



SENADO DE LA NACIÓN
COMISION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES

Formulario de Presentación		
RECONOCIMIENTO A LA BUENA GESTIÓN MUNICIPAL 2011		
Organismo: Municipalidad de Rosario		Provincia: Santa Fe
Responsable para contactar: Laura Alfonso – Subsecretaria General Secretaría General		Fecha de Llenado del Formulario: 29 de julio de 2011
Calle: Buenos Aires	N° 711	CP: 2000
Localidad: Rosario	Municipio: Municipalidad de Rosario	Cantidad de habitantes: Censo 2010: 1.198.000 habitantes
Teléfonos: 0341 - 4802308		Fax: 0341 - 4802360
Sitio web: www.rosario.gob.ar		E-Mail: lalfons1@rosario.gov.ar
Título de la experiencia: PORTAL DE TRÁMITES EN EL MUNICIPIO DE ROSARIO		

AVAL DEL INTENDENTE		
Apellido y Nombres: Roberto Miguel Lifschitz	Sello:	Firma:

- **EL AVAL DEL INTENDENTE CERTIFICA ADEMÁS LA VERACIDAD DE LOS DATOS PRESENTADOS.**
- **RECUERDE QUE TODOS LOS CAMPOS DEL FORMULARIO DEBERÁN ESTAR COMPLETOS.**
- **NO ALTERE EL ESPACIO PREVISTO (MÁXIMO UNA CARILLA POR ASPECTO) PARA CADA UNO DE LOS PUNTOS DE EVALUACIÓN A CONSIDERAR.**
- **PARA CUALQUIER CONSULTA, DIRIGIRSE A:**
COMISIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES del H. SENADO DE LA NACIÓN
Hipólito Yrigoyen 1708 6° piso, oficina 624 (C1089AAH) TEL. (011) 4010-3000 int. 7644 / 7646 FAX: (011) 4010-3000 int. 7644
MAIL: alalfons@senado.gov.ar / adelaure@senado.gov.ar

NO LLENAR ESTOS CAMPOS		
Fecha de Recepción:	Cat.:	N° de Registro:



Síntesis o resumen del proyecto:

El desarrollo del Portal de Trámites en el municipio de Rosario (www.rosario.gob.ar/tramitesonline) forma parte del proyecto de gobierno electrónico que se viene implementando desde el año 2006 y que tiene como objetivo fundamental mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos así como la promoción de su participación a través del uso eficaz de tecnologías de información y comunicación en la gestión pública. Esta modalidad de gestión digital refleja las nuevas tendencias sobre “servicios al ciudadano” donde se evoluciona desde una página de “información” hasta llegar a un “portal de servicios” en el cual se implementa en su verdadera dimensión el concepto de “trámites on-line”. Esto significa que actualmente cualquier vecino que disponga de un acceso a internet, puede no sólo informarse sobre los requisitos para la resolución de trámites en forma presencial, como se aprecia en la mayoría de los sitios web conocidos, sino que también puede resolver en su totalidad los trámites habilitados utilizando sólo este medio. En la actualidad se encuentra disponible información completa sobre 384 trámites (40 de otros niveles gubernamentales), 200 formularios y un total de 69 trámites de resolución íntegramente on-line.

Caracterización del municipio en que tuvo lugar la experiencia:

La ciudad de Rosario está ubicada en la zona sur de la provincia de Santa Fe, República Argentina. Es cabecera del Departamento homónimo y se sitúa a 300 kilómetros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Tiene una superficie total de 178.69 km², con una población estimada (Censo 2010) de 1.198.000 de habitantes. Constituye la ciudad cabecera de un conjunto de comunas y municipios que conforman el aglomerado Área Metropolitana del Gran Rosario, cuya población total oscila entre 1.300.000 y 1.400.000 habitantes, según el criterio que se tome para la delimitación del mismo.

La ciudad ha sido organizada en 6 distritos a través del Programa de Modernización y Descentralización Municipal creado a los fines de superar los innumerables problemas que ofrecía la modalidad centralizada para su administración, gestión y gobernabilidad. El proceso comenzó en el año 1995 y desde sus inicios, su objetivo fue generar un gobierno más eficaz, eficiente y cercano a los vecinos, promoviendo un desarrollo más armónico y democrático de la ciudad. Influyeron en la conformación de los distritos: el tamaño de la ciudad (extensión y número de habitantes), sus desigualdades socio-económicas y físicas, y la existencia de una centralidad muy fuerte y desequilibrante. La idea fue respetar lo que ya existía y orientar el proceso a lograr un equilibrio territorial, superar las situaciones de depresión o deterioro y consolidar aquéllas que ya estuvieran consagradas.

La municipalidad de Rosario tiene un Presupuesto Municipal de \$ 1.963.539.428 (Año 2011); y cuenta con una planta de 10.500 empleados.

Aspectos económicos:

Rosario es responsable del 50% del total del Producto Bruto provincial y del 5% del PBI a nivel nacional. Genera el 53% del empleo de la provincia y se encuentran radicadas en ella el 62% de los establecimientos industriales santafesinos. La principal industria es la alimenticia que representa el 21% de la actividad industrial y la industria metalmeccánica representa el 18% de la actividad. Rosario es una de las regiones del país con mayor presencia de industrias de maquinaria agrícola (11% del total de las empresas de la provincia). Además, el 63% de las empresas de la zona son pequeñas y medianas.

Según datos INDEC (Encuesta Permanente de Hogares) en el primer trimestre 2011 hay una tasa de actividad del 45,8% en el Gran Rosario, una tasa de empleo de 42,4%, y una tasa de desocupación de 7,4%.

