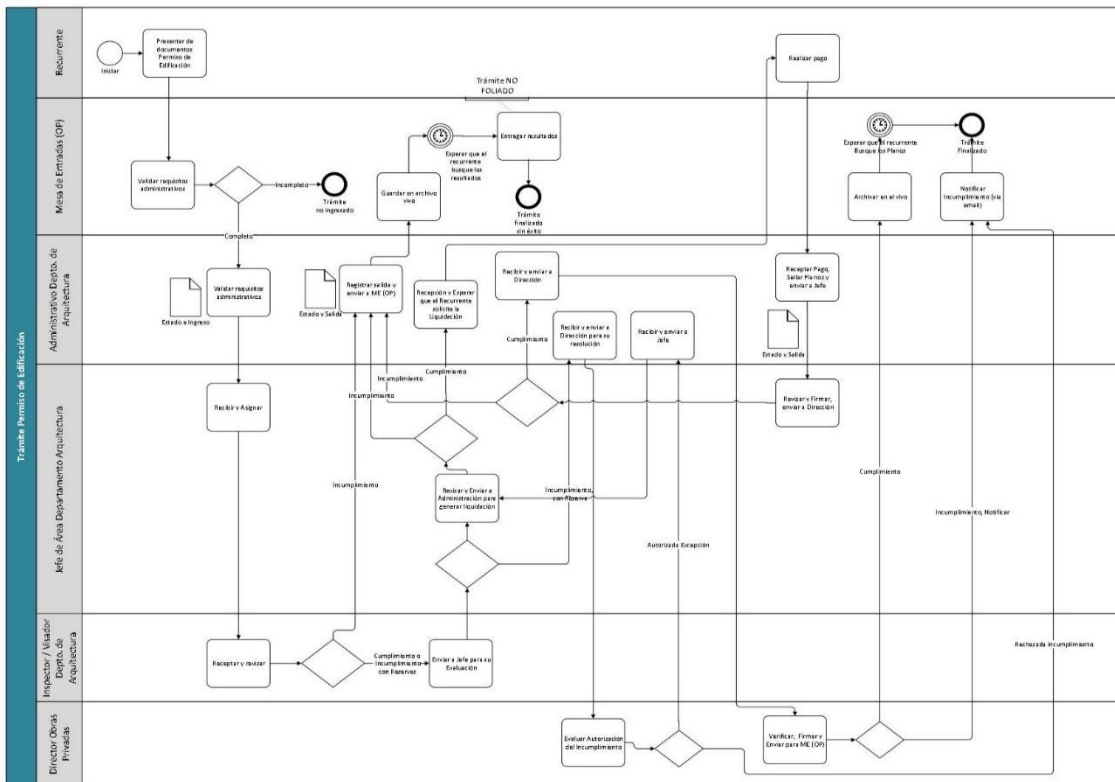
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento.

Gráfico 14. Proceso optimizado para realizar un informe técnico



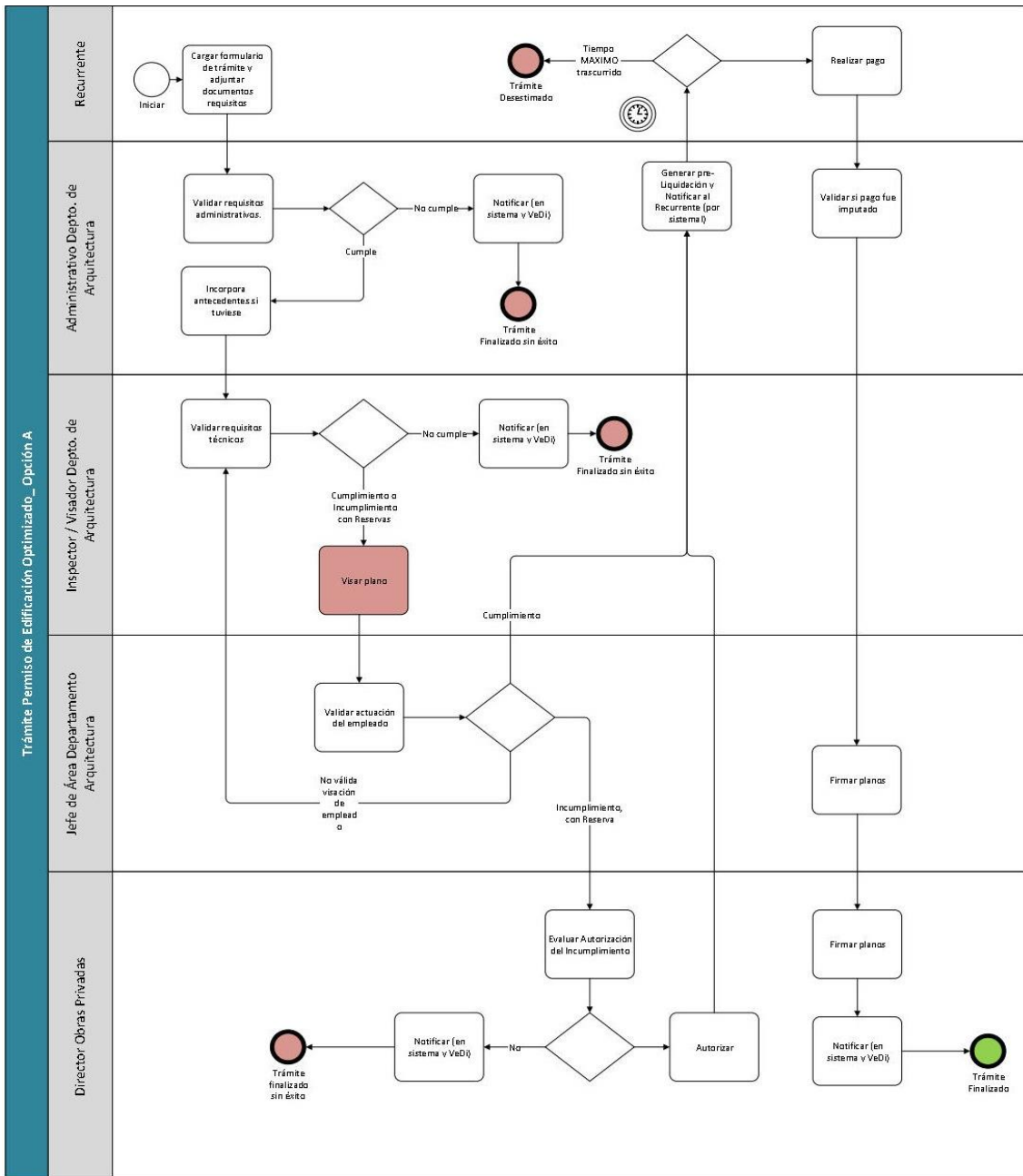
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento.

Gráfico 15. Proceso relevado para realizar un permiso de edificación



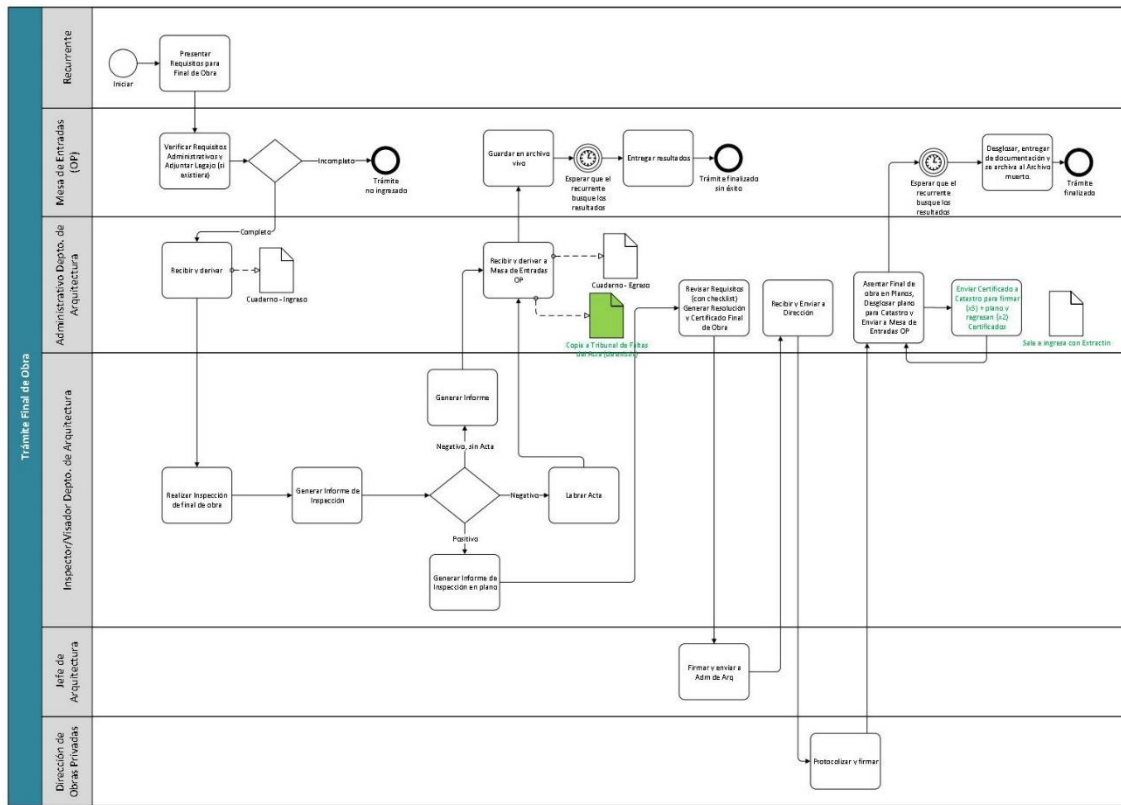
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento.

Gráfico 16. Proceso optimizado para realizar un permiso de edificación



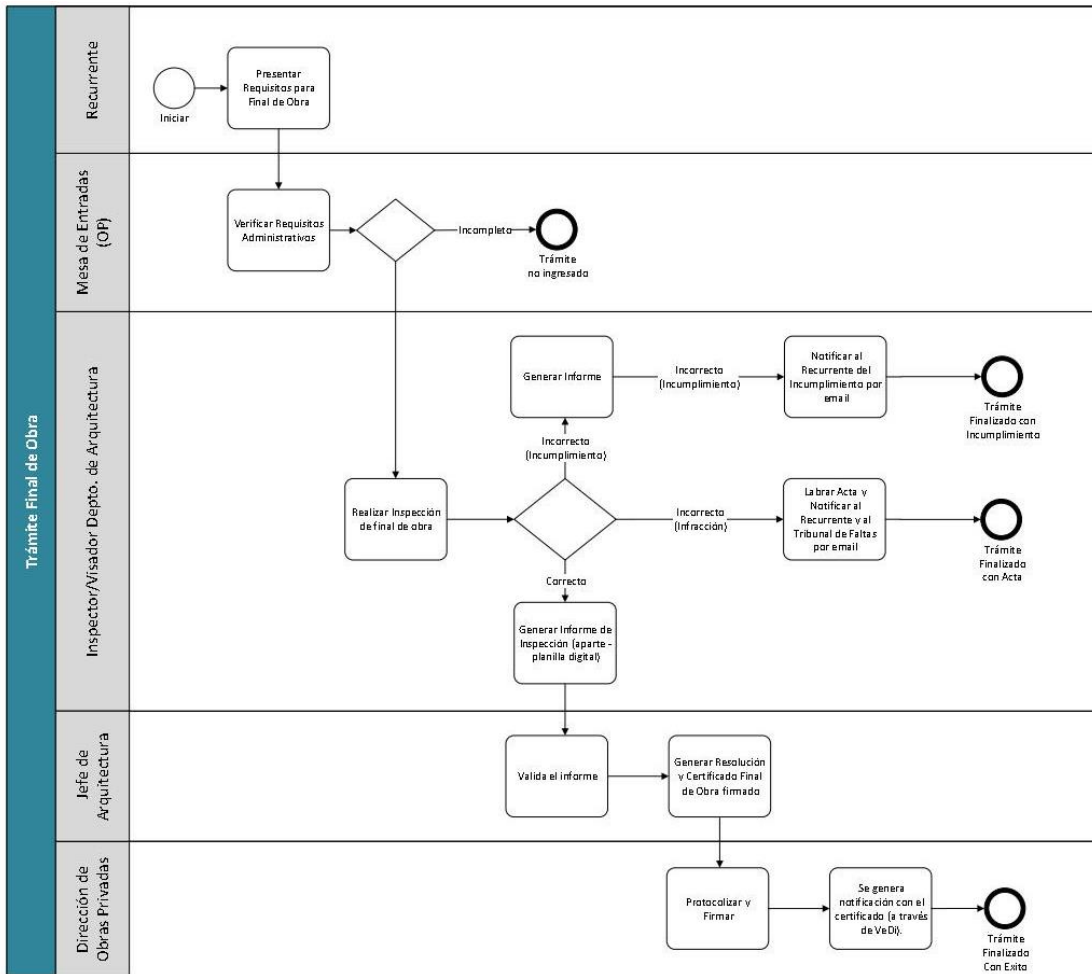
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento.

Gráfico 17. Proceso relevado para solicitar un certificado final de obra



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento.

Gráfico 18. Proceso optimizado para solicitar un certificado final de obra



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento.

Ahorro para el medioambiente y costo de impresiones

Las últimas estimaciones a presentar del ahorro generado para la sociedad por la aplicación de esta intervención de política pública son aquellos vinculados con el medioambiente y el uso de papel en general.

Para ello, se parte de la cantidad de trámites que se realizaron en un año (750 en el año 2019 y sólo para los trámites básicos –que incluyen informe técnico, permiso de edificación, avance de obra y final de obra-) y la cantidad promedio de hojas (normalizadas a hojas A4) que tiene un expediente (80). Esta cantidad de hojas surge tanto del relevamiento realizado como de un conteo de casos testigos. Los problemas para estas estimaciones surgen de que la cantidad de hojas que un expediente tenga va a **depender** del tipo de trámite que sea, de la dificultad en la construcción,

de si se piden permisos especiales, entre otros. Este proyecto que apunta a la digitalización completa de los trámites implica la inexistencia de los expedientes en papel (salvo para casos puntuales como un oficio judicial) por lo que, a partir de aquí todo lo que se menciona es un ahorro.

