

**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA EL DESARROLLO**

GOBIERNO DE ARGENTINA


**1. Carátula**

Número del Proyecto: ARG/08/009
Título: "Apoyo al Gobierno Electrónico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires"

	Financiamiento del Presupuesto en USD	
Fecha del Proyecto: 01/11/08 al 31/12/09		Revisión "A"
Fecha de Gastos: 2008 al 2009	01-UNDP TRAC	-----
Fuentes de Fondos Principal: PNUD -Fondos TRAC; Gobierno	Costo Compartidos - Gobierno	4.171.000
Modalidad de ejecución: NEX PLENA	Total de Insumos	-----
Agencia de Ejecución: Agencia de Sistemas de Información de la Ciudad de Buenos Aires (ASI)	Costos de Apoyo	129.000
Moneda: USD Dólares de EE. UU.	Total General	4.300.000

**Breve descripción:**

El objetivo general del Proyecto es contribuir a la reforma, innovación y fortalecimiento de la capacidad técnica y de gestión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en lo concerniente a la organización, administración y desarrollo de la infraestructura informática, de telecomunicaciones y de los sistemas de información. Para alcanzar el desarrollo de la administración electrónica en el Estado Local y lograr los máximos niveles de transparencia, es necesario dotar a la Ciudad de un plan de acción coherente, incluyendo la asistencia técnica para la implementación y desarrollo de la Agencia de Sistemas de Información (ASI).

Aprobado por:	Firma	Fecha	Nombre
Organismo de ejecución		29 OCT 2008	JULIÁN DUNAYEVICH Director Ejecutivo AGENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES
Gobierno		16 NOV 2008	RODOLFO M. OJEA QUINTANA EMBAJADOR SECRETARIO DE COORDINACION Y COOPERACION INTERNACIONAL
PNUD		13 NOV. 2008	CARLOS FELIPE MARTÍNEZ REPRESENTANTE RESIDENTE



**Hoja de datos básicos**

**Proyecto:** Apoyo al Gobierno Electrónico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; PNUD/ARG/08/09.  
**Fecha de inicio:** 01/11/2008  
**Fecha de finalización:** 31/12/2009  
**Ejecución:**  
**Modalidad:**  
**Organismo Nacional de Ejecución:** Agencia de Sistemas de Información de Buenos Aires

*ve re  
Julian  
13/11*

**Director Ejecutivo Nacional:** Julián Dunayevich  
**Domicilio:** Independencia 635, piso 6. Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
**Teléfonos:** 4323-9360  
**Fax:** 4361-5878  
**E-mail oficial:** julian@buenosaires.gov.ar

**Coordinador:** Julián Dunayevich  
**Domicilio:** Independencia 635, piso 6. Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
**Teléfonos:** 4323-9360  
**Fax:** 4361-5878  
**E-mail oficial:** julian@buenosaires.gov.ar

*Julian  
510  
Podría  
deberse cargar  
en PRO?  
URG!  
N.*

**Presupuesto Total:** U\$S 4.300.000  
**Fuente de Financiamiento:** Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
**El documento de revisión del proyecto consta de 91 páginas.**

*[Signature]*  
 Julián Dunayevich  
 Director del Proyecto

29 OCT 2008  
 Fecha

*Julian:  
por favor,  
en conformidad,  
Gracias  
Carla  
13-11-08*

**GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

**DECRETO N° 1240**

Buenos Aires, 24 OCT 2008

**VISTO:** el Expediente N° 45.677/2008, y

**CONSIDERANDO:**

Que el 26 de febrero de 1985 la República Argentina y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han suscripto un Acuerdo de Asistencia mediante el cual el mencionado Programa prestará asistencia al Gobierno Nacional para llevar a cabo sus proyectos de desarrollo;

Que dicho Acuerdo fue aprobado por la Ley Nacional N° 23.396 del 25 de septiembre de 1986;

Que en el marco del mencionado acuerdo, el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ha resuelto requerir la asistencia del Programa referido *supra* para prestar los servicios de apoyo a la Agencia de Sistemas de Información;

Que por el indicado Expediente tramita la designación como Organismo de Ejecución del Proyecto "ARG/08/009 APOYO AL GOBIERNO ELECTRÓNICO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES", a la Agencia de Sistemas de Información, entidad autárquica en el orden administrativo, funcional y financiero, en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires;

Que, para ello, la Agencia de Sistemas de Información ha previsto los fondos suficientes para llevar adelante el Proyecto;

Que resulta conveniente delegar la firma del Proyecto "ARG/08/009 APOYO AL GOBIERNO ELECTRÓNICO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES", en un funcionario de dicho organismo;

Que la Procuración General de la Ciudad de Buenos Aires ha tomado la intervención que le compete.