Aspectos sociales:

En cuanto al nivel de ingreso y mercado laboral, datos del INDEC (Encuesta Permanente de Hogares) marcan un porcentaje de 7,5% de hogares pobres en Gran Rosario según línea de pobreza (segundo semestre 2010); y un 11,5% de personas pobres en Gran Rosario, según línea de pobreza.

Acceso a servicios públicos:

100% de las manzanas tienen alumbrado público.
83% de la población cuenta con el servicio de electricidad.
75% con red cloacal.
78% con gas natural.

Respecto a la **salud**, Rosario cuenta con un sistema de salud pública que consta de 79 centros de atención primaria, 5 hospitales provinciales y 7 municipales, 1 Centro de Especialidades Médicas Ambulatorias, 1 Instituto de Lucha Antipoliomielítica y Rehabilitación del lisiado, 1 sistema Integrado de Emergencia Sanitaria y 1 Laboratorio de Especialidades Medicinales. La Municipalidad de Rosario destina el 25% de su presupuesto a la atención de la salud.

Con respecto a **educación** existen 624 establecimientos educativos destinados a los niveles primarios y secundarios y funcionan 6 universidades, que tienen aproximadamente unos 77.400 alumnos en distintas disciplinas, en la ciudad.

Comunicaciones:

Infraestructura central de TICS en la Municipalidad de Rosario: 105 servidores en centro de cómputos del Palacio Municipal, 70 reparticiones conectadas a Internet por banda ancha, 3.200 puestos de trabajo en la red, 45 Km de fibra óptica

Objetivos propuestos

Objetivo general

- Facilitar y simplificar el acceso de la ciudadanía a servicios digitales permitiendo la resolución de trámites on-line y minimizando los traslados físicos a las dependencias municipales.

Objetivos específicos

- Profundizar el proceso de mejora continua en el desarrollo del Portal de Trámites para optimizar su funcionamiento y adecuarlo a las necesidades de los ciudadanos.
- Aumentar la cantidad de trámites on-line hasta alcanzar la totalidad de trámites que hoy se resuelven de manera presencial en los Centros Municipales de Distritos.
- Fortalecer el programa de alfabetización digital para promover la incorporación gradual en los ciudadanos del uso de los servicios digitales.

Metas políticas

- Implementar procesos innovadores de apoyo a la gestión administrativa y fortalecer la calidad de atención al ciudadano.
- Promover el uso de las TICs para fortalecer el acceso a la información de la ciudadanía y la transparencia en la gestión pública.
- Facilitar la receptividad a la innovación en todos los sectores sociales.
- Instalar el Portal de Trámites como un hito en el marco de la descentralización municipal abriendo un nuevo capítulo en materia de administración y gestión.
- Profundizar la “despapelización de trámites” y reducir costos en relación a infraestructura, equipamiento, recursos materiales, técnicos y de personal del estado municipal.

Problema que la experiencia intenta resolver.

Este proceso de cambio y modernización, a través del uso e incorporación de tecnologías de información y comunicación, en la gestión profundiza el proceso descentralizador y modernizador iniciado en 1996. Está orientado a reemplazar en forma gradual y sistemática el estilo de funcionamiento de la estructura municipal fragmentada y cerrada que mira hacia adentro por otro, abierto, próximo y con mayor vocación de servicio al ciudadano. Lo cual incrementa y fortalece la capacidad del Municipio de percibir y responder a las nuevas demandas ciudadanas; acercar, simplificar y hacer más transparentes las acciones y políticas públicas, con servicios más eficientes, eficaces y con una distribución de recursos más equitativa.

En definitiva, modernizar no significó para la gestión local simplemente cambiar máquinas de escribir por computadoras, o utilizar las virtudes del gobierno electrónico, sino que implicó un cambio en la cultura organizacional. Se produce un cambio de eje donde el aparato estatal se concentra en aquellas cuestiones que por sus características son necesariamente presenciales brindando así un “servicio” a los ciudadanos, dedicando tiempo, asesoramiento y orientación a los mismos, es decir, se trabajan otras maneras de captar y gestionar la relación con los vecinos y no sólo reemplazando el viejo expediente que recorre escritorios por el archivo que ahora recorre redes informáticas. La verdadera modernización sólo es posible si a la tecnología digital se le suma la tecnología de gestión que nos permita, en forma cotidiana y persistente, modificar pautas culturales y rediseñar procesos administrativos.

La clave es tener presente el para qué de la modernización: modernizar no es un fin en sí mismo. No solo permite hacer más ágil y simple las respuestas del Estado sino que es un medio para fortalecer la capacidad reguladora y promotora del mismo, un Estado que construye ciudadanía, promueve derechos y aporta al desarrollo productivo.

En definitiva, los problemas que desde este proyecto se intenta abordar se orientan a:

- Dar una respuesta adecuada con calidad y bajo tiempo de resolución al aumento de la demanda de gestiones y servicios ante el Estado Municipal
- Hacer frente al crecimiento exponencial de la estructura municipal (infraestructura, equipamiento, flujo de recursos, personal) que resultaría necesario para abordar ese incremento en la demanda.
- Superar la lógica cultural que impera en las organizaciones, donde se piensan los servicios partiendo de la propia organización y no de los usuarios o destinatarios de los mismos, continuando con el avance y profundización permanente de los cambios.
- Superar la tradicional fragmentación y dispersión de los procesos administrativos, contando con servicios y gestiones de trámites con información adecuada, simplificada y accesible.
- Garantizar accesibilidad a la información y a la resolución de trámites durante las 24 hs. todos los días, situación difícilmente abordable desde las estructuras organizacionales.
- Ciudadanos que demandan más servicios, con mejor atención y menores tiempos de resolución, partiendo de los buenos estándares de atención que se produjeron desde la implementación del Programa de Descentralización y Modernización y la puesta en marcha de los Centros Municipales de Distrito.