Si se digitaliza el proceso, en un año la sociedad (pues las hojas impresas en un expediente las incorporan tanto la administración municipal como los recurrentes) se ahorraría:

- la impresión de 60.000 hojas de papel,
- el no uso de 120 resmas (considerando que cada resma tiene 500 hojas),
- no uso de 0,37 toneladas de papel,
- salvar 15 árboles (estimando que se generan 8 resmas por árbol),
- el gasto de 64.865 litros de agua (teniendo en cuenta que por cada resma de papel se utilizan 200.000 litros);
- 320 pesos argentinos por expediente (estimando un costo de hoja impresa de 4 pesos a valores de 2019) lo que da un total de **240.000 pesos argentinos** en costos de impresión.

Capítulo 6: Aspectos teóricos del proyecto de digitalización de la gestión de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo

A lo largo del trabajo se ha realizado un esfuerzo por superar las mencionadas dificultades que tienen los estudios y trabajos relativos al gobierno digital, la primacía de la práctica por sobre la teoría. Algunos autores (Yildiz, 2007, Cordella e Iannacci, 2010) mencionan que se suele teorizar sobre la práctica proponiendo la aplicación de conceptos para explicar la necesidad que se identificó de modernizar el Estado y cómo hacerlo. Es así que parte importante de los antecedentes que se incluyeron en este trabajo son recopilaciones de casos de éxito realizadas por instituciones internacionales (BID, OCDE, entre otras). Por ello, en la redacción del trabajo se realizaron (a conciencia y bajo supuestos) afirmaciones empíricas para las cuales harían falta nuevos trabajos teóricos.

Esta sección se propone integrar de modo explícito las nociones de teoría sobre las que se apoya esta intervención de política pública. En resumen, este trabajo final de maestría consistió principalmente en la aplicación de una metodología de planeamiento, gestión y evaluación de proyectos (la metodología de marco lógico) para proponer y planificar una intervención de política pública (la digitalización de la DOPUS de la Municipalidad de Córdoba). Detrás de esta aplicación hubo un diagnóstico, una propuesta y trabajo con diversos actores que a simple vista pareciera no tener una base teórica. Sin embargo, como se mencionó en el marco conceptual de referencia, este trabajo se inscribe, dentro de los estudios de administración pública en la noción de gobierno digital. Sobre todo, bajo la premisa de la necesidad de modernizar el Estado (municipal) para que preste servicios con valor agregado. Esto bajo un modelo de madurez de capacidad de la gestión se realizó una reingeniería de procesos.

Así las cosas, y a la vista de los resultados de aplicación de metodología, se explicita aquí la manera en la que se concilia este trabajo con las teorías que lo sustentan.

Diálogo de la práctica con la teoría: la necesidad de digitalizar el Estado

Este trabajo suscribe a la noción de gobierno digital (que aparece por primera vez en Fountain, 2001, y es retomada y ampliada por la OCDE y el BID, 2016) que complejiza la idea de e-government más allá del uso de tecnología en la administración pública. El gobierno digital implica el uso de las tecnologías, pero en el marco de una estrategia de modernización cuya finalidad es **crear valor público**. El corolario de esto es la creación de un entorno digital que gire alrededor de la administración pública. De acuerdo al OCDE/BID (2016) los gobiernos para implementar la digitalización necesitan dejar claras las normas institucionales; dotar los procesos mejorados de un marco legal que los haga obligatorios y clarifique posibles inconvenientes de uso; el manejo y generación de tecnología para la aplicación; y, un organismo que coordine transversalmente la estrategia de modernización y mejora de los procedimientos.

En este sentido, la propuesta de intervención aquí presentada forma parte de una estrategia amplia de modernización de la gestión. No se propone sólo la digitalización del ingreso de un expediente, sino la digitalización de su gestión por parte de la administración. Además, el proyecto contempla las necesidades de tomar insumos de otras áreas municipales (por ejemplo, el parcelario de la Dirección de Catastro) y la generación de insumos para el trabajo de otras áreas municipales (por ejemplo, el cobro de tasas, o informes que requiera el área de patrimonio). Es decir, que la digitalización del área no está pensada como la generación de una isla en un entorno analógico, sino que se integra al trabajo llevado adelante por la SPMRI.

No se puede dejar de lado que esta propuesta y el trabajo de la Secretaría parten de una “necesidad” de modernizar el Estado bajo el supuesto de que la sociedad necesita que estado (municipal en este caso) sea más eficiente en el cumplimiento de sus funciones y eficaz en su realización (Animat y Razmilic, 2018). Para el BID (2016) los ciudadanos demandan servicios públicos de calidad por lo que el Estado debe prestarlos correctamente para satisfacer. Es decir, que toma al ciudadano como un consumidor. Y es importante remarcar esto para hacer explícito las ideas que intrínsecamente guían esta tarea:

- aquellas ligadas al modelo de gestión por resultados (que evalúa el desempeño y logro de los estados en base a los criterios de eficiencia, eficacia y calidad) (CEPAL, 1998);
- y, aquellas ligadas a la nueva gestión pública (que tiene sus pilares en la eficiencia, la *accountability*, y la mercantilización como fuerzas para reformar el diseño organizacional del estado) (Lane, 1997).

Entonces, al momento de proponer esta intervención se es consciente de las ideas ligadas al neoliberalismo que necesitan un Estado eficiente para que el mercado pueda desarrollarse también con mayor eficiencia. Sin embargo, a lo largo del trabajo se ha ido más allá de la apuesta a la mera afirmación de “necesitamos modernizar el Estado”, preocupándose e integrando las cuestiones políticas. Así se realizó la identificación de los actores y sus intereses y su poder de influencia. Pues era necesario identificar quienes serían aquellos con los que se debía concertar y realizar la reingeniería de los procesos.

Por tanto, la base del trabajo de la SPMRI es llevar al Estado Municipal a prestar servicios con valor agregado para la gestión y el ciudadano con mayor transparencia del proceso administrativo y la participación de la burocracia municipal (quienes efectivamente utilizarán la herramienta) en la mejora de los procesos. La noción de servicios con valor agregado viene de la administración de empresas. Lovelock (et. al, 2007) explican que este tipo de servicios están formados por servicios esenciales y complementarios. Es decir que para que satisfacer las necesidades del consumidor (en este caso el ciudadano), no sólo se debe cumplir con el servicio básico que solicita, sino con todos aquellos que lo complementan y que hacen que su actividad diaria sea más eficiente y satisfactoria.

En esta propuesta de intervención se tuvieron en cuenta estas nociones, pues se podría llegar a pensar que digitalizando el ingreso de un expediente o la entrega de un permiso de edificación el área estaría digitalizada y sus problemas resueltos. Sin embargo, se identifican a ese tipo de servicios (mencionados como los meta-procesos) como los básicos que hacen a su función en el organigrama municipal. Evidentemente, si se piensa en DOPUS se piensa en cómo obtener la autorización para edificar.

Sin embargo, hay servicios asociados (complementarios) que hacen a la satisfacción del ciudadano a la hora de interactuar con el área y que se tuvieron en cuenta. La búsqueda de solución a este tipo de servicios implica el trabajo colaborativo y articulado con otras áreas municipales (que también está prevista). Así, por ejemplo, se tuvo en cuenta que a la hora de solicitar el permiso de edificación una de las partes más engorrosas era el pago de la tasa. Es una tasa compleja de abonar y cuya erogación suele ser elevada. Por eso, se planificó la mejora en la forma en que se realiza tanto la liquidación como el pago. Así también, se tuvo en cuenta que quienes se encuentran involucrados principalmente en los trámites son los arquitectos, ingenieros y profesionales afines, por lo que se prevé la posibilidad de poder certificar de modo automático que sus matrículas estén en regla. Es decir, que estén habilitados para tramitar. Estos son ejemplos de servicios complementarios que a la hora de gestionar ante el área dan ese valor agregado para el ciudadano.

Por otro lado, se comentó que tanto la gestión de la SPMRI como en este trabajo se guiaron por un modelo de madurez de capacidad de la gestión con cuatro niveles de desarrollo. Se siguió este modelo para tener una referencia, a modo de evaluación, de dónde se encontró o se inició el trabajo con cada área, hacia dónde se propone llegar o avanzar con cada proyecto y cuál es el norte final. Es decir, en términos de Andersen y Henriksen (2006), en qué etapa del ciclo de vida de la digitalización se encuentra la Municipalidad de Córdoba en general y el área en particular y en qué etapa se encontrará luego de la intervención. En definitiva, en qué punto discreto dentro de un proceso continuo de mejora se encuentra/encontrará la administración municipal.

Resumiendo, los autores proponían en su modelo una re-ingeniería de procesos del sector público en cuatro fases¹⁸ (ver gráfico 1): (I) fase de cultivo (incorporación de TICs, integración horizontal, uso de sistemas front-end e intranet para gestión); (II) fase de extensión (uso extendido de intranet, adopción de interfaces de usuarios web, mantenimiento de algunas rutinas manuales); (III) fase de madurez (se abandona el uso de intranet y papel, procesos completamente transparentes con

¹⁸ En este párrafo se presenta un breve resumen de lo que implica cada fase. Para un mayor detalle se debe revisar el marco conceptual de referencia.

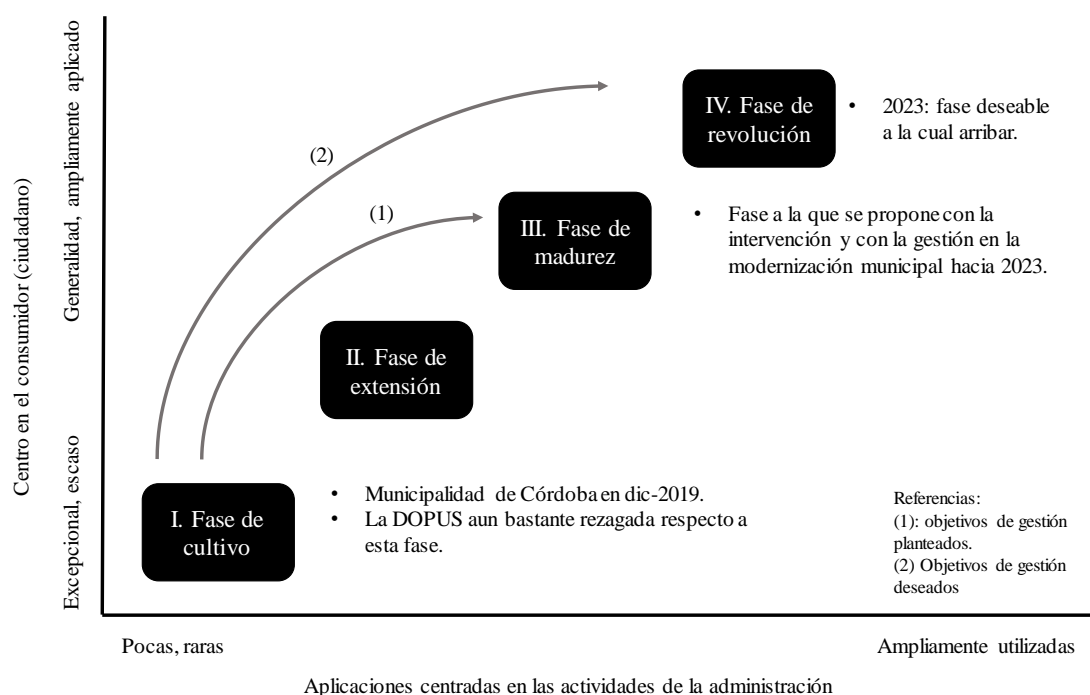
web dinámica de acuerdo a necesidades de los usuarios, servicio web de consultas y resolución, prioridad del autoservicio); (IV) fase de revolución (movilidad de datos entre organizaciones, disponibilidad de datos para los ciudadanos, acciones de los empleados monitoreadas en tiempo real, información de progreso de los trámites actualizada, intercambios entre usuarios y diferentes niveles de la administración).

Al momento de asumir la gestión era posible identificar que la administración municipal se encontraba en la fase de cultivación, aunque la DOPUS se encontraba en un estadio aún menor. En ese momento se había incorporado la utilización de TICs con algún grado de integración horizontal y vertical (sistema de gestión de los pases de expedientes entre áreas), una página informativa de tipo front-end y algunas plataformas para gestión de turnos y el ingreso de algunos trámites on-line (habilitación de negocios). La gestión se mantenía principalmente en papel; y, en algunas áreas se utilizaba el correo electrónico por una cuestión más de necesidad que de uso habitual.

Por su parte, la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo se encontraba en una fase aún menor. Si bien se habían incorporado la TICs para la gestión interna (por ejemplo, archivos personales y redacciones) estas no tenían ningún tipo de integración más allá de las que correspondan al SiRAD (sistema de gestión de expediente que registraba los pases entre áreas y direcciones).

El plan de gestión de la SPMRI se propone llevar la digitalización de la administración pública municipal hasta una fase de madurez. Por lo que esta propuesta de intervención la guía el mismo objetivo. Busca llegar hacia una organización estatal madura que abandone el uso de intranet y papel, salvo para lo estrictamente necesario. Esta propuesta incluye la posibilidad de que el usuario pueda seguir el proceso de su trámite de modo transparente con una interfaz web dinámica que toma información de otras instituciones tanto públicas (otras áreas municipales o provinciales) y privadas (colegio de arquitectos, colegio de ingenieros). Y, dejando la posibilidad de que en futuro se pueda avanzar hacia un autoservicio a la hora de gestionar.

Gráfico 19. La gestión de la modernización de la Municipalidad de Córdoba en el modelo de madurez del desarrollo para la re-ingeniería de procesos del sector público centrado en el ciudadano



Fuente: Elaboración propia.

Una fase deseable de llegada para la gestión de la modernización municipal y de la DOPUS sería la fase de revolución. De hecho, este proyecto deja sentadas las bases para la movilidad de datos entre distintas organizaciones, la disponibilidad de datos abiertos para los ciudadanos, y el intercambio de información entre usuarios y burócratas en diferentes niveles de la administración.

A partir de estas ideas quedó claro el modelo de gestión de la administración pública que siguió el trabajo: el de la gestión por procesos. Se observó que se propusieron indicadores de gestión y resultados para medir y orientar los fines de la organización. Para que (de acuerdo a Chica Valdez, 2011) se puedan estimar los impactos que tendrá la digitalización en la administración. Ahora bien, como se mencionó, para avanzar en las fases del modelo de madurez de capacidad de la gestión se hizo necesario una re-ingeniería de los procesos. Ello con el objetivo de identificar los macro-procesos, sus pasos y secuencias para luego poder mejorarlos (en trabajo conjunto con los actores del área) e ir hacia un sistema optimizado y cuyas mejoras se puedan escalar en el tiempo (Hammer, 1990, en Rodríguez Prieto y Pérez, 2002).