Por ello y en uso de las facultades que le son propias (artículos 102 y 104 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires),

**EL JEFE DE GOBIERNO  
DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES  
DECRETA**

Artículo 1º.- Designase, como Organismo de Ejecución del Proyecto "ARG/08/009 APOYO AL GOBIERNO ELECTRÓNICO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES", el que como Anexo I forma parte integrante del presente, a la Agencia de Sistemas de Información.

Artículo 2º.- Delégase en el Director Ejecutivo de la Agencia de Sistemas de Información, la representación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para la firma del Proyecto citado en el Artículo 1º.



Gobierno de la Ciudad  
Autónoma de Buenos Aires

## **Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**



### **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD**

#### **Apoyo al Gobierno Electrónico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires PNUD/ARG/08/09**

El objetivo general del Proyecto es contribuir a la reforma, innovación y fortalecimiento de la capacidad técnica y de gestión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en lo concerniente a la organización, administración y desarrollo de infraestructura informática, de telecomunicaciones y de los sistemas de información. Para alcanzar el desarrollo de la administración electrónica en el Estado Local y lograr los máximos niveles de transparencia es necesario dotar a la Ciudad de un plan de acción coherente y coordinado, y en pos de tal fin se postulan los siguientes objetivos específicos a cumplir:

- La instalación, puesta en marcha y desarrollo de la Agencia de Sistemas de Información del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- El diseño, implementación y coordinación de un Plan de Acción de Gobierno Electrónico.



## "Apoyo al Gobierno Electrónico de la Ciudad de Buenos Aires"

### INDICE

#### PARTE I. CONTEXTO

##### **I. A. Fundamentos del Proyecto**

1. Situación actual del problema a abordar
2. Situación prevista al final del Proyecto
3. Beneficiarios previstos
4. Marco institucional
5. Vínculos con el marco de cooperación del país

##### **I. B. Estrategias**

1. Estrategia del país
2. Estrategia del Proyecto
3. Estrategia de salida de Proyecto
4. Participación del PNUD

#### PARTE II. MARCO DE LOS RESULTADOS

1. Marco de resultados y recursos del Proyecto
2. Presupuesto Insumo - Producto

#### PARTE III. ACUERDOS INSTITUCIONALES

1. Arreglos de ejecución
2. Arreglos de coordinación
3. Preparación del Plan de trabajo
4. Presentación de informes y evaluación
5. Riesgos
6. Obligaciones anteriores y requisitos previos
7. Sistematización y replicabilidad de las experiencias



OFICINA GENERAL DE ASesorIA LEGAL

**PARTE IV. CONTEXTO LEGAL**

**PARTE V. PRESUPUESTO**

**ANEXOS**

- Anexo N° 1: Plan de trabajo Anual**
- Anexo N° 2: Términos de referencia de los consultores**
- Anexo N° 3: Procedimiento de cierre**
- Anexo N° 4: Equipamiento**
- Anexo N° 5: Visión PMO**
- Anexo N° 6: Descripción de Proyectos Pilotos**
- Anexo N° 7: Organigrama**
- Anexo N° 8: Matriz de riesgos**
- Anexo N° 9: Cronograma de desembolsos**



## Parte I

### Contexto

#### I. A Justificación del Proyecto.

##### I. A. 1. Situación actual del problema a abordar

Los sistemas de información del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (GCABA) son la plataforma estratégica por la que transita toda la información sensible de la Administración porteña. Sin embargo han sufrido las consecuencias de políticas erráticas, la falta de inversión y el abandono de recursos humanos e infraestructura valiosa. El diagnóstico inicial nos indica que existe en el Gobierno una gran proliferación de áreas de sistemas que se encuentran trabajando en forma aislada y en las que se registra el siguiente escenario:

- Un alto grado de atomización de los grupos de trabajo y dificultad para atraer, motivar y retener personal calificado. Un ejemplo ilustrativo es la profunda reducción de personal en el lapso de un año en el SUME<sup>1</sup> (en 2007 eran 6 las personas afectadas y en la actualidad sólo se registra una).
- Ausencia de política de Recursos Humanos.
- Falta de integración entre las distintas dependencias que forman parte del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (según organigrama aprobado).
- Proliferación de diversas tecnologías informáticas y softwares (Visual Basic, Access, SQL Server, PHP, etc.).
- Escaso control e ineficiencia en la administración de los recursos.
- Existencia de múltiples sistemas para resolver similares necesidades (por ejemplo, sistemas para el seguimiento de trámites, denuncias, quejas, expedientes, o bien, los GIS, sistemas móviles, sistemas hospitalarios, etc.)<sup>2</sup>.
- Falencias de sistemas en áreas estratégicas como hospitales, educación, registro

<sup>1</sup> Sistema Único de Mesa de Entradas (Sigla interna del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires)

<sup>2</sup> Actualmente se reciben 6,000 reclamos mensuales relacionados a la Subsecretaría de Espacio Público: Calzadas, Aceras, Arbolado, Alumbrado. Adicionalmente, se han lanzado proyectos que no se han terminado ni implementado aún.



civil, SAME<sup>3</sup>.

- Falta de capacidad para lanzar proyectos de alcance transversal a toda la organización (como el SIGAF<sup>4</sup>; el SURH<sup>5</sup>, el SUME, etc.), e inconvenientes de funcionalidad.<sup>6</sup>
- Inexistencia de un plan integral que brinde soluciones a corto, mediano y largo plazo.
- Condiciones de distribución e infraestructura deficiente y desigual. Se registran comunicaciones de escasa calidad, alto nivel de proliferación de conexiones, ausencia de planes de contingencia y más aun, inexistencia de "disaster recovery".
- Acceso dispar a fondos públicos.

En términos generales, se registra actualmente la falta de integración de los sistemas disponibles en el parque informático del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires por que se generan dificultades en el desarrollo de la gestión. Es decir, originan problemas como el estancamiento de la documentación y compartimentación de los datos que circulan entre y al interior de cada una de las dependencias de la Ciudad. Este inconveniente obstaculiza el análisis, procesamiento y visibilidad de la información necesaria para la toma de decisiones al tiempo que produce un alto costo económico ya que los múltiples sistemas existentes operan sobre plataformas, equipos y redes que generalmente son incompatibles entre sí en el ámbito de la administración.

Este contexto se da en el marco de graves falencias y carencias de los sistemas, siendo

---

<sup>3</sup> En los Hospitales existen en estos momentos Sistemas de Turnos en estado operativo que funcionan en distintos entornos y plataformas de desarrollo, realizados por distintos proveedores. Existen también un porcentaje importante de Hospitales que no cuentan con Sistemas de Turnos informatizados. En todos los casos la funcionalidad de turnos y la información son descentralizadas. Según lo relevado un 25% de los hospitales NO poseen sistema de turnos informatizado, un 20% tienen sistemas propios o contratados, y el resto esta dividido en diversos sistemas provistos por la Sub-Dirección de Sistemas de la Secretaría de Salud. Inexistencia de registro centralizado de los eventos relacionados con un paciente.

<sup>4</sup> Se trata del Sistema de Información General Administrativa y Financiera que incluye toda la gestión integral a todas las jurisdicciones del GCBA y opera de manera transversal y descentralizada por roles y perfiles.

<sup>5</sup> Se trata del Sistema Único de Recursos Humanos que es de uso obligatorio para todas las jurisdicciones del GCBA. La administración se encuentra centralizada en la Dirección General de Recursos Humanos de Hacienda. Sin embargo, su uso es transversal para todo el GCBA.