Caracterización del área del municipio en la que se llevó a cabo el programa:

La Secretaría General lleva adelante el proceso de descentralización y modernización del estado y se plantea tres líneas estratégicas de actuación:

ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS SOCIO – URBANAS

- Descentralización operativa.
- Optimización en la asignación de recursos.
- Diseño territorial de las políticas con enfoque estratégico y un abordaje integral. Aplicación de políticas diferenciadas que permitan priorizar acciones de transformación social, económica y cultural en el marco de un proyecto global de gestión
- Coordinación de políticas: horizontal (al interior del municipio), inter-jurisdiccional y con la sociedad civil.

INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN DISTRITAL

- Implementación de estrategias que pretenden adecuar las estructuras a las demandas de los ciudadanos.
- Incorporación de tecnologías de información y de gestión para lograr servicios más eficaces y mayores niveles de transparencia.
- Profundización del proceso de mejora continua. Monitoreo de resultados y evaluación de niveles de satisfacción del ciudadano.
- Política de recursos humanos.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

- Descentralización política.
- Presupuesto Participativo.
- Participación social como co-gestión.
- Fortalecimiento de la sociedad civil.

La Secretaría General es la más moderna y flexible de todas las Secretarías del Ejecutivo ya que es creada en 1996 para llevar adelante el proceso de descentralización. Entre las áreas más importantes tiene a cargo: Dirección General de Estadística, Dirección General de Informática, Equipo de Mejora Continua, Programa de Mediación, Equipo de Planificación y Evaluación, Equipo de Presupuesto Participativo, Dirección de Vecinales, todos los Centros Municipales de Distrito (Norte, Sur, Oeste, Centro, Noroeste, Sudoeste) y las Áreas de Servicios Urbanos de los respectivos distritos.

Marco normativo de la experiencia:

DECRETO 2968 - 2003

Creación del Programa de Innovación Administrativa.

DECRETO 2574 - 2008

Creación de Comité Municipal de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

DECRETO 1112 – 2009

Comité municipal de Educación Digital.

DECRETO 685 - 2010

Política General de Seguridad Informática.

DECRETO 237 – 2010

Comisión Ciudad Digital.

Caracterización de la situación previa:

El proceso de descentralización municipal

El presente proyecto no puede comprenderse sin antes hacer alusión a un proceso más amplio impulsado por la Municipalidad de Rosario desde hace 15 años que es el de “*Descentralización y Modernización Municipal*”. Éste implicó el rediseño del Estado local y estuvo ligado a objetivos de mejora colectiva que se planteaban desde la visión de la ciudad: “*Rosario, una ciudad con oportunidades de vida y de progreso para todos sus habitantes*”. Se planteó entonces un modelo de reforma “con orientación al ciudadano”, lo que significó considerar como sus pilares:

- a) La **descentralización** de competencias y decisiones buscando flexibilizar la organización.
- b) La **gestión participativa** donde los ciudadanos no sólo sean escuchados, sino que además puedan tomar parte en las decisiones de solución a sus propios problemas.
- c) La **transparencia** entendida como la capacidad de rendir cuentas, sobre la base de una información difundida democráticamente.
- d) La **calidad en los servicios y procesos** orientada a resolver satisfactoriamente y de forma más ágil los problemas de los ciudadanos y ciudadanas.
- e) La **capacitación de los recursos humanos** como factor movilizador, que apunte a mejorar las capacidades para llevar adelante una gestión estratégica.

La descentralización municipal no se entendió sólo como una reforma de carácter político-administrativo, sino como un proyecto estratégico de ciudad a largo plazo, una nueva forma de gestión más eficaz, que permitía la resolución de las problemáticas sociales mediante un acercamiento del ciudadano-vecino al Estado. Su implementación presentó excelentes oportunidades para comenzar a desarrollar acciones específicas tendientes a alentar algunos procesos básicos, tales como revertir los grandes desequilibrios, eliminar paulatinamente las carencias, potenciar las situaciones más favorables e impulsar nuevos desarrollos.

La organización el territorio de la ciudad en seis grandes Distritos (Norte, Oeste, Sur, Centro, Noroeste y Sudoeste) implicó la determinación de un nuevo ordenamiento del espacio urbano, lo que constituyó una base común para rediseñar las políticas urbanas y sustentar un nuevo modelo de administración, planificación y gestión.

En este sentido se plantearon tres objetivos fundamentales:

- 1) **Acercar la administración a los ciudadanos** para lograr una gestión más eficiente, ágil y directa.
- 2) **Planificar y gestionar** las políticas y acciones a escala del distrito, permitiendo desarrollar estrategias específicas para la realidad particular de cada zona de la ciudad.
- 3) **Coordinar y articular** el accionar de cada una de las áreas municipales en una gestión única a nivel del distrito.

Evolución de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) en Municipalidad de Rosario.

En el marco del proceso de descentralización y modernización de las tecnologías de gestión, se comienza a trabajar de manera simultánea en el aprovechamiento de las tecnologías digitales. De esta manera, y en pos de mejorar la calidad de los servicios prestados así como de brindar información sobre temas de interés de la ciudadanía se implementó el sitio oficial de la Municipalidad de Rosario (www.rosario.gob.ar) que ya en 1997 contenía una guía de trámites municipales con los requisitos para su realización y una consulta de libros disponibles en la Biblioteca Argentina¹. También, en el mismo año, se habilitaron los 'kioskos' de internet en dicha biblioteca, con un acceso promedio de 800 visitantes mensuales, y en la Biblioteca Estrada, segunda en importancia, se incorporó un servicio para no videntes, creado a partir de la iniciativa del Movimiento de Unidad de Ciegos y Ambliopes de Rosario (MUCAR). En 1996, con el Programa de Descentralización Municipal, comenzó el rediseño de circuitos administrativos de trámites a los fines de que éstos puedan resolverse en los Centros Municipales de Distrito, cerca del vecino. Así, se produjo el cambio de los archivos en papel por un sistema informático y, conjuntamente, comenzó la expansión sostenida de la Red Metropolitana Municipal (una red de comunicaciones a través de la cual el gobierno municipal transmite datos entre sus dependencias).