En el trabajo se mostró, a través de diagramas de procesos, qué procesos de relevaron y cómo eran. Para así poder proponer mejorar que redunden en ganancia de eficiencia y eficacia para la administración. Se eliminaron algunos procesos, se redujeron pasos y tiempos, se eliminaron requisitos que podían digitalizarse o automatizarse, entre otras.

En conclusión, en esta sección se dejó explícito la vinculación que ha tenido este trabajo con la base teórica que lo sustenta. Comprendiendo que, aunque se trate de una propuesta de intervención de política pública práctica, de modo intrínseco hay un bagaje teórico al cual se puede referir. Con ello se reafirma de dónde viene la necesidad de modernizar el Estado, hacia quienes se dirige esta modernización, qué objetivos se plantea y cómo se realizará la mencionada digitalización.

Conclusión

Con todo lo revisado y expuesto hasta ahora se llega a la conclusión de este trabajo final de maestría. Esta conclusión se estima satisfactoria pues se logró completar todos los objetivos planteados. La forma en la que se cumplieron se detalla a continuación.

En primer lugar, el objetivo principal era el de realizar una propuesta de intervención de política pública utilizando la metodología de marco lógico para la planificación de proyectos. La propuesta consiste en la digitalización de la gestión del ingreso de trámites y movimiento de expedientes en la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo de la Municipalidad de Córdoba. En principal resultado de la aplicación de esta metodología es una matriz de marco lógico que cuenta con cuatro filas y cuatro columnas. Este trabajo final presenta dicha matriz y cómo se fue construyendo. Entre los resultados principales de las filas se puede mencionar:

- 1) El FIN que será alcanzado luego de que el proyecto esté en funcionamiento. Este proyecto redundó, de acuerdo a su desarrollo, en dos fines. Uno es el contribuir a la mejora de la Imagen del área (DOPUS) y de la gestión municipal. El otro es incrementar las ganancias económicas para los sectores involucrados.
- 2) El PROPÓSITO que se espera obtener como resultado luego de que se aplique la intervención. El propósito de este proyecto es el de incrementar la agilidad en la resolución y buena disponibilidad de información de los expedientes de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo.
- 3) Los COMPONENTES expresados en términos de trabajos terminados. Este trabajo cuenta con cinco componentes principales (que con sus componentes complementarios totalizan 19). Estos son: el proceso administrativo es claro; comunicación digital y clara a partir de una única boca de ingreso y hacia otras áreas municipales; recurrentes pueden entregar documentación correcta; normativa aplicable clara y concisa; propensión al cambio y mejora por parte de los empleados.
- 4) Las ACTIVIDADES, es decir, las tareas que se deben cumplir para completar los componentes. En total este proyecto incluye 26 actividades. Todas las actividades están

referenciadas con los componentes a los cuales apuntan, si bien la metodología apunta a que estén en orden cronológico, por una cuestión de orden en la descripción del proyecto, se describieron de acuerdo a la vinculación que tienen con los componentes.

Así también, y a mano con la metodología de marco lógico, se obtuvieron como resultados las siguientes columnas:

- 1) el RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS que (siendo los nombres de las filas mencionadas previamente) presentan sintéticamente esa relación entre las actividades del proyecto, los componentes que se entregarán, el propósito al que apunta el proyecto en el mediano plazo, y el fin que, por definición es inalcanzable.
- 2) Los INDICADORES de resultados verificables respecto a lo que se espera obtener. Para cada una de las filas mencionadas anteriormente se describieron los indicadores que se tendrán en cuenta para verificar el avance del proyecto. A modo de ejemplo, para cumplir con el fin de incrementar las ganancias económicas para los sectores involucrados, se obtuvo como indicador que al finalizar el proyecto la recaudación que aporta el área a las arcas municipales se incrementó en un 30%. Estos indicadores se detallaron en cantidad, calidad y tiempo.
- 3) Para saber si esos indicadores son factibles, en la tercera columna se encuentran los MEDIOS DE VERIFICACIÓN. En estos se detalla cómo se puede saber que esos indicadores se cumplen e ir evaluando su avance. Para ello se detalla de dónde se puede obtener la información. Siguiendo con el ejemplo anterior, para verificar ese registro, se recurre a los registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba.
- 4) Por último, la cuarta columna detalla los SUPUESTOS que, estando fuera del control del gestor del proyecto, puedan afectar a su concreción. Para este proyecto se identificaron 12 supuestos que deberían cumplirse (y con probabilidad media de ocurrencia) para que el proyecto tenga éxito.

Para completar esta matriz de marco lógico se fueron siguiendo todos los pasos de la metodología, partiendo de una identificación y análisis de los involucrados; un análisis detallado del problema para poder obtener los objetivos a los que debe apuntar los proyectos. Desde allí se buscó la estrategia óptima que se debería seguir para poder plantear la estructura analítica del proyecto. Y ya, con esos insumos comenzar a elaborar la matriz completa. En cada una de estas etapas se fueron respetando los pasos propuestos para obtener un proyecto que respete la lógica horizontal y vertical necesaria para que la matriz sea correcta.

A mano con el objetivo de construir la matriz de marco lógico, el objetivo subsidiario de este trabajo era el de realizar un relevamiento completo del funcionamiento y los procesos del área. Como se comentó, este relevamiento fue el insumo principal tanto para la matriz de marco lógico como para la organización del proyecto. En el capítulo 3 se muestran los resultados de ese relevamiento para el diagnóstico y la identificación de los problemas del área.

Para completar este objetivo se realizaron entrevistas grupales con empleados y directivos del área a fin de conocer los procesos que se ejecutan para dar respuesta a los requerimientos de los ciudadanos. Se buscó también estimar la demora en ejecutar tareas, la identificación de los “cuellos de botella” en la gestión, los requisitos y documentación que se piden y los motivos por los cuales los necesitan. En definitiva, se hizo una descripción detallada de la DOPUS, su lugar en el organigrama municipal, su estructura organizacional, cantidad de empleados, normativa que aplican y los procesos paso a paso que realizan.

El tercer objetivo de este trabajo fue el de identificar unidades de medida que permitan estimar el ahorro que traerá aparejado este proyecto para el gobierno y para la sociedad. Esta tarea resultó particularmente difícil pues, como se explica en el relevamiento realizado, uno de los problemas que tiene el área que es no lleva registro ni de los recursos que utilizan para la realización de sus tareas diarias, ni del tiempo que les lleva realizar dichas tareas. Se resaltó que la respuesta a este tipo de consultas solía ser que depende y que cada tramitación es distinta. A su vez, a 2020 la Municipalidad de Córdoba no tenía un sistema que estandarice los motivos de modo automático para poder realizar estadísticas sobre expedientes.

Por lo tanto, se buscó la manera de estimar el costo que tiene para la sociedad el funcionamiento ineficiente del área basándose en dos medidas: las ganancias de eficiencia por optimización de procesos; y, ahorro para el medioambiente por impresiones.

De acuerdo a la teoría revisada, las mediciones a realizar se sustentan en que hay tres formas de presentar los costos que tiene para la sociedad que un trámite sea ineficiente. Una es la demora en tiempo de gestión (ejemplo en días hábiles para su concreción); otra es en pasos (movimientos del expediente hasta su concreción); la última es en cantidad de documentos que se deben entregar para realizar el trámite.

Así, en primer lugar, en cuanto a días hábiles de demora, se obtuvo que un trámite ejemplo básico (informe técnico > permiso de edificación > avance de obra > final de obra) la demora es de 67 días. Si se toma el supuesto de que el proyecto podría reducir en un tercio esa demora, la demora total pasaría a 22 días. En términos agregados para la sociedad, considerando que de estos trámites se realizan aproximadamente 750 al año (base 2019), el ahorro en tiempo sería de 32.250 días hábiles.

En segundo lugar, en cuando a la medición de acuerdo a los pasos y pases que están implicados en el proceso de un trámite. Así, las mejoras en la eficiencia se pueden obtener a través de la reingeniería de procesos, es decir, la mejora de cómo se hacen las cosas. Este proyecto incluyó la mejora de los procesos y entre los resultados se encuentra que para el departamento principal del área (Arquitectura) la aplicación del proyecto resulta en una ganancia de eficiencia (por ahorro de pasos) del 60%. Realizando esta misma medición para la cantidad de actores municipales que intervienen en el expediente, se obtiene una reducción de intervenciones del 54%.

En tercer lugar, la cantidad de documentación que se debe entregar para iniciar (y completar) el trámite redundante en una medida de ahorro también para el medioambiente. Teniendo en cuenta los problemas para la estimación de la cantidad de papel que implican estos trámites y que este proyecto implica la digitalización completa del procedimiento; se pueden presentar, por ejemplo, como resultados de la aplicación el ahorro de: 60.000 hojas de papel, 120 resmas, más de 64 mil litros de agua.

En conclusión, este trabajo final de maestría además de cumplir con los objetivos propuestos presenta un proyecto que tendría un impacto positivo tanto en la forma de gestión de la administración pública municipal como en la satisfacción de los ciudadanos para sus demandas hacia la función (en este caso) reguladora del Estado.

Resulta beneficio porque, siguiendo la noción de gobierno digital, permite avanzar hacia un entorno digital para la administración. No solo porque digitalizar para agilizar alguna parte del trámite sino como una cuestión integral que va desde el ingreso del expediente a su aprobación con cuestiones como la firma digital para comprobar identidad o comprobación de la matriculación de los profesionales de modo automático. Así también, implica una mejora de los procesos porque no se digitaliza un procedimiento pensado para la gestión en papel, sino que se lo actualiza en trabajo conjunto con los actores que luego utilizarán el sistema. Todo esto en el marco de una actualización normativa, búsqueda de soluciones para las personas vulnerables a las nuevas tecnologías.

Es así que el proyecto impacta en la capacidad de la administración municipal para regular el uso del espacio dentro de su ejido urbano. No solo porque podrá agilizar la forma en la que se aprueban o rechazan obras, sino que tendrá herramientas para la gobernanza y planificación urbana respecto a un tema que genera tensiones en la sociedad, la vivienda y hábitat.

Este proyecto crea valor público por la mejora en la que se gestionan los trámites porque, como se vio en el trabajo, en América Latina en general la realización de trámites genera pérdidas de eficiencia (por el tiempo que insumen a los ciudadanos) y tensiones entre quienes tienen formas de acelerar los procesos y quienes deben esperar. Por lo que una democratización y mayor trazabilidad de un expediente resulta positiva.

Esta mejora en la forma en la que se realizan los trámites, aunque escapa a los fines de este trabajo la evaluación de impacto del proyecto, se puede considerar que la agilidad en los trámites redundaría en mayor predisposición a realizar obras que consecuentemente impactarían en todos los actores implicados en la construcción. Si bien el Estado no puede garantizar las ganancias económicas de los particulares, si podrá generar condiciones para que mejoren las perspectivas

en el sector de la construcción disponiendo de herramientas para una mejor gestión en el control y regulación. En definitiva, el proyecto de digitalización y mejora de los procesos de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo genera valor público y es beneficioso para la sociedad en general.

Bibliografía

- Aldunate, E. y Córdoba, J. (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. Serie Manuales N° 68. Publicación de la Comisión Económica para América Latina de las Naciones Unidas: Santiago de Chile.
- Andersen, K. V. y Henriksen, H. Z. (2006). E-government maturity models: extension of the Layne and Lee model. *Government information quarterly*, N° 23, pp. 236 – 248.
- Aninat, I. y Razmilic, S. (2018). ¿Por qué modernizar el Estado? *Revista Puntos de Referencia* N° 480. Edición Online. Centro de Estudios Públicos. Disponible para consulta en: https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20180424/20180424124415/pder480_ianinat_srazmilic.pdf
- Asquer, A.; Becchis, F. y Russolillo, D. (2017). *The Political Economy of Local Regulation: Theoretical Frameworks and International Case Studies*. Londres: Macmillan Publishers Ltd.
- CEPAL (1998). *El pacto fiscal: fortalezas, debilidades, desafíos*. Santiago de Chile: Publicación de la CEPAL N° 47.
- Chica Vélez, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Revista Administración & Desarrollo*, N°39, pp. 57-74.
- Cordella, A. (2007). E-government: towards the e-bureaucratic form? *Journal of Information Technology*. N° 22, pp. 265-274.
- Cordella, A. e Iannacci, F. (2010). Information systems in the public sector: the e-government enactment framework. En *The Journal of Strategic Information Systems*. Volume 19, N° 1, pp. 52-66.
- Dwight Waldo, C. (1955). *The study of public administration*. Garden City: Doubleday and Company.
- Flumian, M. (2016). La gestión de la prestación de servicios integrados: los ciudadanos primero. En Farías, P; Goldsmith, S.; Flumian, M.; Mendoza, G; Wiseman, J.; Porrúa, M.; Castillo Páez, P.; García, A. C. y Zanabria G. *Gobiernos que sirven: Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos*. Monografía del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Fountain, J.E. (2001). Public Sector: Early stage of a deep transformation, en Litan, R.E. (editor) *The Economic Payoff from the Internet Revolution*, Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Gusella, C. (1998). *La descentralización en Córdoba: los centros de participación comunal*. Documento de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL): Santiago de Chile. Disponible para consulta en:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/30955/S9801087_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