<sup>6</sup> Actualmente no existe integración entre los sistemas de gestión de cada Organización Responsable y el SUR, generándose demoras en el flujo de información que lleva a la resolución de un Reclamo. En la actualidad el soporte informático a ciertas actividades críticas de administración docente es muy limitado. Existen sistemas desarrollados por anteriores administraciones de la ciudad que operan sin integración (Sistema Docente, Superior, Planta Transitoria, Sistema POF) y tienen falencias funcionales.





estos tan necesarios para la administración y prestación de los servicios al ciudadano dificultando la gestión interna de gobierno y limitando su capacidad para garantizar el control de las operaciones de manera razonable, eficiente y transparente.

Se considera también que la falta de un organismo rector ha llevado a la duplicación de algunos sistemas, a la precariedad o la ausencia de aplicaciones de soporte, a procesos críticos, a la vulnerabilidad de información sensible y a la mala distribución de la infraestructura. Estos elementos han afectado significativamente el desarrollo de una satisfactoria gestión de gobierno.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, resulta apropiado traer a colación y, a modo de conclusión, la visión del Profesor Emilio Ribera<sup>7</sup>, integrante de la Auditoría General de la Ciudad de Bs. As.:

*"¿Por qué se llegó a esta situación? Las razones son muchas. La ausencia de una política tecnológica, la falta de un proyecto integrador, la carencia de un modelo de gestión global, la elevada rotación de los funcionarios técnicos y la necesidad de satisfacer las urgencias políticas, son algunas de ellas.*

*Todo este recurso humano y financiero está descoordinado y carece de la necesaria alineación detrás de un proyecto integrado y superador. Que aproveche la economía de escala y posea sustento técnico comprobable. Que innove. Que fomente el intercambio de información entre los diferentes estamentos del GCBA. Que motive al recurso humano. Que utilice racionalmente los recursos. Que haga que los emprendimientos sectoriales no respondan a la visión parcial del área que los impulsa sino a un proyecto global integrador.*

*[...] Es una deuda con la ciudadanía que debe saldarse."*

#### **I. A. 2. Situación prevista al final del Proyecto**

La Agencia de Sistemas de Información (ASI) creada a partir de la promulgación de la Ley N° 2689, CABA, se erige como un ente autárquico dentro de la estructura gubernamental. Tiene por finalidad su consolidación como órgano rector en materia de

---

<sup>7</sup> Profesor Emilio Ribera, Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires, Mayo/Junio 2006, Newsletter 14, "La informática en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires".



informática y telecomunicaciones, encargándose de planificar, implementar y administrar los sistemas de información.

La creación de la ASI tuvo por objetivo alcanzar un status de independencia funcional indispensable para gestionar transversalmente entre todas las dependencias del gobierno de la Ciudad. Se debe señalar que la ASI tiene por objetivo principal organizar y administrar la infraestructura informática, de telecomunicaciones y de los sistemas de información de todo el GCBA, dotando a la Ciudad de un plan coherente y coordinado dentro de un marco de gobierno electrónico.

Las principales funciones que se encuentran bajo la órbita de la ASI son:

- Evaluación y definición constante de nuevas tecnologías.
- Definición de estándares, procedimientos y políticas metodológicas de implementación.
- Análisis, desarrollo e implementación de aplicaciones.
- Gestión de cambio en el rediseño de procesos y capacitación de los recursos humanos
- Gestión de infraestructura física, lógica, seguridad y resguardo.
- Generación e implementación de proyectos e instalaciones de telecomunicaciones.

A través del presente proyecto se espera fortalecer institucionalmente a la ASI para dotarla de las capacidades necesarias que le permitan cumplimentar con los objetivos propuestos y constituirse sólidamente como persona jurídica autárquica y dotada de autonomía funcional en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

A nivel organizacional se espera que la Agencia alcance una importante participación en proyectos de inclusión digital en coordinación con los diferentes sectores involucrados en el proceso (sector privado, ámbito académico, organismos multilaterales, etc.) y alcance a todos los organismos y dependencias del Gobierno local (escuelas, hospitales, bibliotecas populares o centros culturales) mediante una adecuada infraestructura operativa de telecomunicaciones, en los cuales se contemple como posibilidad el reciclado del material informático. Para esto, será necesario contar con una estructura funcional acorde a los objetivos, con un sofisticado capital humano y con los recursos financieros suficientes que permitan el adecuado desenvolvimiento funcional de la Agencia.