En el año 2000 se implementó el primer trámite on-line: la Declaración Jurada de Grandes Contribuyentes de Derecho de Registro e Inspección de los Comercios.

Hoy la Municipalidad cuenta con una red de 3.200 puestos de trabajo conectados (en 1996 esta red alcanzaba a un total de 400 puestos). Por otra parte, se pasó de tener 150 en el 1996 a 6.500 usuarios municipales de servicios informáticos que acceden a los mismos desde los nodos concentradores de la red y zonas aledañas a éstos, y 75 conexiones vía banda ancha. Los servidores están alojados en una única ubicación central, los sistemas aplicativos son totalmente interoperables y el Sitio Oficial www.rosario.gob.ar abarca tanto a los trámites on-line, como a el mapa dinámico de la ciudad y contenidos proporcionados por todas las reparticiones municipales. Por lo antes mencionado, la Municipalidad tiene un alto nivel tecnológico y grado de madurez en circuitos asociados a trámites on-line y posee una infraestructura de comunicaciones que permiten pensar en el desarrollo de iniciativas y proyecto basados en TICs.

1 Las Bibliotecas públicas Argentina y Estrada son dependencias municipales

Características generales de la iniciativa:

Características del Portal de Trámites

El portal municipal posee una sección específicamente orientada a brindar información sobre una amplia variedad de trámites y consultas: En la actualidad se publica información completa sobre 384 trámites, de los cuales 40 pertenecen a otros niveles gubernamentales; 200 formularios y un total de 69 trámites de resolución íntegramente on-line

El sistema de Trámites está conformado por una base de datos (con actualización permanente por parte del Equipo de Mejora Continua de la Secretaría General) que contiene toda la información sobre cada trámite, sus requisitos, lugares donde se puede realizar y los formularios a completar. Dichos formularios, pueden ser impresos y confeccionados previamente a la concurrencia a la oficina correspondiente. Además, incluye un buscador que permite obtener listados de trámites por rubro, por lugares (es decir, conocer todos los trámites que pueden realizarse en un lugar físico, ej. un Centro Municipal de Distrito) y por palabra asociada (en caso de no saber exactamente el nombre del trámite).

En este sentido, Internet permite ampliar el espectro de posibilidades cuando el Estado local, a través de su sitio, publica información de los requisitos que debe cumplimentar un ciudadano para que sea beneficiario de un servicio (ej. licencia de conducir, medio boleto estudiantil, etc.).

En particular, vale destacar la sección “trámites on-line”, en donde se resaltan 69 trámites que se pueden realizar completamente a través de la red en relación a los siguientes temas: cementerio, comercios, compras y licitaciones, inmuebles, planes de facilidades de pagos y moratorias, transporte público, tributos, vehículos, entre otros. (Ver Anexo A- listado de trámites on-line).

Población beneficiaria

- Ciudadanos mayores de 18 años.
- Proveedores del Estado.
- Ciudadanos contribuyentes.
- Empresas.
- Profesionales.
- Estudiantes secundarios.

Alfabetización digital

Puestos Autoconsulta

Todos los Centros Municipales de Distrito (CMD) tienen a disposición del vecino puestos de autoconsulta para la resolución de trámites on-line. Además, es posible obtener información relacionada a los trámites, acceder y recorrer todo el sitio www.rosario.gob.ar. Los puestos son espacios equipados con computadoras e impresoras, habilitados en cada uno de los CMD para que los vecinos puedan resolver distintos tipos de trámites de manera ágil, sencilla y rápida, en un tiempo no superior a los 5 minutos.

El objetivo es que los puestos de autogestión ofrezcan un nuevo espacio de acceso para realizar trámites vía internet y que los vecinos incorporen esta nueva modalidad de manera gradual adoptándolo como una nueva forma de interactuar con el Municipio. Los vecinos que aún no han realizado trámites on-line y desean valerse de esta modalidad en los Centros Municipales son asistidos por agentes municipales que se ocupan de asesorarlos en la resolución de los mismos.

Capacitación en informática en los Centros Municipales de Distrito

Desde el año 2005 viene desarrollándose en el Distrito Oeste, a través de una iniciativa votada por los vecinos en el marco del Presupuesto Participativo, un proyecto de Capacitación en Informática que consiste en el equipamiento de aulas informáticas en distintas instituciones estatales y/o de la comunidad, el desarrollo de un material exclusivo para el trabajo con la personas a capacitar, la formación de capacitadores con conocimiento técnico y con técnicas de educación popular que permitan la llegada a los sectores con menor nivel de educación formal, bajo un lineamiento de utilización de Software Libre y el abordaje de temáticas de interés social. Durante estos siete años se capacitaron alrededor de 5.000 personas, un promedio anual de 800.

En el año 2010 se incorporaron contenidos de trámites on-line a la capacitación.