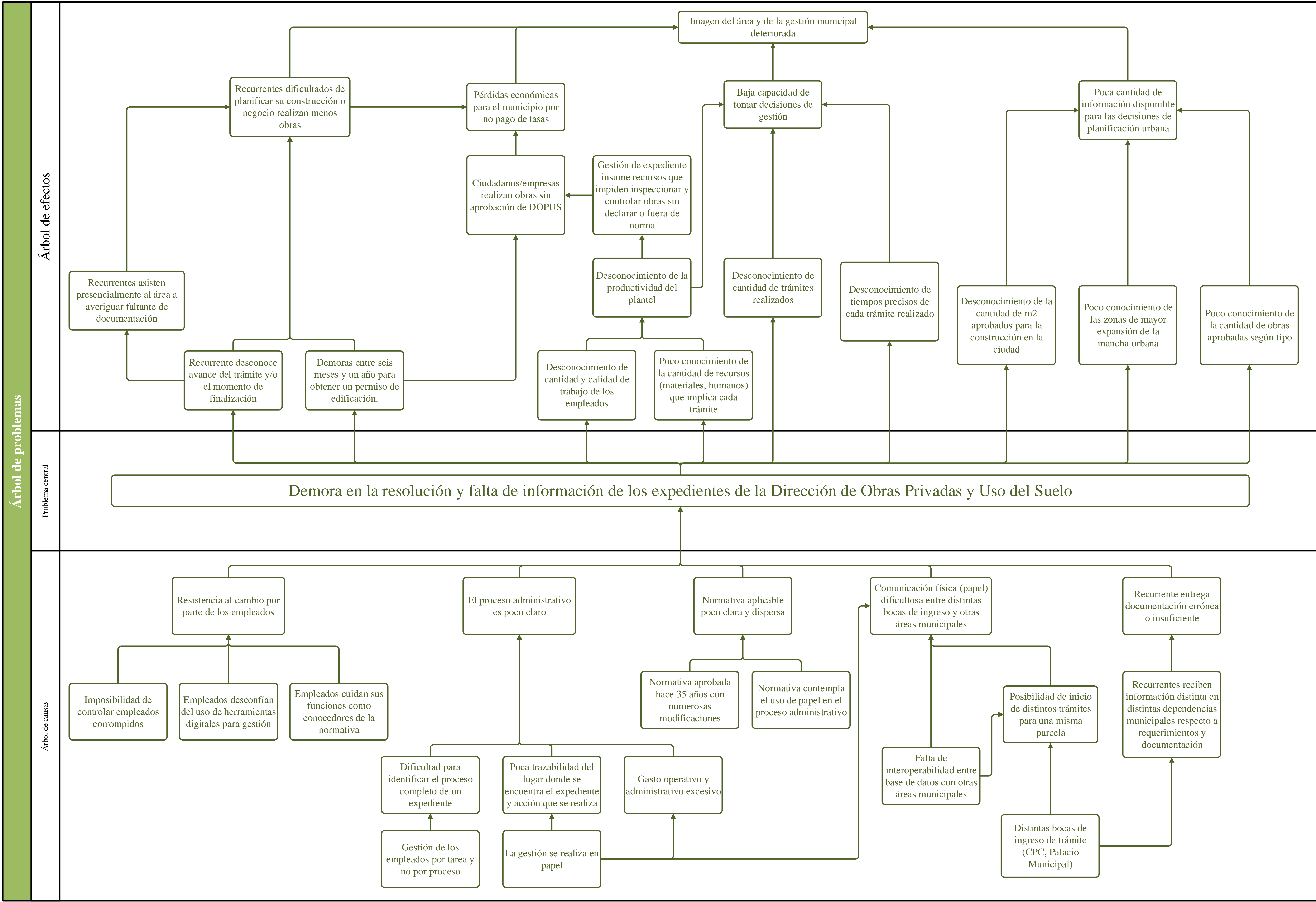
- Halchin, L. E. (2004). Electronic government: Government capability and terrorist resource. *Government Information Quarterly*, 21 (2004), pp. 406-419.
- Jaeger, P. T. (2002). Constitutional principles and e-government: An opinion about possible effects of Federalism and separation of powers on e-government policies. *Government Information Quarterly*, N° 19, pp. 357-368.
- Kim, D. Y. y Grant, G. (2010). E-government maturity model using the capability maturity model integration. *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 12, N° 3, pp. 230 – 244.
- Lane, J.E. (1997). Public Sector Reform: Only deregulation, privatization and marketization? en Lane, J.E. (editor) *Public Sector Reform – Rational, Trends and Problems*. Londres: Sage Publications, pp. 1–16.
- Lovelock, C.; Reynoso, J.; D’Andrea, G. y Heute, L. (2007). Administración de Servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos, 1 ed., capítulo 7. Pearson Education: Ciudad de México.
- OECD/BID (2016), “Gobierno digital”, en *Broadband Policies for Latin America and the Caribbean: A Digital Economy Toolkit*. OECD Publishing: Paris.
- Ortegón, E.; Pacheco, J. F.; y, Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales, N° 42, Publicación de la CEPAL de la Naciones Unidas: Santiago de Chile.
- Pareja, A.; Fernández, C; Blanco, B.; Theobald, K. y Martínez, A. (2015). Simplificando vidas: calidad y satisfacción con los servicios públicos. Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Parsons, W. (2007). Políticas públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas. (A. Acevedo, Trad.). Ciudad de México: FLACSO. (Obra original publicada en 1997).
- Rietbergen-McCracken, J. y Narayan, D. (1996). Participation and social assessment: tools and techniques. World Bank Publishing.
- Rodrigo, D. y Dos Santos, J. L. (2017). Medición de Costos Administrativos de Trámites Ciudadanos y Empresariales en Paraguay. Disponible para consulta en: https://www.mitic.gov.py/application/files/1015/5646/3622/Medicion_de_Costos_Reporte_Paraguay_2018_.pdf
- Rodríguez Prieto, B. y Pérez, M. A. (2002). La reingeniería de procesos como herramienta de mejora de la gestión: el caso del Ayuntamiento de Gijón. Documento de trabajo de la Universidad de Oviedo.

- Roseth, B; Reyes, A. y Santiso, C. (2018). El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital. Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible para consulta en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-fin-del-tr%C3%A1mite-eterno-Ciudadanos-burocracia-y-gobierno-digital.pdf>
- Santiso, C. (2015). Prologo. En Pareja, A.; Fernández, C; Blanco, B.; Theobald, K. y Martínez, A. *Simplificando vidas: calidad y satisfacción con los servicios públicos*. Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Tapella, E. (2007) El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).
- Yildiz, M. (2007). E-government research: reviewing literature, limitations, and ways forward. *Government Information Quarterly*. Volume 21, N° 3, pp. 646-665.
- Yildiz, M. (2012). Big questions of e-government research. *Information Polity*, 17, pp. 343-355.

Anexos

Listado de anexos por orden de aparición:

- Anexo I: Árbol de Problemas
- Anexo II: Árbol de objetivos (incluye árbol de medios y fines)
- Anexo III: Árbol de acciones (se desprende del árbol de objetivos)
- Anexo IV: Estructura Analítica del Proyecto (EAP)
- Anexo V: Indicadores
- Anexo VI: Medios de verificación
- Anexo VII: Supuestos
- Anexo VIII: Matriz de marco lógico completa