El Proyecto deberá generar estándares tecnológicos acordes a los establecidos internacionalmente y que sean de uso obligatorio para todas las dependencias del



Gobierno. Fundamentalmente, estas normas tienen que ver con CMM<sup>8</sup>, W3C<sup>9</sup>, SOA<sup>10</sup> y PMI<sup>11</sup>.

Al finalizar el proyecto, se prevé la existencia de Unidades Operativas de TICs (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) en cada dependencia y con recursos humanos con las capacidades y habilidades suficientes para ejercer su función. Asimismo, se considera imprescindible la articulación con iniciativas semejantes provenientes de otros niveles del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como la Legislatura y el Poder Judicial, así como del Gobierno Nacional y Gobierno Local. Es por ello que la ASI se plantea como desafío la generación de una estructura autárquica sólida que pueda alcanzar una interacción fluida y recíproca con el resto de las jurisdicciones. (Ver organigrama en ANEXO)

A su vez, se espera que la Agencia, en el transcurso de la consecución de sus objetivos, logre una enriquecedora interrelación con entidades de otros gobiernos embarcados en proyectos de similar envergadura, sean éstos agencias de otros países, organismos internacionales dedicados a la temática de Gobierno Electrónico o, especialmente, las diferentes dependencias de la Organización de las Naciones Unidas (tales como la ONUDI<sup>12</sup>, CEPAL<sup>13</sup>, UNCTAD<sup>14</sup>, PNUD), el Banco Mundial, y el Banco Interamericano de Desarrollo.

---

<sup>8</sup> CMM es un Modelo de Capacidad y Madurez o CMM (Capability Maturity Model), de evaluación de los procesos de una organización. Fue desarrollado inicialmente para los procesos relativos al software por la Universidad Carnegie-Mellon para el SEI (Software Engineering Institute).

<sup>9</sup> El World Wide Web Consortium, abreviado W3C, es un consorcio internacional que produce estándares para la World Wide Web. Está dirigida por Tim Berners-Lee, el creador original de URL (Uniform Resource Locator, Localizador Uniforme de Recursos), HTTP (HyperText Transfer Protocol, Protocolo de Transferencia de HiperTexto) y HTML (Lenguaje de Marcado de HiperTexto) que son las principales tecnologías sobre las que se basa la Web.

<sup>10</sup> La Arquitectura Orientada a Servicios (en inglés Service Oriented Architecture o SOA), es un concepto de arquitectura de software que define la utilización de servicios para dar soporte a los requerimientos de software del usuario.

SOA es una arquitectura de software que permite la creación y/o cambios de los procesos de negocio desde la perspectiva de TI de forma ágil, a través de la composición de nuevos procesos utilizando las funcionalidades de negocio que están contenidas en la infraestructura de aplicaciones actuales o futuras (expuestas bajo la forma de webservices).

<sup>11</sup> El Project Management Institute (PMI) formula la gestión de proyectos como una disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos. Un proyecto es un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un producto o un servicio también único.

<sup>12</sup> La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI, (En inglés: United Nations Industrial Development Organisation) fue establecida por la Asamblea General en 1966 como órgano encargado de promover y acelerar la industrialización en los países en desarrollo.



Como último fin, el proyecto persigue la perdurabilidad de la implementación a través de la difusión del empleo de mecanismos tecnológicos que redunden en prácticas más comprometidas de las partes involucradas. Para ello se deberá contar con una sólida planificación, un alto compromiso político de los principales actores públicos y, sobre todo, abogar por una visión compartida a largo plazo que promueva la implementación de programas de alto impacto en la ciudadanía.

El éxito estará sostenido básicamente en la instalación de la temática como un punto importante en la agenda gubernamental. Esta inclusión se ha visto reflejada en la sanción de la Ley de Creación de la Agencia de Sistemas de Información. Este objetivo estará garantizado a través de un fortalecimiento institucional continuado de la ASI.