En el año 2012 se tiene previsto la puesta en marcha de seis espacios comunitarios de Alfabetización Digital en cada uno de los Centros Municipales de Distrito

Etapas de implementación y grado de avance:

Primera etapa: **Reingeniería de trámites con orientación al servicio al ciudadano y Publicación de la Guía de Trámites en www.rosario.gob.ar (1995-1999):**

El proceso de descentralización se organizó en 3 ejes de trabajo: Servicios Urbanos, Servicios Administrativos y Área Socio-Cultural. En particular la descentralización administrativa se basó en mejorar la atención al ciudadano y la calidad en la prestación de servicios, modernizando y eliminando burocracia en los procedimientos para acortar los tiempos de resolución y maximizar la efectividad de los recursos humanos, infraestructura y equipamiento.

Con estos objetivos, los equipos técnicos avocados a la descentralización administrativas trabajaron, con total apoyo y acompañamiento de los líderes políticos, en 3 grandes actividades:

- Reingeniería de circuitos de trámites.
- Implantar el uso de tecnología en la Administración municipal en general y en particular en la atención al público.
- Transformar la cultura burocrática tradicional, hacia una administración orientada al servicio al ciudadano.

Entre las acciones destacadas se encuentran:

- **Reingeniería de más de 200 trámites municipales:** se comenzó con la identificación de aquellos con mayor afluencia de público y los que realizaba el ciudadano común, luego para cada uno se relevó y documentó el procedimiento existente y se propuso un nuevo. Con el trámite simplificado, y optimizando su circuito, se comenzó a dar una respuesta al ciudadano con mínimos requisitos y tiempos de resolución, de acuerdo a las normativas vigentes y maximizando el uso de la tecnologías (sistemas y comunicaciones).
- **Desarrollo del Sistema de Informes**, en Lotus Notes, herramienta de groupware diseñada para consolidar toda la información de interés de los ciudadanos, utilizada como herramienta de trabajo por todas las oficinas de atención al público. Comprendía una agenda cultural, teléfonos útiles, e información sobre trámites que masivamente realizan los ciudadanos: trámites municipales, provinciales y de servicios. En 1999 el sistema de informes contenía: información completa (requisitos, lugares, horarios de atención, costos y formularios), sobre 255 trámites municipales y 60 trámites provinciales y empresas de servicios; 132 formularios de trámites rediseñados y estandarizados para hoja A4, para que el ciudadano lo complete previamente a la realización del trámite.
- **Desarrollo del primer sitio oficial del municipio (www.rosario.gob.ar)** que incluyó las guías de trámites, tomando la información en línea del Sistema de Informes, de esta manera el ciudadano pudo acceder por la web a la misma información y formularios que se brindaban desde los puestos de atención al público en forma presencial.
- **Incorporación a la planta municipal de profesionales** en tecnología, procesos y desarrollo de sistemas lo que permitió ir consolidando el conocimiento y buenas prácticas en la organización.
- **Selección de personal de la planta municipal y capacitación** en calidad de atención, resolución de conflicto orientación al servicio al ciudadano, uso de herramientas ofimáticas y sistemas, entre otros. Diseño de los puestos de trabajo y los perfiles.
- **Integración de sistemas y herramientas informáticas** en puestos de trabajo: los empleados de atención al público utilizaban conjuntamente con el sistema de informes, el sistema de reclamos (también Lotus Notes), el correo electrónico y las herramientas ofimáticas para atender las necesidades de los ciudadanos, responderlas y comunicarse con otras reparticiones municipales involucradas en su resolución.
- **Se comenzó a desarrollar la red de comunicaciones municipal**, conectando los diferentes edificios con el centro de cómputos, el cual centraliza los servidores de sistemas y datos, garantizando seguridad de información, redundancia, y disponibilidad de los servicios y sistemas. Se empieza a utilizar Software Libre en los servidores centrales.
- **Puesta en marcha de Locutorios de internet en Bibliotecas Municipales.**
- **Se inauguran 2 Centros Municipales de Distrito:** CMD Norte "Villa Hortensia" (1997) y CMD Oeste "Felipe Moré" (1999), los cuales utilizan los sistemas y herramientas nombradas en la atención al público.

Segunda etapa: **Comienzo desarrollo de trámites de resolución on-line y 1º rediseño del sitio oficial (2000-2004):**

En el año 2000 se comienza a desarrollar y poner al servicio de la comunidad la resolución de trámites municipales por medio de internet. Primero se implementaron trámites sencillos, de gran demanda de los ciudadanos, y con mínimos datos requeridos para su realización. Del 2000 al 2004 se publicaron 11 trámites de resolución on-line de variadas temáticas: tributarios, multas de tránsito, consultas de expedientes de particulares y del Concejo Municipal. (Ver Anexo A - Listado de trámites on-line).

En el año 2004 se resolvieron en forma on-line más de 1.180.000 trámites.

- En este período, el proyecto de Software Libre avanza, posibilitando el desarrollo interno de sistema propios (JAVA con base de datos MySQL), que permiten migrar el Sistema de Informes (Lotus Notes), el cual por su alto costo en licencia de uso, complicaba la escalabilidad a todos los puestos de trabajo, a un nuevo sistema web disponible en la Intranet municipal diseñado para actualizar el Sitio Oficial y el portal de trámites en forma desconcentrada, eliminando la duplicación de información. Este sistema administra, aún hoy, las bases de datos de: lugares, trámites, formularios, Normativa, Compras y Licitaciones, Noticias, entre otros.
- **En el año 2002 se desarrolla el sistema de estadísticas de trámites on-line**, también bajo Software Libre, que permite monitorear la resolución de trámites por parte de los ciudadanos. (Ver anexo B - Estadística de uso de trámites online).
- Entre los desafíos de esta etapa se encuentra la necesidad de **profundizar el trabajo transversal** entre las secretarías involucradas en las temáticas a llevar la web, para: coordinar y priorizar proyectos, optimizar la utilización de recursos humanos, físicos y económicos, entre otros aspectos. En este sentido; por una parte, se conforma el Gabinete de Modernización, integrado por responsables políticos de las Secretarías General, de Gobierno y de Hacienda y Economía. Y por otra parte, se conforman equipos técnicos con responsabilidades relacionada a reforma del estado, reingeniería de trámites, administración y actualización del sitio oficial y portal de trámites. A saber: en el año 2000, el Equipo de Mejora Continua de la Secretaría General, y en el año 2003 el Equipo Web y el Programa de Innovación Administrativa, ambos de la Secretaría de Gobierno.
- En el año 2003, se implementa el primer rediseño de www.rosario.gob.ar con una reorganización de la información

por temáticas de interés, e incorporó nuevos servicios como el mapa de la ciudad y un buscador general del sitio.