Árbol de problemas

Árbol de efectos

Problema central

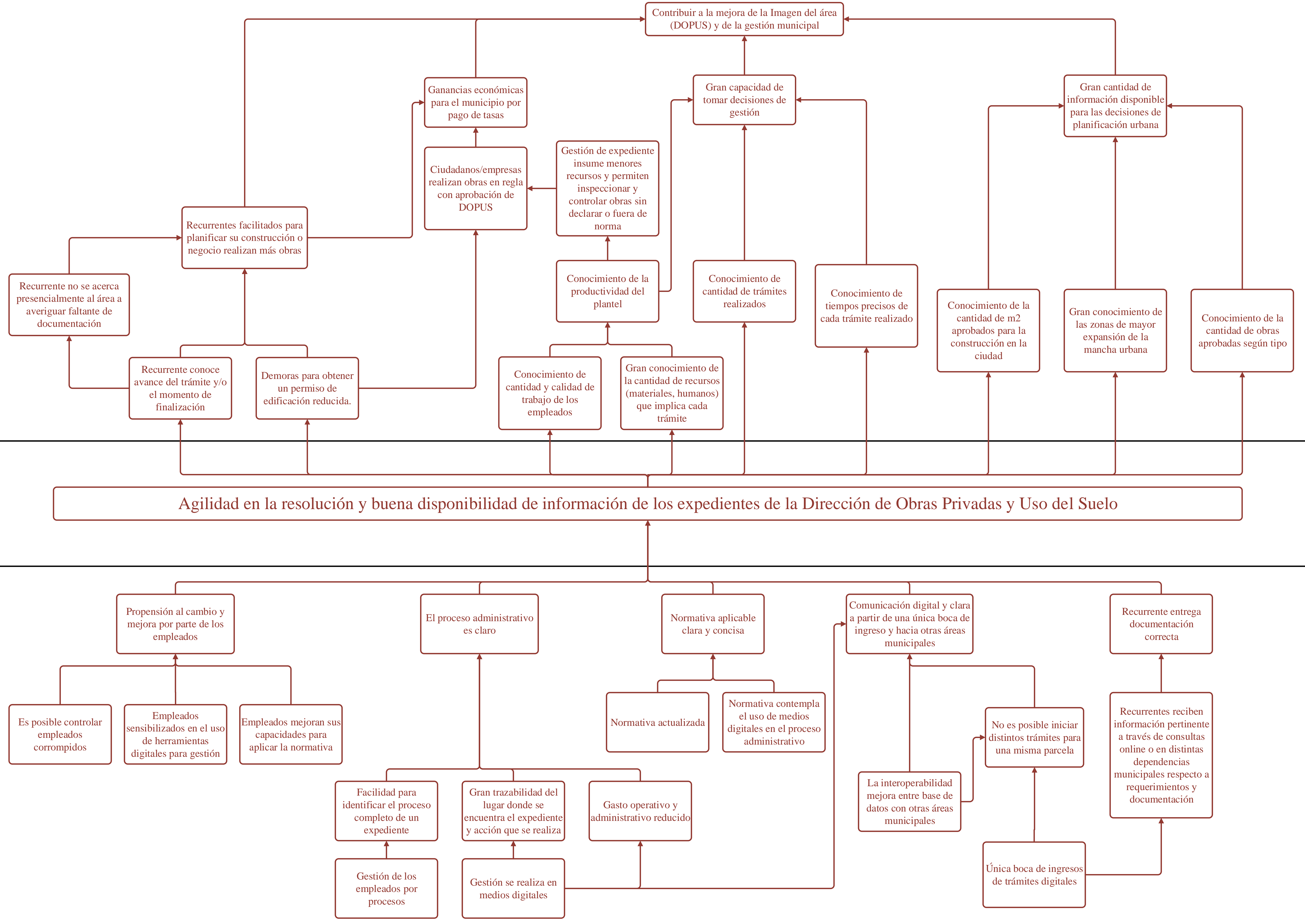
Árbol de causas

Árbol de objetivos

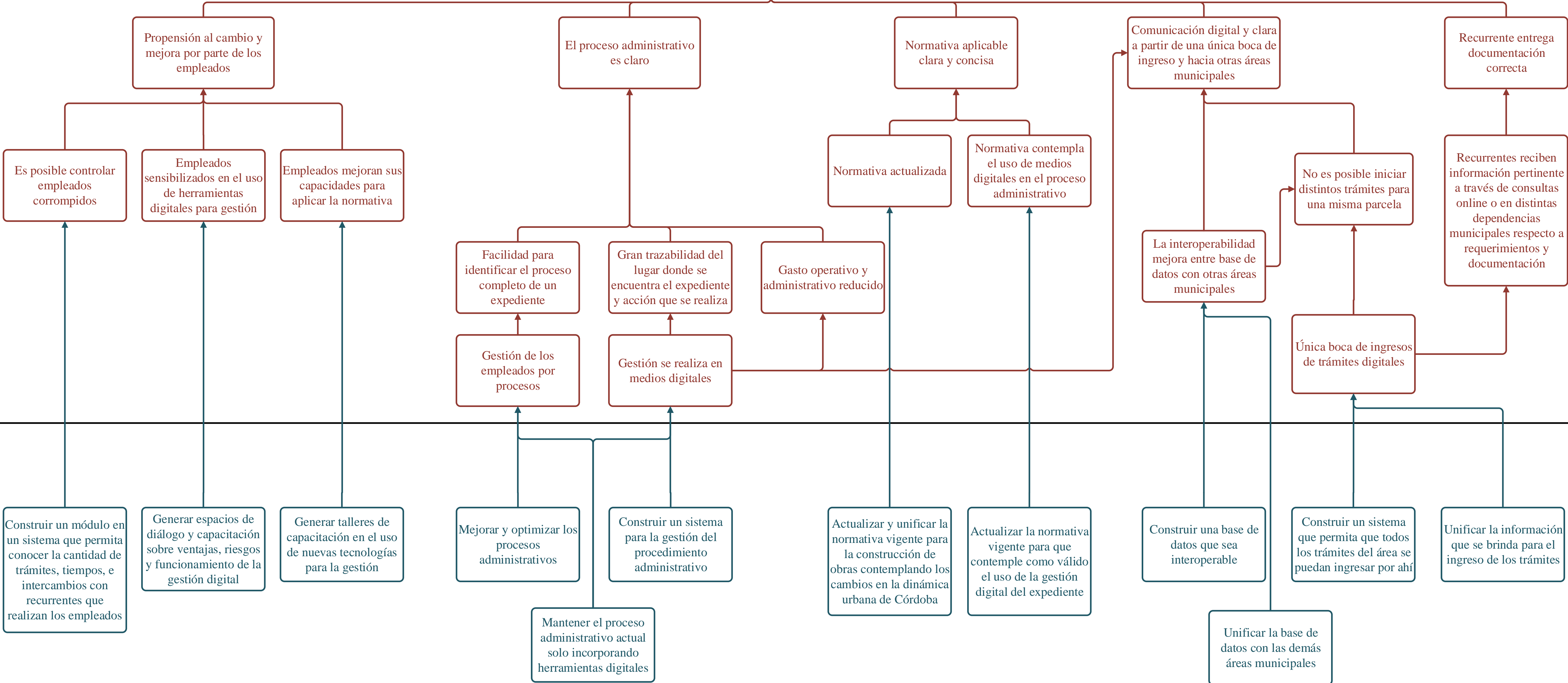
Árbol de fines

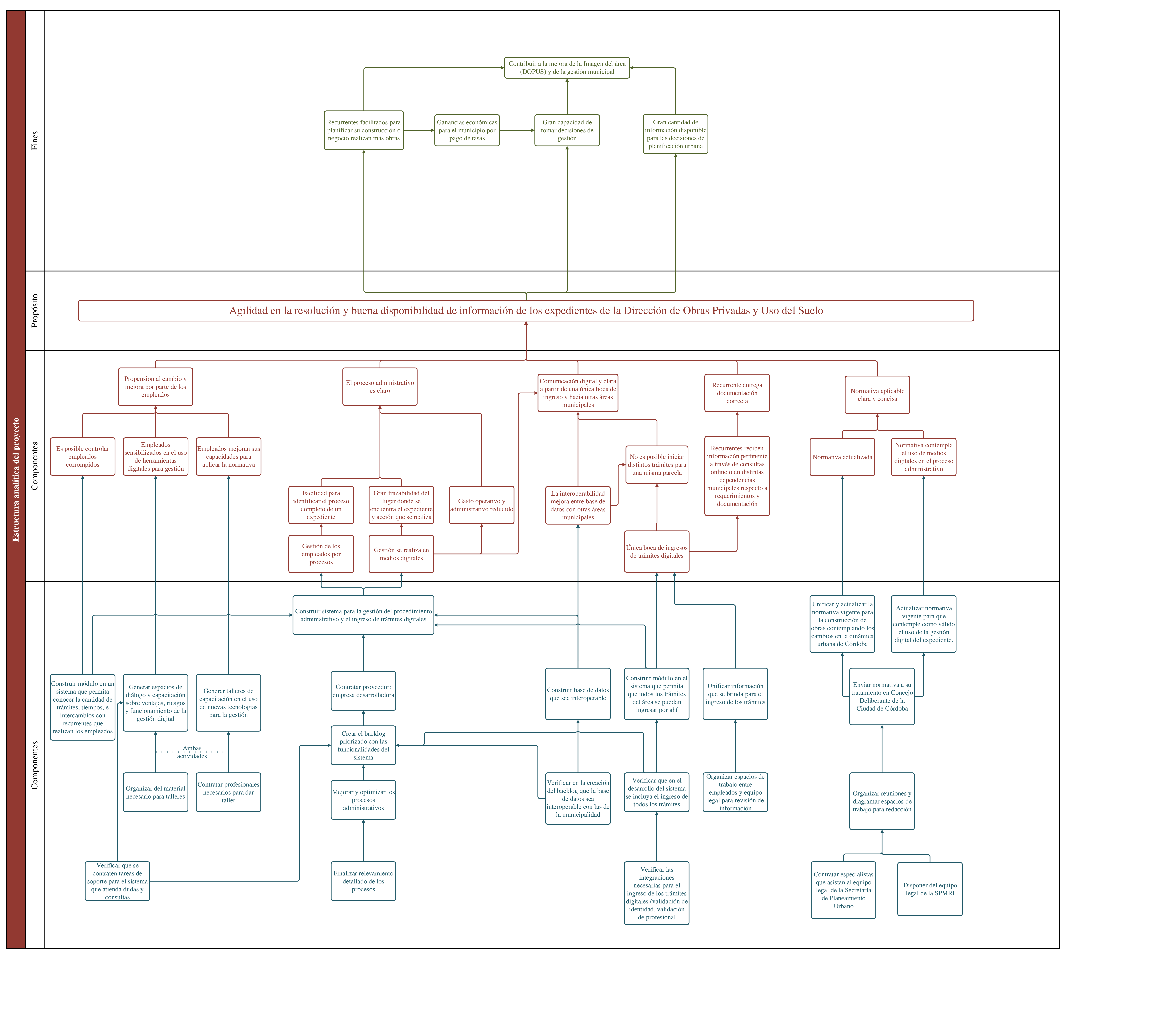
Propósito

Árbol de medios



Agilidad en la resolución y buena disponibilidad de información de los expedientes de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo





Anexo V: INDICADORES

| Nivel | Resumen narrativo | Indicador | Meta Final | Resultado parcial | |
|-------|---|---|---|---|---|
| | | | | Fin semestre 1 | Fin semestre 2 |
| Fin | F.1. Contribuir a la mejora de la Imagen del área (DOPUS) y de la gestión municipal | F.1.1. Al finalizar el proyecto la imagen de la gestión del área ha mejorado en un 50% | Índice de imagen de la gestión del área mejorada en un 50% respecto al índice al comenzar el proyecto | Índice de imagen de la gestión del área mejorada en un 50% respecto al índice al comenzar el proyecto | Índice de imagen de la gestión del área mejorada en un 25% respecto al índice al comenzar el proyecto |
| | | F.1.1. Al finalizar el proyecto la imagen de la gestión municipal ha mejorado en un 15% | Índice de imagen de la gestión de municipal mejorada en un 15% respecto al índice al comenzar el proyecto | | Índice de imagen de la gestión de municipal mejorada en un 15% respecto al índice al comenzar el proyecto |
| | | P.1. Los 17 trámites de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo se inician digitalmente. | 17 trámites se inician de forma digital | 5 trámites con inicio digital | 17 trámites con inicio digital |
| | | P.2. La demora promedio estimada pasa de un rango entre 6 y 12 meses a uno de 1 y 2 meses. | Demora promedio estimada para finalización de trámites es de 1 a 2 meses | | Demora promedio estimada para finalización de trámites es de 1 a 2 meses. |

| | | | | | |
|-----------|---|---|--|--|--|
| Propósito | P. Agilidad en la resolución y buena disponibilidad de información de los expedientes de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo | P.3. Al finalizar el proyecto la percepción de la cantidad y calidad de información recibida por parte del área se incrementó un 40% | Índice de la percepción de cantidad y calidad de información recibida por el área mejoró un 40% respecto al inicio del proyecto. | Índice de la percepción de cantidad y calidad de información recibida por el área mejoró un 10% respecto al inicio del proyecto. | Índice de la percepción de cantidad y calidad de información recibida por el área mejoró un 40% respecto al inicio del proyecto. |
| | | P.4. Al finalizar el proyecto los recurrentes pueden encontrar la información digital de dónde se encuentra su trámite para los 17 trámites relevados | Información de estado del trámite para recurrentes disponible para los 17 trámites del área | Información de estado del trámite para recurrentes disponible para 5 trámites del área | Información de estado del trámite para recurrentes disponible para los 17 trámites del área |
| | | P.5. Al finalizar el proyecto los tres registros que administra el área se encuentran digitalizados y se pueden consultar | Los 3 registros que administra el área están digitalizados | | Los 3 registros que administra el área están digitalizados |
| | C.1. El proceso administrativo es claro | C.1.A. Al finalizar el proyecto se conocen la cantidad de pasos que debe transcurrir los procesos de 17 trámites de la DOPUS | Se conoce el procedimiento (pasos secuenciales) de 17 trámites de la DOPUS | Se conoce el procedimiento (pasos secuenciales) de 5 trámites de la DOPUS | Se conoce el procedimiento (pasos secuenciales) de 17 trámites de la DOPUS |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| C.1.1. Facilidad para identificar el proceso completo de un expediente | C.1.1.A. Al finalizar el proyecto la percepción de la cantidad y calidad de información recibida por parte del área se incrementó un 40% | Índice de la percepción de cantidad y calidad de información recibida por el área mejoró un 40% respecto al inicio del proyecto. | Índice de la percepción de cantidad y calidad de información recibida por el área mejoró un 10% respecto al inicio del proyecto. | Índice de la percepción de cantidad y calidad de información recibida por el área mejoró un 40% respecto al inicio del proyecto. |
| C.1.2.A. Gestión de los empleados por procesos | C.1.2.A. Al finalizar el proyecto 30 empleados del área pueden realizar tareas de gestión o de inspección según se les requiera oportunamente. | 30 empleados con capacidad para realizar tareas de gestión o de inspección según se requiera. | | 30 empleados con capacidad para realizar tareas de gestión o de inspección según se requiera. |
| C.1.3. Gran trazabilidad del lugar donde se encuentra el expediente y acción que se realiza | C.1.3.A. Al finalizar el proyecto la percepción de la cantidad y calidad de información recibida por parte del área se incrementó un 40% | Índice de la percepción de cantidad y calidad de información recibida por el área mejoró un 40% respecto al inicio del proyecto. | Índice de la percepción de cantidad y calidad de información recibida por el área mejoró un 10% respecto al inicio del proyecto. | Índice de la percepción de cantidad y calidad de información recibida por el área mejoró un 40% respecto al inicio del proyecto. |
| C.1.3.1. Gestión se realiza en medios digitales | C.1.3.1.A. Los 17 trámites de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo tienen módulos de gestión interna (back-end) digital. | 17 trámites tienen módulos de gestión interna (back-end) digital. | 5 trámites tienen módulos de gestión interna (back-end) digital. | 17 trámites tienen módulos de gestión interna (back-end) digital. |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| C.1.4. Gasto operativo y administrativo reducido | C.1.4.A. Al finalizar el proyecto el gasto operativo de la DOPUS (exceptuando salarios) se reduce en un 40% en terminos reales. | Índice de gastos operativos (exceptuando salarios) que insume el área a las arcas municipales se reduce un 40% en terminos reales respecto al inicio del proyecto. | | Índice de gastos operativos (exceptuando salarios) que insume el área a las arcas municipales se reduce un 40% en terminos reales respecto al inicio del proyecto. |
| C.2. Comunicación digital y clara a partir de una única boca de ingreso y hacia otras áreas municipales | C.2.A. Las bocas de ingreso se reducen a 1 (con posibilidad de ingreso papel únicamente en casos especiales) al terminar el proyecto. | Las bocas de ingreso de expedientes para la DOPUS pasan de 9 a 1 (con posibilidad de ingreso papel únicamente en casos especiales) al término del proyecto. | | Las bocas de ingreso de expedientes para la DOPUS pasan de 9 a 1 (con posibilidad de ingreso papel únicamente en casos especiales) al término del proyecto. |
| | C.2.B. La comunicación entre las distintas reparticiones, empleados y funcionarios se realiza por un medio: el back-end de gestión para los 17 trámites. | 17 trámites tienen un back-end de gestión para la comunicación entre reparticiones, empleados y funcionarios. | 5 trámites tienen un back-end de gestión para la comunicación entre reparticiones, empleados y funcionarios. | 17 trámites tienen un back-end de gestión para la comunicación entre reparticiones, empleados y funcionarios. |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| <p>C.2.1. La interoperabilidad mejora entre base de datos con otras áreas municipales</p> | <p>C.2.1.A. Al finalizar el proyecto es posible que el sistema de DOPUS realice acciones de CRUD (create, read, update, delete) en la base de la Dirección de Catastro (Recursos Tributarios).</p> | <p>El sistema puede realizar acciones de CRUD en la base de la Dirección de Catastro.</p> | | <p>El sistema puede realizar acciones de CRUD en la base de la Dirección de Catastro.</p> |
| <p>C.2.2. No es posible iniciar distintos trámites para una misma parcela</p> | <p>C.2.2.A. Al finalizar el proyecto, el sistema envía alertas al realizar cambios sobre un número de parcela.</p> | <p>El sistema envía alertas al realizar cambios sobre un número de parcela.</p> | | <p>El sistema envía alertas al realizar cambios sobre un número de parcela.</p> |
| | <p>C.2.2.B. A seis meses de iniciado el proyecto, todos los cambios, modificaciones y aprobaciones, multas (en definitiva cualquier acción de la DOPUS sobre una parcela) se guardan por nomenclatura catastral creando una especie de "historia clínica" para cada una. Aclaración: cada parcela catastral funciona como un ID único y las acciones se realizan sobre él se registran.</p> | <p>Al final del proyecto el sistema registra toda modificación realizada sobre una nomenclatura catastral guardando los archivos necesarios.</p> | | <p>Al final del proyecto el sistema registra toda modificación realizada sobre una nomenclatura catastral guardando los archivos necesarios.</p> |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| Component. completados para lograr el propósito | C.2.2.C. Al finalizar el proyecto, un 10% de las nomenclaturas catastrales de la ciudad de Córdoba tienen una historial abierto en el sistema de DOPUS. | Todas las nomenclaturas catastrales de la ciudad de Córdoba (y las que se creen posteriormente) tienen un historial abierto en el sistema de DOPUS en 6 años | | El 10% de las nomenclaturas catastrales de la ciudad de Córdoba tienen un historial abierto en el sistema de DOPUS. |
| | C.2.2.D. Tres años después de finalizado el proyecto, un 50% de las nomenclaturas catastrales de la ciudad de Córdoba tienen una historial abierto en el sistema de DOPUS. | Todas las nomenclaturas catastrales de la ciudad de Córdoba (y las que se creen posteriormente) tienen un historial abierto en el sistema de DOPUS en 6 años | | El 10% de las nomenclaturas catastrales de la ciudad de Córdoba tienen un historial abierto en el sistema de DOPUS. |
| | C.2.3. Única boca de ingresos de trámites digitales | C.2.3.A. Las bocas de ingreso se reducen a 1 (con posibilidad de ingreso papel únicamente en casos especiales) al terminar el proyecto. | Las bocas de ingreso de expedientes para la DOPUS pasan de 9 a 1 (con posibilidad de ingreso papel únicamente en casos especiales) al término del proyecto. | |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| C.3. Recurrente pueden entregar documentación correcta | C.3.A. Al finalizar el proyecto la cantidad de trámites que requieren solicitud de documentación extra por faltantes se reduce en un 60%. | Índice de cantidad de trámites que requieran solicitud de documentación por faltantes o errores se reduce en un 90%. | Índice de cantidad de trámites que requieran solicitud de documentación por faltantes o errores se reduce en un 20%. | Índice de cantidad de trámites que requieran solicitud de documentación por faltantes o errores se reduce en un 60%. |
| C.3.1. Recurrentes reciben información pertinente a través de consultas online respecto a requerimientos y documentación | C.3.1. Cantidad de turnos solicitados para atención de consultas presenciales se reduce en un 60% al finalizar el proyecto. | Índice de cantidad de turnos otorgados para consultas presenciales se reduce en un 60% al finalizar el proyecto. | Índice de cantidad de turnos otorgados para consultas presenciales se reduce en un 10%. | Índice de cantidad de turnos otorgados para consultas presenciales se reduce en un 60%. |
| C.4. Normativa aplicable clara y concisa | C.4.A. Al finalizar el proyecto, es posible consultar la normativa aplicable al 100% de las parcelas de la ciudad de Córdoba en un mapa interactivo creado en un GIS. | Es posible consultar la normativa aplicable al 100% de las parcelas de la ciudad de Córdoba en un mapa interactivo creado con un GIS. | | Es posible consultar la normativa aplicable al 100% de las parcelas de la ciudad de Córdoba en un mapa interactivo creado con un GIS. |
| C.4.1. Normativa actualizada | C.4.1.A. Al finalizar el proyecto el Concejo Deliberante aprueba la nueva normativa. | Nueva normativa aprobada. | | Nueva normativa aprobada. |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| C.4.2. Normativa contempla el uso de medios digitales en el proceso administrativo | C.4.1.A. Al finalizar el proyecto, la normativa contempla la utilización de medios digitales como válidos para la gestión del área. | Normativa contempla la utilización de medios digitales para la gestión del área. | | Normativa contempla la utilización de medios digitales para la gestión del área. |
| C.5. Propensión al cambio y mejora por parte de los empleados | C.5. Al finalizar el proyecto, la satisfacción de los empleados con el nuevo proceso y uso del sistema mejora en un 50%. | Índice de satisfacción de los empleados con el nuevo proceso y uso del sistema se incrementa en un 50% respecto al primer semestre de ejecución. | | Índice de satisfacción de los empleados con el nuevo proceso y uso del sistema se incrementa en un 50% respecto al primer semestre de ejecución. |
| C.5.1. Es posible controlar empleados corrompidos | C.5.1. Al finalizar el proyecto, el sistema tiene un módulo de reportes de gestión de cada uno de los empleados. | Hay un módulo de reportes de gestión por parte de los empleados que considera tiempos, demoras, recursos utilizados, comunicaciones. | | Hay un módulo de reportes de gestión por parte de los empleados que considera tiempos, demoras, recursos utilizados, comunicaciones. |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| C.5.2. Empleados sensibilizados en el uso de herramientas digitales para gestión | C.5.2.A. Durante el año de ejecución del proyecto se han realizado al menos 5 talleres o actividades de sensibilización en el uso de herramientas digitales. | Al menos 5 talleres o actividades de sensibilización en el uso de herramientas digitales realizados para los empleados. | Al menos 3 talleres o actividades de sensibilización en el uso de herramientas digitales realizados para los empleados. | Al menos 5 talleres o actividades de sensibilización en el uso de herramientas digitales realizados para los empleados. |
| | C.5.2.B. Durante el año de ejecución del proyecto se han realizado al menos 5 actividades de capacitación en el uso, recepción de posibilidades de mejoras del sistema y también capacitación en el uso de otras herramientas digitales. | Al menos 5 actividades de capacitación en el uso, recepción de posibilidades de mejoras del sistema y también capacitación en el uso de otras herramientas digitales. | Al menos 4 actividades de capacitación en el uso, recepción de posibilidades de mejoras del sistema y también capacitación en el uso de otras herramientas digitales. | Al menos 5 actividades de capacitación en el uso, recepción de posibilidades de mejoras del sistema y también capacitación en el uso de otras herramientas digitales. |
| | C.5.2.C. Hasta un año luego de finalizado el proyecto el sistema cuenta con horas de soporte para dudas y capacidad de mejora. | El proveedor recepta dudas y acepta posibilidades de mejora hasta un año después de finalizado el proyecto. | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| C.5.3.Empleados mejoran sus capacidades para aplicar la normativa | C.5.3.A. Al finalizar el proyecto la satisfacción de los empleados con respecto a sus capacidades se incrementa en un 50%. | Índice de satisfacción de los empleados con respecto a sus capacidades se incrementa en un 50%. | | Índice de satisfacción de los empleados con respecto a sus capacidades se incrementa en un 50%. |
| A.1. Construir sistema para la gestión del procedimiento administrativo y el ingreso de trámites digitales y contratación de horas soporte y mejora | ARS 8,050,000 | Hasta dos años después de finalizado el proyecto se pueden seguir ejecutando horas de soporte y mejora hasta ARS 8,050,000 | ARS 2.700.000 | ARS 5.200.000 |
| A.1.1. Contratar proveedor: empresa desarrolladora | Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano | La empresa resulta contratada con acuerdos legales y económicos. | La empresa resulta contratada con acuerdos legales y económicos. | |
| A.1.1.2. Crear el backlog priorizado con las funcionalidades del sistema | ARS 100.000 | ARS 100.000 | ARS 100.000 | |
| A.1.1.3. Mejorar y optimizar los procesos administrativos | Parte del trabajo de la SPMRI | Mejora y optimización realizada | Mejora y optimización realizada | |