### **I. A. 3 Beneficiarios Previstos**

#### Directos:

*El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires* será el primer actor beneficiario directo de este proyecto ya que potenciará su capacidad institucional y operativa al fortalecer la eficiencia en su gestión mediante la incorporación de herramientas e infraestructura física y lógica.

Siguiendo con el planteo y como correlato de lo expuesto anteriormente, la Agencia de Sistemas de Información será el segundo actor beneficiado por la ventajas que promete el Plan de Gobierno Electrónico, ya que su rol de órgano gubernamental responsable de la definición de estrategias y políticas sobre nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTICs) implica que su capacidad institucional sea fuertemente incrementada; no sólo porque constituye un requisito, sino también a causa de responder a un proceso de incremento de indicadores que dan cuenta de una institución dotada de recursos y una cultura organizacional acorde a las metas planteadas.

---

<sup>13</sup> La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) es el organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. Sus labores se concentran en el campo de la investigación económica.

<sup>14</sup> La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCYD o UNCTAD, del inglés, United Nations Conference on Trade and Development) se estableció en 1964 como un cuerpo intergubernamental permanente de las Naciones Unidas. La UNCTAD es el principal órgano de la Asamblea General de la ONU para los asuntos relacionados con el comercio, las inversiones y el desarrollo.



El Plan de Gobierno Electrónico tiene por objetivo fortalecer el vínculo entre el Estado y la sociedad civil. Para esto, se considera la utilización de las nuevas herramientas de información y convergencia en el horizonte de expectativas, como un trabajo conjunto entre ambos actores y siendo la gestión asociada y responsable un requerimiento inefable.

#### Indirectos

Los actores que indirectamente serán favorecidos son aquellas personas u organizaciones que sean afectadas por cualquier acto de gobierno ya que la base organizativa de los servicios es la integración de varios subsistemas (públicos, privados, locales, nacionales, internacionales) en un sistema mayor interconectado a través de las TIC.

Asimismo, la Agencia implementará normas, estándares tecnológicos e infraestructura física y lógica que favorecerán de manera directa la vida cotidiana de los involucrados o interesados (stakeholders).

#### **I. A. 4. Marco Institucional**

El Proyecto será ejecutado por el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a través de la Agencia de Sistemas de Información, constituido como ente autárquico, bajo la órbita de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

La Agencia de Sistemas de Información se establece como responsable de la dirección general del Proyecto y en ese papel ejercerá la supervisión del mismo, aprobará el plan de actividades, los estados financieros y las propuestas conducentes a su mejor ejecución.

El Director Nacional del Proyecto será el Director Ejecutivo de la Agencia de Sistemas de Información, con rango de Subsecretario.

La responsabilidad del Director Ejecutivo será la de operar en representación de la autoridad política de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires velando por el cumplimiento de los objetivos, estrategias y procedimientos del documento que da forma al proyecto.

#### **I. A. 5. Vínculos con el marco de cooperación con el país y con el marco de resultados**



## estratégicos

El proyecto descrito hasta aquí se enmarca dentro de los objetivos estratégicos que PNUD se propone en Argentina, identificados en el Informe de Objetivos del Milenio, en particular en el Objetivo N° 9 "Promover una Asociación Global para el Desarrollo" y en especial, respecto de la meta Argentina de: *"Contribuir con las Autoridades Nacionales en facilitar el acceso y utilización de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones para alcanzar mejores niveles de Desarrollo Humano Sostenible"*.

El objetivo estratégico es el de promover la Gobernabilidad Democrática, la cual considera que el desarrollo humano sostenible y la reducción de la desigualdad y la pobreza, dependen de la calidad de la democracia, de las instituciones y de las políticas públicas.

Desarrollar la gobernabilidad democrática en relación con los siguientes productos:

- *"Fortalecimiento de la capacidad de gestión del gobierno local con impacto en todos los niveles"*. El Proyecto apoyará la reforma, modernización y fortalecimiento de la capacidad técnica y de gestión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en lo concerniente a la organización, administración y desarrollo de la infraestructura informática, de telecomunicaciones y de los sistemas de información, dotando a la Ciudad de un plan coherente y coordinado para el desarrollo de la administración electrónica y aportando transparencia a la gestión.
- La instalación, puesta en marcha y fortalecimiento de la Agencia de Sistemas de Información del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- La puesta en marcha de un Observatorio de Gobierno Electrónico que permitirá relevar e incorporar al Plan de Acción las buenas prácticas nacionales e internacionales estableciendo un repositorio de información, y normativa que reflejen el estado del arte de la innovación en gestión pública.