- Se inaugura el Centros Municipal de Distrito Sur “Rosa Ziperovich” (2002).
- Respecto a las TICs, se amplía el acceso a Internet a más usuarios municipales, brindándoles capacitación, se continúa con la expansión de la red de comunicaciones, y con la creación de más puestos de autoconsulta en los CMD.

Tercera etapa: **Portal de Trámites y nuevos trámites y servicios on-line (2005-2007):**

En este período toda la información sobre trámites se rediseña y consolida tomando una nueva dimensión, cuya expresión es el portal de Trámites www.rosario.gob.ar/tramitesonline actual. El portal de trámites se lanza en el año 2006, dándole mayor visibilidad a los trámites de resolución on-line, incorporando una organización por temáticas, lugares de realización, formularios y buscador propio. (Ver Anexo C – Caracterización sitio y portal de Trámites).

- Se avanza con el desarrollo de nuevos trámites de resolución on-line, incorporando **19 nuevos trámites**. (Ver Anexo A - Listado de trámites online).
- **En el año 2007 se resolvieron en forma on-line más de 2.500.000 trámites.**
- El portal de Trámites se articuló con los siguientes proyectos que ampliaron los servicios vía web disponibles para la comunidad: Sistema Único de Atención Ciudadana (SUA), Sistema de Información Geográfica Rosario (SiGRos), Normativa e Información Municipal, publicación de Compras y Licitaciones.
- Se comienza a trabajar en Alfabetización Digital, desde las aulas informáticas del Distrito Oeste.

Cuarta etapa: **Alfabetización Digital y Nuevos trámites y servicios on-line (2008-en adelante):**

A partir del año 2008, se implementa el nuevo Sistema Integral de Administración Tributaria (SIAT), un sistema web desarrollado en software libre que permite publicar en forma on-line gran cantidad de nuevos trámites, referidos a los diferentes tributos: Tasa General de Inmuebles, Contribución de Mejoras, Derecho de Registro el Inspección (DReI), Cementerios y otros tributos más puntuales. El SIAT interactúa con sistemas internos (Catastro, Habilitación de Comercios, Cementerio, Tribunal de Faltas) y sistemas externos relacionados a la gestión de declaraciones juradas de tributos autoliquidables y gestión de cobranzas (Régimen General DReI –AFIP, Régimen Simplificado – AFIP, Banco Municipal, Impresión de Boletas)

En este período se incorporan **40 nuevos trámites de resolución on-line** (Ver Anexo A - Listado de trámites online)

En el año 2010 se resolvieron en forma on-line más de 3.800.000 trámites.

A partir del año 2009 se sistematiza el análisis y tipificación de las consultas on-line de los ciudadanos que utilizan el portal de Trámites. Esta información se utiliza para identificar patrones de repetición de consultas que permiten implantar mejoras en los trámites a partir de la percepción y uso de los ciudadanos. Se reciben en promedio 265 consultas mensuales de las cuales el 41% son sobre licencias de conducir, el 16 % sobre patentes y multas, el 15 % sobre tributos, el 12 % sobre trámites no municipales, el 11 % sobre reclamos, 5 % otros temas.

En el año 2009 se crea el Comité Municipal de Educación Digital, con el objetivo de proyectar y coordinar los programas de educación digital que el Municipio lleve adelante.

Se comienza a utilizar tecnología de formación a distancia (Moodle) para el desarrollo de capacitaciones en trámites y normativas y sistemas municipales con gran cantidad de usuarios.

Se inauguran 3 Centros Municipales de Distrito: C.M.D. Centro “Antonio Berni” (2005) y C.M.D. Noroeste “Olga y Leticia Cosettini” (2006) y C.M.D. Sudoeste (2009).

A partir de 2010 se incorpora en las aulas de Alfabetización Digital un curso de trámites on-line que comprende trámites de nivel municipal, provincial y nacional.

Se implementa un nuevo rediseño del sitio oficial www.rosario.gob.ar trabajando sobre estándares W3C, utilización de plataformas de Software Libre, integración de los contenidos de las áreas y de las secciones (como tributos con trámites y normativa, presupuestos, obras públicas y licitaciones, construcciones privadas y trámites, etc.), e incorporan contenidos multimedia y se promueve el uso de redes sociales. Se atienden consultas de los usuarios tanto por el contacto general del sitio como por los directorios de las autoridades y áreas, y a través de Twitter contando con más de 54.000 seguidores.

En 2011 se comienza a trabajar en un nuevo rediseño del portal de Trámites, atendiendo a las consultas relevadas del uso del mismo a través de las experiencias de usuarios externos e internos. El rediseño de www.rosario.gob.ar/tramitesonline tiene como objetivo facilitar la navegación a través de una reestructuración integral de los contenidos y la incorporación de nuevas secciones para facilitar la resolución de los trámites y servicios actuales y dar un mejor soporte e integración a los nuevos trámites on-line.