| | | | | |
|--|-------------------------------|--|--|--|
| A.1.1.4. Finalizar relevamiento detallado de los procesos | ARS 100.000 | ARS 100.000 | ARS 100.000 | |
| A.1.2. Verificar que se contraten tareas de soporte para el sistema que atienda dudas y consultas | Parte del trabajo de la SPMRI | En el contrato se incluyen horas de desarrollo para soporte y mejoras al sistema | En el contrato se incluyen horas de desarrollo para soporte y mejoras al sistema | |
| A.1.3. Construir base de datos que sea interoperable | ARS 200.000 | ARS 200.000 | ARS 200.000 | |
| A.1.3.1. Verificar en la creación del backlog que la base de datos sea interoperable con las de la municipalidad | Parte del trabajo de la SPMRI | El backlog incluye la creación de base de datos interoperable | El backlog incluye la creación de base de datos interoperable | |
| A.1.4. Construir módulo en el sistema que permita que todos los trámites del área se puedan ingresar por ahí | ARS 1.350.000 | ARS 1.350.000 | ARS 1.350.000 | |
| A.1.4.1. Verificar que en el desarrollo del sistema se incluya el ingreso de todos los trámites | Parte del trabajo de la SPMRI | El backlog incluye boca de ingreso para todos los trámites | El backlog incluye boca de ingreso para todos los trámites | |

| | | | | |
|--|-------------------------------|--|---|--|
| A.1.4.2. Verificar las integraciones necesarias para el ingreso de los trámites digitales (validación de identidad, validación de profesional) | Parte del trabajo de la SPMRI | El backlog incluye las integraciones necesarias para el ingreso de trámites digitales | El backlog incluye las integraciones necesarias para el ingreso de trámites digitales | |
| A.2. Unificar información que se brinda para el ingreso de los trámites | ARS 55.000 | ARS 55.000 | ARS 55.000 | |
| A.2.1. Organizar espacios de trabajo entre empleados y equipo legal para revisión de información | Parte del trabajo de la SPMRI | Espacios de trabajo organizados para la realización de los trabajos necesarios en la actualización | | |
| A.3. Unificar y actualizar la normativa vigente para la construcción de obras contemplando los cambios en la dinámica urbana de Córdoba | ARS 110.000 | ARS 110.000 | ARS 110.000 | |

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|
| <p>Actividades requeridas para producir componentes</p> | <p>A.3.1. Disponer de un mapa interactivo en formato GIS para la consulta de la normativa aplicable a cada una de las parcelas de la ciudad de Córdoba</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI</p> | <p>El GIS para la consulta de la normativa por parcela se encuentra disponible online</p> | <p>El GIS para la consulta de la normativa por parcela se encuentra disponible online</p> | |
| | <p>A.3.1.1. Coordinar con IDECOR (infraestructura de datos espaciales de Córdoba - Provincia -) para desplegar mapa interactivo realizado por el equipo de la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI</p> | <p>Se consiguió la coordinación de trabajo entre ambas instituciones para el despliegue del mapa interactivo</p> | <p>Se consiguió la coordinación de trabajo entre ambas instituciones para el despliegue del mapa interactivo</p> | |
| | <p>A.3.1.2. Comprobar la finalización del mapa interactivo con la normativa aplicable para cada parcela de la ciudad de Córdoba realizada por la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Se comprobó la finalización del mapa interactivo con la normativa aplicable (todavía de uso interno)</p> | <p>Se comprobó la finalización del mapa interactivo con la normativa aplicable (todavía de uso interno)</p> | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| A.4.1. Actualizar normativa vigente para que contemple como válido el uso de la gestión digital del expediente. | Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano | Se comprobó que la nueva normativa contemple el uso de la gestión digital como válida. | | Se comprobó que la nueva normativa contemple el uso de la gestión digital como válida. |
| A.4.2. Enviar normativa a su tratamiento en Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba | Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano | Se envió la normativa para su tratamiento en el Concejo Deliberante | | Se envió la normativa para su tratamiento en el Concejo Deliberante |
| A.4.2.1. Organizar reuniones y diagramar espacios de trabajo para redacción | Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano | Plan de trabajo realizado y en funcionamiento entre equipos legales de ambas Secretarías y especialistas contratados | | Plan de trabajo realizado y en funcionamiento entre equipos legales de ambas Secretarías y especialistas contratados |
| A.4.2.2. Contratar especialistas que asistan al equipo legal de la Secretaría de Planeamiento Urbano | ARS 110.000 | ARS 110.000 | | ARS 110.000 |

| | | | | |
|---|-------------------------------|--|--|--|
| A.5. Verificar que el backlog de un sistema incluya un módulo que permita conocer la cantidad de trámites, tiempos, e intercambios con recurrentes que realizan los empleados | Parte del trabajo de la SPMRI | El backlog incluye la creación de un módulo de control con las características mencionadas | El backlog incluye la creación de un módulo de control con las características mencionadas | |
| A.6. Generar espacios de diálogo y capacitación sobre ventajas, riesgos y funcionamiento de la gestión digital | Parte del trabajo de la SPMRI | Se generaron espacios de diálogo y capacitación sobre ventajas, riesgos y funcionamiento de la gestión digital | | Se generaron espacios de diálogo y capacitación sobre ventajas, riesgos y funcionamiento de la gestión digital |
| A.6.1. Generar talleres de capacitación en el uso de nuevas tecnologías para la gestión | ARS 105.000 | ARS 105.000 | | ARS 105.000 |
| A.6.2. Organizar del material necesario para talleres | ARS 50.000 | ARS 50.000 | | ARS 50.000 |
| A.6.3. Contratar profesionales necesarios para dar taller | ARS 55.000 | ARS 55.000 | | ARS 55.000 |

Anexo VI: MEDIOS DE VERIFICACIÓN

| Nivel | Resumen narrativo | Indicador | Medios de verificación | | | | |
|-------|---|---|---|---------------------------|---|------------|--|
| | | | Fuente de información | Método de recolección | Método de análisis | Frecuencia | Responsable |
| Fin | F.1. Contribuir a la mejora de la Imagen del área (DOPUS) y de la gestión municipal | F.1.1. Al finalizar el proyecto la imagen de la gestión del área ha mejorado en un 50% | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | Encuesta | Estadístico: índice con línea de base de encuesta en período 0. | Trimestral | Dirección de Estadísticas y Censos con apoyo de la SPMRI |
| | | F.1.1. Al finalizar el proyecto la imagen de la gestión municipal ha mejorado en un 15% | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | Encuesta | Estadístico: índice con línea de base de encuesta en período 0. | Trimestral | Dirección de Estadísticas y Censos con apoyo de la SPMRI |
| | | P.1. Los 17 trámites de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo se inician digitalmente. | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | Revisión de los registros | Conteo | Trimestral | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| | | P.2. La demora promedio estimada pasa de un rango entre 6 y 12 meses a uno de 1 y 2 meses. | Registros del proyecto sobre estimaciones en la gestión de trámites | Revisión de registros | Comparación de registros al inicio del proyecto y a su finalización para estimaciones de demora en trámites | Semestral | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---------------------------|---|--------------------------------------|--|
| Propósito | P. Agilidad en la resolución y buena disponibilidad de información de los expedientes de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo | P.3. Al finalizar el proyecto la percepción de la cantidad y calidad de información recibida por parte del área se incrementó un 40% | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | Encuesta | Estadístico: índice con línea de base de encuesta en período 0. | Trimestral | Dirección de Estadísticas y Censos con apoyo de la SPMRI |
| | | P.4. Al finalizar el proyecto los recurrentes pueden encontrar la información digital de dónde se encuentra su trámite para los 17 trámites relevados | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | Revisión de los registros | Conteo | Trimestral | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| | | P.5. Al finalizar el proyecto los tres registros que administra el área se encuentran digitalizados y se pueden consultar | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | Revisión de los registros | Conteo | Semestral | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| C.1. El proceso administrativo es claro | C.1.A. Al finalizar el proyecto se conocen la cantidad de pasos que debe transcurrir los procesos de 17 trámites de la DOPUS | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos; registros del proyecto sobre cantidad de pasos de cada trámite | Revisión de los registros | Simple verificación | Semestral | Equipo de SPMRI gestión del proyecto | |

| | | | | | | |
|---|--|---|---------------------------|---|-----------|--|
| C.1.1. Facilidad para identificar el proceso completo de un expediente | C.1.1.A. Al finalizar el proyecto la percepción de la cantidad y calidad de información recibida por parte del área se incrementó un 40% | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | Encuesta | Estadístico: índice con línea de base de encuesta en período 0. | Semestral | Dirección de Estadísticas y Censos con apoyo de la SPMRI |
| C.1.2.A. Gestión de los empleados por procesos | C.1.2.A. Al finalizar el proyecto 30 empleados del área pueden realizar tareas de gestión o de inspección según se les requiera oportunamente. | Registros del proyecto respecto a capacitación de empleados | Revisión de los registros | Conteo | Semestral | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| C.1.3. Gran trazabilidad del lugar donde se encuentra el expediente y acción que se realiza | C.1.3.A. Al finalizar el proyecto la percepción de la cantidad y calidad de información recibida por parte del área se incrementó un 40% | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | Encuesta | Estadístico: índice con línea de base de encuesta en período 0. | Semestral | Dirección de Estadísticas y Censos con apoyo de la SPMRI |
| C.1.3.1. Gestión se realiza en medios digitales | C.1.3.1.A. Los 17 trámites de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo tienen módulos de gestión interna (back-end) digital. | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | Revisión de los registros | Conteo | Semestral | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |

| | | | | | | |
|---|---|---|--------------------------------------|---|-------|--------------------------------------|
| C.1.4. Gasto operativo y administrativo reducido | C.1.4.A. Al finalizar el proyecto el gasto operativo de la DOPUS (exceptuando salarios) se reduce en un 40% en terminos reales. | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | Revisión de registros de recaudación | Estadístico: índice con línea de base de encuesta en período 0. | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| C.2. Comunicación digital y clara a partir de una única boca de ingreso y hacia otras áreas municipales | C.2.A. Las bocas de ingreso se reducen a 1 (con posibilidad de ingreso papel únicamente en casos especiales) al terminar el proyecto. | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | Revisión de los registros | Conteo | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| | C.2.B. La comunicación entre las distintas reparticiones, empleados y funcionarios se realiza por un medio: el back-ends de gestión para los 17 trámites. | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | Revisión de los registros | Conteo | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |

| | | | | | | |
|---|--|---|----------------------------------|----------------------------|--------------|---|
| <p>C.2.1. La interoperabilidad mejora entre base de datos con otras áreas municipales</p> | <p>C.2.1.A. Al finalizar el proyecto es posible que el sistema de DOPUS realice acciones de CRUD (create, read, update, delete) en la base de la Dirección de Catastro (Recursos Tributarios).</p> | <p>Registros del proyecto sobre funcionalidades del sistema</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Anual</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |
| | <p>C.2.2.A. Al finalizar el proyecto, el sistema envía alertas al realizar cambios sobre un número de parcela.</p> | <p>Registros del proyecto sobre funcionalidades del sistema</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Anual</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |

Component es completados para lograr el propósito

| | | | | | | |
|---|---|---|----------------------------------|--|------------------|---|
| <p>C.2.2. No es posible iniciar distintos trámites para una misma parcela</p> | <p>C.2.2.B. A seis meses de iniciado el proyecto, todos los cambios, modificaciones y aprobaciones, multas (en definitiva cualquier acción de la DOPUS sobre una parcela) se guardan por nomenclatura catastral creando una especie de "historia clínica" para cada una. Aclaración: cada parcela catastral funciona como un ID único y las acciones se realizan sobre él se registran.</p> | <p>Registros del proyecto sobre funcionalidades del sistema</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Semestral</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |
| | <p>C.2.2.C. Al finalizar el proyecto, un 10% de las nomenclaturas catastrales de la ciudad de Córdoba tienen una historial abierto en el sistema de DOPUS.</p> | <p>Registros de la Secretaría de Desarrollo Urbano (Direcciones de Planeamiento Urbano y de Obras Privadas y Uso del Suelo)</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Estadístico: cantidad de nomenclaturas digitalizadas sobre el total</p> | <p>Semestral</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Urbano</p> |
| | <p>C.2.2.D. Tres años después de finalizado el proyecto, un 50% de las nomenclaturas catastrales de la ciudad de Córdoba tienen una historial abierto en el sistema de DOPUS.</p> | <p>Registros de la Secretaría de Desarrollo Urbano (Direcciones de Planeamiento Urbano y de Obras Privadas y Uso del Suelo)</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Estadístico: cantidad de nomenclaturas digitalizadas sobre el total</p> | <p>Semestral</p> | <p>Secretaría de Desarrollo Urbano</p> |

| | | | | | | |
|--|---|---|---------------------------|---|------------|--------------------------------------|
| C.2.3. Única boca de ingresos de trámites digitales | C.2.3.A. Las bocas de ingreso se reducen a 1 (con posibilidad de ingreso papel únicamente en casos especiales) al terminar el proyecto. | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | Revisión de los registros | Conteo | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| C.3. Recurrente pueden entregar documentación correcta | C.3.A. Al finalizar el proyecto la cantidad de trámites que requieren solicitud de documentación extra por faltantes se reduce en un 60%. | Registro de la Secretaría de Desarrollo Urbano | Revisión de los registros | Estadístico: índice con línea de base de encuesta en período 0. | Anual | Secretaría de Desarrollo Urbano |
| C.3.1. Recurrentes reciben información pertinente a través de consultas online respecto a requerimientos y documentación | C.3.1. Cantidad de turnos solicitados para atención de consultas presenciales se reduce en un 60% al finalizar el proyecto. | Registro de la Secretaría de Desarrollo Urbano; registro de la Dirección de Atención al Vecino | Revisión de los registros | Estadístico: índice con línea de base de encuesta en período 0. | Trimestral | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |

| | | | | | | |
|--|---|---|---------------------------|---|-----------|--|
| C.4. Normativa aplicable clara y concisa | C.4.A. Al finalizar el proyecto, es posible consultar la normativa aplicable al 100% de las parcelas de la ciudad de Córdoba en un mapa interactivo creado en un GIS. | Registros del proyecto sobre funcionalidades del sistema | Revisión de los registros | Simple verificación | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| C.4.1. Normativa actualizada | C.4.1.A. Al finalizar el proyecto el Concejo Deliberante aprueba la nueva normativa. | Boletín oficial electrónico de la Municipalidad de Córdoba | Revisión de la normativa | Simple verificación | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| C.4.2. Normativa contempla el uso de medios digitales en el proceso administrativo | C.4.1.A. Al finalizar el proyecto, la normativa contempla la utilización de medios digitales como validos para la gestión del área. | Boletín oficial electrónico de la Municipalidad de Córdoba | Revisión de la normativa | Simple verificación | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| C.5. Propensión al cambio y mejora por parte de los empleados | C.5. Al finalizar el proyecto, la satisfacción de los empleados con el nuevo proceso y uso del sistema mejora en un 50%. | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | Encuesta | Estadístico: índice con línea de base de encuesta en período 0. | Semestral | Dirección de Estadísticas y Censos con apoyo de la SPMRI |

| | | | | | | |
|--|--|---|---------------------------|---------------------|-------|--------------------------------------|
| C.5.1. Es posible controlar empleados corrompidos | C.5.1. Al finalizar el proyecto, el sistema tiene un módulo de reportes de gestión de cada uno de los empleados. | Registros del proyecto sobre funcionalidades del sistema | Revisión de los registros | Simple verificación | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| C.5.2. Empleados sensibilizados en el uso de herramientas digitales para gestión | C.5.2.A. Durante el año de ejecución del proyecto se han realizado al menos 5 talleres o actividades de sensibilización en el uso de herramientas digitales. | Registros de la Dirección de Protocolo respecto a eventos | Revisión de los registros | Conteo | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| | C.5.2.B. Durante el año de ejecución del proyecto se han realizado al menos 5 actividades de capacitación en el uso, recepción de posibilidades de mejoras del sistema y también capacitación en el uso de otras herramientas digitales. | Registros de la Dirección de Protocolo respecto a eventos | Revisión de los registros | Conteo | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| | C.5.2.C. Hasta un año luego de finalizado el proyecto el sistema cuenta con horas de soporte para dudas y capacidad de mejora. | Registros del proyecto sobre funcionalidades del sistema | Revisión de los registros | Simple verificación | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |

| | | | | | | | |
|--|---|--|---|---------------------------|---|--|--|
| | C.5.3.Empleados mejoran sus capacidades para aplicar la normativa | C.5.3.A. Al finalizar el proyecto la satisfacción de los empleados con respecto a sus capacidades se incrementa en un 50%. | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | Encuesta | Estadístico: índice con línea de base de encuesta en período 0. | Semestral | Dirección de Estadísticas y Censos con apoyo de la SPMRI |
| | A.1. Construir sistema para la gestión del procedimiento administrativo y el ingreso de trámites digitales y contratación de horas soporte y mejora | ARS 8,050,000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | Revisión de los registros | Simple verificación | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| | A.1.1. Contratar proveedor: empresa desarrolladora | Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano | Registros de avance del proyecto: contrato con la empresa firmado | Revisión de los registros | Simple verificación | Mensual (una vez al final del primer mes de ejecución) | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |

| | | | | | | |
|---|-------------------------------|--|---------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|
| A.1.1.2. Crear el backlog priorizado con las funcionalidades del sistema | ARS 100.000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | Revisión de los registros | Simple verificación | Trimestral (una vez al final del primer trimestre) | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| A.1.1.3. Mejorar y optimizar los procesos administrativos | Parte del trabajo de la SPMRI | Registros de avance del proyecto. | Revisión de los registros | Simple verificación | Trimestral (una vez al final del primer trimestre) | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| A.1.1.4. Finalizar relevamiento detallado de los procesos | ARS 100.000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | Revisión de los registros | Simple verificación | Trimestral (una vez al final del primer trimestre) | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| A.1.2. Verificar que se contraten tareas de soporte para el sistema que atienda dudas y consultas | Parte del trabajo de la SPMRI | Registros de avance del proyecto: contrato con la empresa firmado | Revisión de los registros | Simple verificación | Mensual (una vez al final del primer mes de ejecución) | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| A.1.3. Construir base de datos que sea interoperable | ARS 200.000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | Revisión de los registros | Simple verificación | Semestral | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |

| | | | | | | |
|---|--------------------------------------|---|----------------------------------|----------------------------|---|---|
| <p>A.1.3.1. Verificar en la creación del backlog que la base de datos sea interoperable con las de la municipalidad</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI</p> | <p>Registros de avance del proyecto: contrato con la empresa firmado</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Mensual (una vez al final del primer mes de ejecución)</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |
| <p>A.1.4. Construir módulo en el sistema que permita que todos los trámites del área se puedan ingresar por ahí</p> | <p>ARS 1.350.000</p> | <p>Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto.</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Semestral</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |
| <p>A.1.4.1. Verificar que en el desarrollo del sistema se incluya el ingreso de todos los trámites</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI</p> | <p>Registros de avance del proyecto: contrato con la empresa firmado</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Mensual (una vez al final del primer mes de ejecución)</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |

| | | | | | | |
|---|-------------------------------|--|---------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|
| A.1.4.2. Verificar las integraciones necesarias para el ingreso de los trámites digitales (validación de identidad, validación de profesional | Parte del trabajo de la SPMRI | Registros de avance del proyecto: contrato con la empresa firmado | Revisión de los registros | Simple verificación | Mensual (una vez al final del primer mes de ejecución) | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| A.2. Unificar información que se brinda para el ingreso de los trámites | ARS 55.000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | Revisión de los registros | Simple verificación | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| A.2.1. Organizar espacios de trabajo entre empleados y equipo legal para revisión de información | Parte del trabajo de la SPMRI | Registros de avance del proyecto: minutas de reuniones realizadas | Revisión de los registros | Simple verificación | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |

Actividades
requeridas
para
producir
componentes

| | | | | | | |
|--|--------------------------------------|---|--|----------------------------|--------------|---|
| <p>A.3. Unificar y actualizar la normativa vigente para la construcción de obras contemplando los cambios en la dinámica urbana de Córdoba</p> | <p>ARS 110.000</p> | <p>Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto.</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Anual</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |
| <p>A.3.1. Disponer de un mapa interactivo en formato GIS para la consulta de la normativa aplicable a cada una de las parcelas de la ciudad de Córdoba</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI</p> | <p>Registros de avance del proyecto: funcionalidades creadas</p> | <p>Revisión de la funcionalidad creada</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Anual</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|----------------------------|--------------|---|
| <p>A.3.1.1. Coordinar con IDECOR (infraestructura de datos espaciales de Córdoba - Provincia -) para desplegar mapa interactivo realizado por el equipo de la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI</p> | <p>Registros de avance del proyecto: minutas de reuniones realizadas</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Anual</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |
| <p>A.3.1.2. Comprobar la finalización del mapa interactivo con la normativa aplicable para cada parcela de la ciudad de Córdoba realizada por la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Registros de avance del proyecto</p> | <p>Revisión de la funcionalidad creada</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Anual</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |

| | | | | | | |
|--|---|--|----------------------------------|----------------------------|--------------|---|
| <p>A.4.1. Actualizar normativa vigente para que contemple como válido el uso de la gestión digital del expediente.</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Registros de actividad parlamentaria del Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba; Boletín oficial electrónico de la Ciudad de Córdoba</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Anual</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |
| <p>A.4.2. Enviar normativa a su tratamiento en Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Registros de actividad parlamentaria del Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Anual</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |
| <p>A.4.2.1. Organizar reuniones y diagramar espacios de trabajo para redacción</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Registros de avance del proyecto: minutas de reuniones realizadas</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Anual</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |

| | | | | | | |
|--|--------------------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------------|---|---|
| <p>A.4.2.2. Contratar especialistas que asistan al equipo legal de la Secretaría de Planeamiento Urbano</p> | <p>ARS 110.000</p> | <p>Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto.</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Anual</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |
| <p>A.5. Verificar que el backlog de un sistema incluya un módulo que permita conocer la cantidad de trámites, tiempos, e intercambios con recurrentes que realizan los empleados</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI</p> | <p>Registros de avance del proyecto: contrato con la empresa firmado</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Simple verificación</p> | <p>Mensual (una vez al final del primer mes de ejecución)</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |
| <p>A.6. Generar espacios de diálogo y capacitación sobre ventajas, riesgos y funcionamiento de la gestión digital</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI</p> | <p>Registros de avance del proyecto: talleres realizados</p> | <p>Revisión de los registros</p> | <p>Conteo y simple verificación</p> | <p>Semestral</p> | <p>Equipo de SPMRI gestión del proyecto</p> |

| | | | | | | |
|---|-------------|--|---------------------------|---------------------|-------|--------------------------------------|
| A.6.1. Generar talleres de capacitación en el uso de nuevas tecnologías para la gestión | ARS 105.000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | Revisión de los registros | Simple verificación | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| A.6.2. Organizar del material necesario para talleres | ARS 50.000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | Revisión de los registros | Simple verificación | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |
| A.6.3. Contratar profesionales necesarios para dar taller | ARS 55.000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | Revisión de los registros | Simple verificación | Anual | Equipo de SPMRI gestión del proyecto |

Anexo VII: SUPUESTOS

| Nivel | Supuestos | Factores de riesgo | | | |
|-------------|--|--------------------|----------|--------|-------|
| | | Financiero | Político | Social | Legal |
| Fin | - | | X | X | |
| | | X | X | X | X |
| Propósito | S.1. Los patrones culturales de organización municipal permiten la aceptación del cambio organizacional y de utilización de la información para mejorar la gestión en general. | | X | X | |
| Componentes | S.2. Desde los seis meses de iniciado el proyecto, la gestión municipal no realiza ningún cambio al proceso administrativo mejorado y aceptado. | X | | | X |
| | S.3. Existe un programa continuo de mejora de la gestión pública municipal que garantiza que los resultados de este proyecto sean compatibles (interoperabilidad, re-utilización de módulos, experiencias destacadas) con otras iniciativas de digitalización. | | X | X | X |
| | S.4. Al finalizar el proyecto, se mantienen las condiciones necesarias para el trabajo con el sistema de gestión digital: computadoras con capacidad mínima, conexión a internet, servidor adecuado o nube contratada para alojar el servidor. | X | | X | |
| | S.5. Durante los cuatro años posteriores a la ejecución del proyecto, la gestión municipal no realiza más de dos cambios y adendas a la nueva legislación aprobada. | | X | | X |
| | S.6. Durante los cuatro años posteriores a la ejecución del proyecto el 70% de los empleados mantienen su interés en la utilización de sistemas de gestión digital. | | X | X | |
| Actividades | S.7. La forma de contratación propuesta al momento de identificación del proyecto se mantiene previo a la contratación de la empresa desarrolladora | X | | | X |
| | S.8. Previo al inicio del proyecto, las actividades de subasta y contratación se realizan según los planes de ejecución. | X | X | | X |
| | S.9. Durante la ejecución del proyecto, las demás bases de datos municipales realizan modificaciones para ser interoperables | | X | | X |
| | S.10. Previo a comenzar con las tareas de desarrollo de software, se posible obtener documentación de por lo menos el 75% de las integraciones necesarias. | X | X | | X |
| | S.11. Al inicio del proyecto se mantiene el interés expresado por los actores involucrados en el momento de la identificación del proyecto. | | X | X | |
| | S.12. Al momento de iniciar la ejecución del proyecto existen convenios de colaboración firmados entre los distintos actores interesados. | | X | X | X |
| | S.13. Al momento de solicitar presupuestos detallados, existen empresas de desarrollo de software en la ciudad de Córdoba con capacidad de desarrollar las funcionalidades esparadas para el sistema | X | | X | |