## **I. B. Estrategias**

### **I. B. 1. La Estrategia Argentina**

En los últimos años, en el contexto internacional, se han observado un conjunto de transformaciones económicas y sociales vinculadas al surgimiento de la llamada



"Sociedad del Conocimiento". Las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTICs) están en el centro de dichas transformaciones. La exclusión, y sobre todo la desigualdad provocada en la década pasada, entre otras causas, por la desarticulación del Estado, han generado una creciente desconfianza hacia el Estado y la demanda de mayor transparencia y agilidad en las respuestas de la administración pública por parte de los ciudadanos.

La expansión de las NTICs ha generado cambios profundos en las formas de organización social y productiva tanto en el mundo desarrollado como en los países en vía de desarrollo, exigiendo cambios en los modelos de administración, tendiendo a nuevas definiciones de participación y ejerciendo presiones múltiples sobre la gestión pública.

La experiencia internacional indica que los proyectos de Gobierno Electrónico brindan la plataforma técnica que posibilita la capacidad de generar procesos de modernización de la administración pública.

Analizando este panorama, se observa que la tendencia actual de las administraciones públicas se ha focalizado en esfuerzos destinados a centralizar la administración de los servicios tecnológicos reemplazando las tradicionales oficinas descentralizadas que se encuentran distribuidas en las distintas unidades gubernamentales.

A medida que las Tecnologías de la Comunicación y de la Información han posibilitado brindar más y mejores servicios, se han convertido en un factor muy importante para la gestión diaria de las organizaciones públicas y privadas. Es posible observar líneas de acción dirigidas a lograr la centralización de los servicios tecnológicos que se traduce en alcanzar economías de escala, profesionalización del empleo público y la adopción de equipamiento y aplicaciones compatibles e interoperables por todas las unidades de la administración.

Otro aspecto de esta tendencia centralizadora y consolidadora es la creación de un punto único de administración para los servicios de tecnologías de la información que brinda el gobierno. Este tipo de organización es similar a la que adoptan las grandes corporaciones privadas, en las cuales el incremento de la importancia de las tecnologías de la información y las comunicaciones para la operación diaria se ha convertido en un rol estratégico.



En general, se observa que las administraciones atraviesan distintas etapas cuando deciden utilizar Internet para brindar servicios e información, las cuales implican un importante esfuerzo de coordinación para el desarrollo de la infraestructura tecnológica, la definición de políticas y estándares que permitan la interoperabilidad y faciliten la accesibilidad a las aplicaciones de gobierno. Dentro de esta lógica, cobran importancia otras variables propias del proceso y que tienen que ver con la protección de la privacidad y las garantías a la seguridad informática. En principio es necesario promover el uso interno de las tecnologías para lograr un entorno amigable entre éstas y los usuarios para que consecuentemente se alcancen mejores niveles de transparencia, eficiencia y eficacia en la gestión pública.

Un primer esfuerzo debería estar basado en la construcción de una estrategia en la cual las distintas dependencias administrativas eviten duplicación de actividades, adhieran a estándares comunes y utilicen una infraestructura común.

Por otro lado, la administración del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires propone como parte de los ejes por los que atraviesa la reforma de la gestión, los siguientes conceptos: la reducción del gasto público, la transformación del gasto corriente en gasto capital, la jerarquización de los recursos humanos, lograr eficacia, eficiencia y transparencia en los actos de gobierno, fortalecer la participación ciudadana en las comunas y la innovación tecnológica para facilitar el acceso y los servicios al ciudadano.

Parte de esta voluntad transformadora se pone de manifiesto al promulgar la Ley N° 2689 de creación de la Agencia de Sistemas de Información, la cual persigue como objetivo contribuir a la reforma, innovación y fortalecimiento de la capacidad técnica y de gestión y administración de la Ciudad de Buenos Aires, al establecer políticas tecnológicas, un modelo de gestión integral y global que aproveche las economías de escala y que utilice adecuadamente sus recursos humanos.