Entre las incorporaciones se trabaja en: mejorar la interfaz de usuario, incorporar nuevas búsquedas, publicar encuestas de satisfacción de usuario en cada trámite, mostrar ranking de trámites más utilizados, incorporar contenidos multimedia con instructivos audiovisuales a modo de tutoriales paso a paso de los trámites complejos, integrar el portal de trámites con otras secciones del sitio de la Municipalidad como por ejemplo Normativa, Noticias y datos útiles.

Recursos humanos involucrados

En general, el nivel educativo es Universitario: Lic. en Comunicación Social, Ingenieros en Sistemas, Abogados, entre otras profesiones. También se incluyen pasantías rentadas de estudiantes avanzados de diferentes carreras universitarias.

- 5 personas del Equipo WEB de la Secretaría de Gobierno

Este Equipo trabaja sobre la comunicación de los contenidos web, tanto en el portal oficial como en las distintas secciones y desarrollos que el municipio implementa en la red (intranet o internet). Se ocupa de gestión y publicación de contenidos de las distintas áreas municipales para que el portal se convierta en una herramienta de consulta y gestión cotidiana. Se trabaja en forma conjunta con todas las secretarías y en co-coordinación con la Dir. Gral. de Informática en la incorporación de nuevas secciones, sistemas de consultas web e interfaz de aplicaciones. www.rosario.gob.ar posee sectores dinámicos que muestran información proveniente de distintas bases de datos (normativa, trámites, licitaciones, lugares, mapa interactivo, noticias) que se actualizan constantemente de forma centralizada y descentralizada por distintas áreas de la Municipalidad. Esta metodología fomenta el trabajo en red y se concentra en maximizar la calidad y la cantidad de la información suministrada.

- 4 personas del Equipo de Mejora Continua de la Secretaría General

Este Equipo trabaja específicamente con los trámites, colaborando en la reingeniería de procesos previa a la publicación de nuevos trámites de las distintas áreas municipales, la articulación entre la atención presencial, telefónica y online, en maximizar el uso de las TICs en el municipio, principalmente las que asisten la atención al público. Por otra parte, se encarga de mantener actualizada toda la información sobre trámites y formularios publicados en el portal de Trámites y la respuesta a consultas de vecinos sobre trámites recibidas en forma digital. También trabaja en conjunto con los responsables del proyecto de Alfabetización Digital, en la incorporación de esta temática en los cursos de capacitación a la comunidad.

- 3 del Programa de Innovación Administrativa de la Secretaría de Gobierno

Este Equipo fue creado en el marco de la profundización del proceso de descentralización y modernización del estado, que requería la transformación de las estructuras y roles de las áreas centrales a partir del profundo cambio generado con la existencia de los organismos descentralizados. Sus funciones principales son coordinar, dirigir, ejecutar y supervisar las innovaciones administrativas llevadas a cabo en las áreas de la Secretaría de Gobierno.

- 6 de la Dirección de Informática de la Secretaría General

Este Equipo trabaja en todas las actividades comprendidas en el desarrollo de software de manera profesional: toma de requerimientos, análisis de posibles soluciones, diseño de la solución, programación, testeado de la aplicación, gestión de versiones, capacitación a usuarios finales, mantenimiento posterior, administración de servidores, seguridad informática de las aplicaciones y servidores, administración de la red de comunicaciones, entre otros. Cabe aclarar que para el desarrollo de aplicaciones complejas se puede tercerizar la contratación, principalmente de la programación, en estos casos que contempla la transferencia tecnológica al equipo municipal para el posterior mantenimiento de los sistemas.

- 2 personas del equipo Asesor de la Secretaría de Hacienda y Economía

Este equipo trabaja específicamente, en la modernización e innovación de los procesos tributarios. Tienen un rol de liderazgo en todos los aspectos relacionados al nuevo Sistema Integral de Administración Tributaria y al nuevo Régimen Simplificado y General para tributación del Derecho de Registro e Inspección (DReI) y de la Contribución Ente de Turismo de Rosario (ETuR).

Financiamiento:

Los recursos provienen de fuentes propias del Municipio, asignando en sus presupuestos anuales, los montos estimados de ejecución para cada período.

El presupuesto para desarrollo de nuevos sistemas comprende tanto las funcionalidades utilizadas internamente en el municipio como las correspondientes a los trámites on-line, por cual se complica discriminar los montos de esta experiencia.

El proyecto de software libre ha permitido reducir considerablemente los costos en desarrollo de nuevos trámites y servicios, facilitando la expansión de los servicios, sin tantos condicionamientos provenientes del costo de licencias de uso.

Proceso de negociación y conflictos que hayan surgido durante el diseño o implementación del programa:

- La apertura de los Centros Municipales de Distrito y la modernización implica no solo la territorialización del estado y la incorporación de tecnologías sino que impacta y produce cambios en las denominadas áreas centrales, se inicia un camino hacia estructuras matriciales con menos organización departamentalizada y más transversalidad y organización por temáticas. Un ejemplo lo constituyen las áreas tributarias donde se abandono la organización departamentalizada por tributos.
- Esta nueva dinámica instala en primer lugar el desafío de la comunicación y coordinación, centralizar la información y los rediseños de los circuitos de trámites articulando con las áreas centrales, las oficinas descentralizadas y el equipo web analizando, negociando y recomendando en forma permanente los cambios necesarios sin perder de vista que el Estado Municipal es uno sólo, diferenciado y complejo en su accionar, pero un sólo Estado en sus relaciones con la sociedad civil, las organizaciones y las empresas.
- La selección e incorporación progresiva de Trámites On Line se realizó en base a la evaluación y los acuerdos generados por el comité de Modernización del Estado conformado por la Secretaría General, Secretaría de Hacienda y Secretaría de Gobierno. Además, la implementación de nuevas tecnología de comunicación implicó generar una confianza progresiva en las mismas a partir de nuevos modelos de seguimiento control y auditoria

Evaluación del impacto de la experiencia:

El proceso constante y sostenido desde el año 1997, de incorporación de tecnología de información y gestión en la administración pública, y más específicamente en la resolución de trámites administrativos **ha transformado la manera en que se relaciona y comunica el estado con la ciudadanía de Rosario.**

Podemos destacar algunos números que permiten cuantificar el impacto de esta transformación.