Anexo VIII: MATRIZ DE MARCO LÓGICO COMPLETA

| Resumen narrativo | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|---|---|---|---|
| F.1. Contribuir a la mejora de la Imagen del área (DOPUS) y de la gestión municipal | F.1.1. Al finalizar el proyecto la imagen de la gestión del área ha mejorado en un 50% | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | |
| | F.1.1. Al finalizar el proyecto la imagen de la gestión municipal ha mejorado en un 15% | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | |
| P. Agilidad en la resolución y buena disponibilidad de información de los expedientes de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo | P.1. Los 17 trámites de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo se inician digitalmente. | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | Los patrones culturales de organización municipal permiten la aceptación del cambio organizacional y de utilización de la información para mejorar la gestión en general. |
| | P.2. La demora promedio estimada pasa de un rango entre 6 y 12 meses a uno de 1 y 2 meses. | Registros del proyecto sobre estimaciones en la gestión de trámites | |
| | P.3. Al finalizar el proyecto la percepción de la cantidad y calidad de información recibida por parte del área se incrementó un 40% | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | |
| | P.4. Al finalizar el proyecto los recurrentes pueden encontrar la información digital de dónde se encuentra su trámite para los 17 trámites relevados | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | P.5. Al finalizar el proyecto los tres registros que administra el área se encuentran digitalizados y se pueden consultar | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | |
| C.1. El proceso administrativo es claro | C.1.A. Al finalizar el proyecto se conocen la cantidad de pasos que debe transcurrir los procesos de 17 trámites de la DOPUS | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos; registros del proyecto sobre cantidad de pasos de cada trámite | S.2. Desde los seis meses de iniciado el proyecto, la gestión municipal no realiza ningún cambio al proceso administrativo mejorado y aceptado. |
| C.1.1. Facilidad para identificar el proceso completo de un expediente | C.1.1.A. Al finalizar el proyecto la percepción de la cantidad y calidad de información recibida por parte del área se incrementó un 40%. | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | |
| C.1.2.A. Gestión de los empleados por procesos | C.1.2.A. Al finalizar el proyecto 30 empleados del área pueden realizar tareas de gestión o de inspección según se les requiera oportunamente. | Registros del proyecto respecto a capacitación de empleados | S.3. Existe un programa continuo de mejora de la gestión pública municipal que garantiza que los resultados de este proyecto sean compatibles (interoperabilidad, re-utilización de módulos, experiencias destacadas) con otras iniciativas de digitalización. |
| C.1.3. Gran trazabilidad del lugar donde se encuentra el expediente y acción que se realiza | C.1.3.A. Al finalizar el proyecto la percepción de la cantidad y calidad de información recibida por parte del área se incrementó un 40% | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | |

| | | | |
|---|--|---|--|
| C.1.3.1. Gestión se realiza en medios digitales | C.1.3.1.A. Los 17 trámites de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo tienen módulos de gestión interna (back-end) digital. | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | S.4. Al finalizar el proyecto, se mantienen las condiciones necesarias para el trabajo con el sistema de gestión digital: computadoras con capacidad mínima, conexión a internet, servidor adecuado o nube contratada para alojar el servidor. |
| C.1.4. Gasto operativo y administrativo reducido | C.1.4.A. Al finalizar el proyecto el gasto operativo de la DOPUS (exceptuando salarios) se reduce en un 40% en terminos reales. | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | |
| C.2. Comunicación digital y clara a partir de una única boca de ingreso y hacia otras áreas municipales | C.2.A. Las bocas de ingreso se reducen a 1 (con posibilidad de ingreso papel únicamente en casos especiales) al terminar el proyecto. | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | |
| | C.2.B. La comunicación entre las distintas reparticiones, empleados y funcionarios se realiza por un medio: el back-end de gestión para los 17 trámites. | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| C.2.1. La interoperabilidad mejora entre base de datos con otras áreas municipales | C.2.1.A. Al finalizar el proyecto es posible que el sistema de DOPUS realice acciones de CRUD (create, read, update, delete) en la base de la Dirección de Catastro (Recursos Tributarios). | Registros del proyecto sobre funcionalidades del sistema | |
| C.2.2. No es posible iniciar distintos | C.2.2.A. Al finalizar el proyecto, el sistema envía alertas al realizar cambios sobre un número de parcela. | Registros del proyecto sobre funcionalidades del sistema | |
| | C.2.2.B. A seis meses de iniciado el proyecto, todos los cambios, modificaciones y aprobaciones, multas (en definitiva cualquier acción de la DOPUS sobre una parcela) se guardan por nomenclatura catastral creando una especie de "historia clínica" para cada una. Aclaración: cada parcela catastral funciona como un ID único y las acciones se realizan sobre él se registran. | Registros del proyecto sobre funcionalidades del sistema | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| trámites para una misma parcela | C.2.2.C. Al finalizar el proyecto, un 10% de las nomenclaturas catastrales de la ciudad de Córdoba tienen una historial abierto en el sistema de DOPUS. | Registros de la Secretaría de Desarrollo Urbano (Direcciones de Planeamiento Urbano y de Obras Privadas y Uso del Suelo) | |
| | C.2.2.D. Tres años después de finalizado el proyecto, un 50% de las nomenclaturas catastrales de la ciudad de Córdoba tienen una historial abierto en el sistema de DOPUS. | Registros de la Secretaría de Desarrollo Urbano (Direcciones de Planeamiento Urbano y de Obras Privadas y Uso del Suelo) | |
| C.2.3. Única boca de ingresos de trámites digitales | C.2.3.A. Las bocas de ingreso se reducen a 1 (con posibilidad de ingreso papel únicamente en casos especiales) al terminar el proyecto. | Registros del proyecto sobre el avance en la disponibilización de trámites y registros públicos | |
| C.3. Recurrentes pueden entregar documentación correcta | C.3.A. Al finalizar el proyecto la cantidad de trámites que requieren solicitud de documentación extra por faltantes se reduce en un 60%. | Registro de la Secretaría de Desarrollo Urbano | |

| | | | |
|--|---|--|---|
| C.3.1. Recurrentes reciben información pertinente a través de consultas online respecto a requerimientos y documentación | C.3.1. Cantidad de turnos solicitados para atención de consultas presenciales se reduce en un 60% al finalizar el proyecto. | Registro de la Secretaría de Desarrollo Urbano; registro de la Dirección de Atención al Vecino | |
| C.4. Normativa aplicable clara y concisa | C.4.A. Al finalizar el proyecto, es posible consultar la normativa aplicable al 100% de las parcelas de la ciudad de Córdoba en un mapa interactivo creado en un GIS. | Registros del proyecto sobre funcionalidades del sistema | S.5. Durante los cuatro años posteriores a la ejecución del proyecto, la gestión municipal no realiza más de dos cambios y adendas a la nueva legislación aprobada. |
| C.4.1. Normativa actualizada | C.4.1.A. Al finalizar el proyecto el Concejo Deliberante aprueba la nueva normativa. | Boletín oficial electrónico de la Municipalidad de Córdoba | |
| C.4.2. Normativa contempla el uso de medios digitales en el proceso administrativo | C.4.1.A. Al finalizar el proyecto, la normativa contempla la utilización de medios digitales como validos para la gestión del área. | Boletín oficial electrónico de la Municipalidad de Córdoba | |
| C.5. Propensión al cambio y mejora por parte de los empleados | C.5. Al finalizar el proyecto, la satisfacción de los empleados con el nuevo proceso y uso del sistema mejora en un 50%. | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | S.6. Durante los cuatro años posteriores a la ejecución del proyecto el 70% de los empleados mantienen su interés en la utilización de sistemas de gestión digital. |

| | | | |
|--|--|---|--|
| C.5.1. Es posible controlar empleados corrompidos | C.5.1. Al finalizar el proyecto, el sistema tiene un módulo de reportes de gestión de cada uno de los empleados. | Registros del proyecto sobre funcionalidades del sistema | |
| C.5.2. Empleados sensibilizados en el uso de herramientas digitales para gestión | C.5.2.A. Durante el año de ejecución del proyecto se han realizado al menos 5 talleres o actividades de sensibilización en el uso de herramientas digitales. | Registros de la Dirección de Protocolo respecto a eventos | |
| | C.5.2.B. Durante el año de ejecución del proyecto se han realizado al menos 5 actividades de capacitación en el uso, recepción de posibilidades de mejoras del sistema y también capacitación en el uso de otras herramientas digitales. | Registros de la Dirección de Protocolo respecto a eventos | |
| | C.5.2.C. Hasta un año luego de finalizado el proyecto el sistema cuenta con horas de soporte para dudas y capacidad de mejora. | Registros del proyecto sobre funcionalidades del sistema | |
| C.5.3. Empleados mejoran sus capacidades para aplicar la normativa | C.5.3.A. Al finalizar el proyecto la satisfacción de los empleados con respecto a sus capacidades se incrementa en un 50%. | Registros de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Municipalidad de Córdoba | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>A.1. Construir sistema para la gestión del procedimiento administrativo y el ingreso de trámites digitales y contratación de horas soporte y mejora</p> | <p>ARS 8,050,000</p> | <p>Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto.</p> | <p>S.7. Previo al inicio del proyecto, las actividades de subasta y contratación se realizan según los planes de ejecución.</p> |
| <p>A.1.1. Contratar proveedor: empresa desarrolladora</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Registros de avance del proyecto: contrato con la empresa firmado</p> | <p>S.8. La forma de contratación propuesta al momento de identificación del proyecto se mantiene previo a la contratación de la empresa desarrolladora</p> |
| <p>A.1.1.2. Crear el backlog priorizado con las funcionalidades del sistema</p> | <p>ARS 100.000</p> | <p>Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto.</p> | <p>S.9. Al momento de solicitar presupuestos detallados, existen empresas de desarrollo de software en la ciudad de Córdoba con capacidad de desarrollar las funcionalidades esparadas para el sistema</p> |
| <p>A.1.1.3. Mejorar y optimizar los procesos administrativos</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI</p> | <p>Registros de avance del proyecto.</p> | <p>S.10. Al inicio del proyecto se mantiene el interés expresado por los actores involucrados en el momento de la identificación del proyecto.</p> |

| | | | |
|--|-------------------------------|--|--|
| A.1.1.4. Finalizar relevamiento detallado de los procesos | ARS 100.000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | |
| A.1.2. Verificar que se contraten tareas de soporte para el sistema que atienda dudas y consultas | Parte del trabajo de la SPMRI | Registros de avance del proyecto: contrato con la empresa firmado | |
| A.1.3. Construir base de datos que sea interoperable | ARS 200.000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | S.11. Durante la ejecución del proyecto, las demás bases de datos municipales realizan modificaciones para ser interoperables. |
| A.1.3.1. Verificar en la creación del backlog que la base de datos sea interoperable con las de la municipalidad | Parte del trabajo de la SPMRI | Registros de avance del proyecto: contrato con la empresa firmado | |
| A.1.4. Construir módulo en el sistema que permita que todos los trámites del área se puedan ingresar por ahí | ARS 1.350.000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | |
| A.1.4.1. Verificar que en el desarrollo del sistema se incluya el ingreso de todos los trámites | Parte del trabajo de la SPMRI | Registros de avance del proyecto: contrato con la empresa firmado | |

| | | | |
|--|--------------------------------------|---|---|
| <p>A.1.4.2. Verificar las integraciones necesarias para el ingreso de los trámites digitales (validación de identidad, validación de profesional</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI</p> | <p>Registros de avance del proyecto: contrato con la empresa firmado</p> | <p>S.12. Previo a comenzar con las tareas de desarrollo de software, se posible obtener documentación de por lo menos el 75% de las integraciones necesarias.</p> |
| <p>A.2. Unificar información que se brinda para el ingreso de los trámites</p> | <p>ARS 55.000</p> | <p>Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto.</p> | |
| <p>A.2.1. Organizar espacios de trabajo entre empleados y equipo legal para revisión de información</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI</p> | <p>Registros de avance del proyecto: minutas de reuniones realizadas</p> | <p>S.10. Al inicio del proyecto se mantiene el interés expresado por los actores involucrados en el momento de la identificación del proyecto.</p> |
| <p>A.3. Unificar y actualizar la normativa vigente para la construcción de obras contemplando los cambios en la dinámica urbana de Córdoba</p> | <p>ARS 110.000</p> | <p>Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto.</p> | |
| <p>A.3.1. Disponer de un mapa interactivo en formato GIS para la consulta de la normativa aplicable a cada una de las parcelas de la ciudad de Córdoba</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI</p> | <p>Registros de avance del proyecto: funcionalidades creadas</p> | |

| | | | |
|---|---|--|--|
| <p>A.3.1.1. Coordinar con IDECOR (infraestructura de datos espaciales de Córdoba - Provincia -) para desplegar mapa interactivo realizado por el equipo de la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI</p> | <p>Registros de avance del proyecto: minutas de reuniones realizadas</p> | <p>S.13. Al momento de iniciar la ejecución del proyecto existen convenios de colaboración firmados entre los distintos actores interesados.</p> |
| <p>A.3.1.2. Comprobar la finalización del mapa interactivo con la normativa aplicable para cada parcela de la ciudad de Córdoba realizada por la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Registros de avance del proyecto</p> | |
| <p>A.4.1. Actualizar normativa vigente para que contemple como válido el uso de la gestión digital del expediente.</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Registros de actividad parlamentaria del Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba; Boletín oficial electrónico de la Ciudad de Córdoba</p> | |
| <p>A.4.2. Enviar normativa a su tratamiento en Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Registros de actividad parlamentaria del Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba</p> | |
| <p>A.4.2.1. Organizar reuniones y diagramar espacios de trabajo para redacción</p> | <p>Parte del trabajo de la SPMRI con la Secretaría de Desarrollo Urbano</p> | <p>Registros de avance del proyecto: minutas de reuniones realizadas</p> | |

| | | | |
|---|-------------------------------|--|---|
| A.4.2.2. Contratar especialistas que asistan al equipo legal de la Secretaría de Planeamiento Urbano | ARS 110.000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | |
| A.5. Verificar que el backlog de un sistema incluya un módulo que permita conocer la cantidad de trámites, tiempos, e intercambios con recurrentes que realizan los empleados | Parte del trabajo de la SPMRI | Registros de avance del proyecto: contrato con la empresa firmado | |
| A.6. Generar espacios de diálogo y capacitación sobre ventajas, riesgos y funcionamiento de la gestión digital | Parte del trabajo de la SPMRI | Registros de avance del proyecto: talleres realizados | S.10. Al inicio del proyecto se mantiene el interés expresado por los actores involucrados en el momento de la identificación del proyecto. |
| A.6.1. Generar talleres de capacitación en el uso de nuevas tecnologías para la gestión | ARS 105.000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | |
| A.6.2. Organizar del material necesario para talleres | ARS 50.000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | |
| A.6.3. Contratar profesionales necesarios para dar taller | ARS 55.000 | Ejecución presupuestaria; informes financieros de avance del proyecto. | |