- El portal de Trámites actualmente cuenta con información completa y actualizada de **384 trámites municipales, provinciales y de empresas de servicios**. Son **200 los formularios estandarizados** y publicados en el portal. Pudiendo resolverse desde allí **69 trámites en forma online**.
- La resolución de trámites en forma online ha tenido un crecimiento sostenido desde el año 2002 a la fecha, alcanzando **un total de 17.175.516 trámites** a diciembre del año 2010. Cabe destacar que el promedio de resolución entre los años 2004 al 2010 es de 2.425.422 trámites por año, alcanzado el máximo valor de **3.937.219 trámites en el año 2009**.
- Comparando la resolución presencial y online de trámites durante el mes de julio de 2011 observamos que:

Actividades	Modalidad	
	Presencial (entre los 6 C.M.D.)	On-line (portal de Trámites)
Resolución de trámites	98.331 trámites	220.624 trámites
Consulta de información de trámites	20.059 consultas	52.524 consultas (a 331 trámites diferentes)
Tiempo promedio de espera	23 minutos	Inmediato
Disponibilidad del servicios	Lunes a Viernes de 8 a 16 hs.	Los 365 días del año, las 24 hs.

- **Más de 5.000 personas** realizaron cursos de alfabetización digital.
- **Puestos de autogestión e internet en reparticiones municipales:** 6 Centros Municipales de Distritos, 2 Bibliotecas Municipales y el Centro de la Juventud. El **74%** de las personas utilizan el puesto de autogestión a lo sumo 5 minutos. El **90%** se muestra muy conforme y manifiesta que volvería a elegir esta modalidad.
- Los ciudadanos que utilizan el portal de Trámites, realizan en **promedio 265 consultas mensuales**, al buzón de contacto vía correo electrónico, de las cuales el 41% son sobre licencias de conducir, el 16 % sobre patentes y multas, el 15 % sobre tributos, el 12 % sobre trámites no municipales, el 11 % sobre reclamos, 5 % otros temas.

Mecanismos de seguimiento y evaluación implementados:

El seguimiento y evaluación se realiza internamente mediante reuniones entre los diferentes equipos involucrados en estos procesos:

- Equipos técnicos
- Gabinete de Modernización y Reforma
- Comisión de Ciudad Digital
- Comité TIC
- Reuniones de la Subsecretaría General con las 6 Coordinaciones Administrativas de CMD y los equipos técnicos

Como fuente de información se utilizan, principalmente las siguientes herramientas.

- Se dispone en intranet de una sistema que permite acceder a las estadísticas de los trámites resueltos en forma online, contando con información discriminada por temática, por periodo de tiempo, entre otros. (Ver anexo B)
- Se dispone de intranet de una aplicación que analiza los accesos al sitio, brindando información sobre, páginas visitas, origen de las visitas, cantidad estimada de visitantes, entre otros.
- Se cuenta con información sistemática sobre las temáticas y cantidades de consultas recibidas en forma digital vía correo electrónico, en el portal de Trámites.
- En los 6 Centros Municipales de Distritos se utiliza un Sistema de Turnos Diarios, desarrollado por el municipio, para organizar la atención al público que asiste diariamente a resolver trámites en sus diferentes oficinas. Este sistema permite monitorear en forma online la características de la atención al público y también realizar múltiples análisis de información para mejorar el servicios presencial y articularse con los trámites online ya disponibles y los nuevos desarrollos.

La evaluación por parte de los ciudadanos se realiza mediante los siguientes mecanismos:

- Se realizan encuestas de opinión, a cargo del Área de Investigación de la Opinión Pública, de la Dir. Gral. De Comunicación Social. Tanto en hogares como en los Centros Municipales de Distrito.
- El portal de Trámites tiene un buzón de contacto por el cual se reciben las opiniones de los ciudadanos, estas son analizadas, tipificadas y se utilizan para retroalimentar el proceso de mejora continua.

¿Qué aprendizaje institucional significó el desarrollo de la experiencia? (en términos de gestión, estrategias políticas, identificación de déficit de capacidad institucional, etc.?) ¿Este aprendizaje, ha dado lugar a iniciativas específicas?

- La consolidación del proyecto se apoya en que se logró instalarlo como una política de Estado con continuidad, recursos (técnicos, humanos y financieros) y decisión política. Actualmente la gestión descentralizada y los trámites on-line son visualizados por una gran parte de la estructura municipal no solo como un “avance tecnológico” sino como una condición y una necesidad para democratizar, incluir y generar ciudadanía.
- La incorporación de TICs permite generar mayores condiciones de democratización y acceso a la información por parte de la ciudadanía ya que por un lado se evitan movilizaciones físicas a las oficinas municipales y se simplifican los trámites y por otro lado se puede consultar información que antes era privativa de las áreas municipales.
- Importancia de la valoración y confianza sostenida en la profesionalidad de los equipos técnicos que llevan adelante los proyectos.
- Mayor integración y trabajo en equipo entre las áreas municipales para el abordaje de los servicios digitales.
- Los servicios digitales forman parte de la profundización del gobierno electrónico que supone un cambio de cultura organizacional en las áreas municipales y plantea nuevos vínculos y formas de relación entre la ciudadanía y el gobierno local