En este sentido se han desarrollado numerosas experiencias exitosas a nivel internacional que dan cuenta de las ventajas que otorga al Estado y la sociedad civil un Plan de Gobierno Electrónico como el que se ha planteado hasta aquí. Algunas de las experiencias propicias a traer a colación son las realizadas por el Centro Estatal de las Tecnologías de la Información y la Comunicación de México – CETIC-, el Plan Maestro del Estado de Maryland (USA), la experiencia de Londres – Greater London Authorities, el Consejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación de Austria, el Departamento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación de Nueva York, el





Departamento de Negocios y Servicios Informáticos de Chicago, el Departamento de Telecomunicaciones y Servicios de Información de San Francisco, y otras iniciativas de carácter federal o local, estas últimas tendientes a constituir ciudades digitales.

### **I. B. 2. La Estrategia del Proyecto**

Frente al campo problemático observado, la autoridad de ejecución del proyecto propone instrumentar una estrategia a partir de dos componentes principales: *en primer lugar, asegurando la instalación, puesta en marcha y funcionamiento de los mecanismos principales de la nueva Agencia de Sistemas de Información; y en segundo término, diseñando e instrumentando un plan de acción de gobierno electrónico para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que incluya nuevos aplicativos, proyectos especiales e incluso un Observatorio de gobierno electrónico.*

La Agencia de Sistemas de Información define su estrategia operativa transversalmente al Gobierno de la Ciudad siendo sus funciones acompañar y controlar los proyectos elaborados de manera conjunta con los Ministerios y demás dependencias gubernamentales. Asimismo, la ASI diseña e implementa proyectos denominados verticales (de responsabilidad plena) relacionados con la mejora de la infraestructura lógica y física, las telecomunicaciones, las redes y la plataforma web de la ciudad. Los mismos se encuentran bajo la órbita del plan innovación de la gestión propuesta.

Cabe señalar que la ASI ya ha establecido un vínculo de consenso sólido con una gran cantidad de dependencias y, principalmente, con los ministerios del GCBA y ha podido posicionarse como un organismo que colabora desde el gerenciamiento, o el seguimiento y control, a la realización de proyectos clave para esas jurisdicciones. Sin embargo, la mayoría de las acciones encaradas en esta primera etapa tuvieron que ver con la mejora de la infraestructura informática y de telecomunicaciones como plataforma fundamental para pasar a la segunda etapa que es la implementación de otros proyectos de más envergadura e impacto en la innovación. Al mismo tiempo, se ha diseñado un Plan de Sistemas de modo conjunto con todos los ministerios encontrándose el mismo en etapa de revisión y análisis puesto que, al principio de la gestión, estos ministerios han estado trabajando en la delimitación consistente de sus objetivos estratégicos generando, en consecuencia, también modificaciones en el Plan de Sistemas.

De acuerdo con la estrategia planteada, se considera que la fase de mayor impacto es la centralización consistente a nivel de la Agencia de los proyectos identificados por parte de los Ministerios alineados con los objetivos estratégicos consensuados y en concordancia con la innovación de toda la infraestructura de la ciudad



para garantizar la homologación de las tecnologías, la interoperabilidad de los sistemas y controlar la introducción de aplicaciones nuevas.

Por otra parte, será necesario establecer unidades operativas a nivel ministerial que respondan técnica y metodológicamente con los estándares y políticas definidas por la ASI. Para ello, estas unidades informáticas serán las responsables de concentrar todos los sistemas y cumplir con los protocolos diseñados por la ASI.

El Proyecto requiere definir modelos de desarrollo comunes de arquitectura y de aplicativos a fin de facilitar la mutualización apoyada en módulos Informáticos, además de favorecer la profesionalización transversal en el área informática y facilitar la acción de gobierno planificando, desarrollando conocimientos tecnológicos innovadores que sirvan de plataforma electrónica para que los actores sociales puedan realizar transacciones que colaboren en la resolución de problemas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, basándose en los criterios de usabilidad, accesibilidad e interoperabilidad.

Todas las acciones y objetivos planteados pretenden hacerse efectivos a través de la utilización de una metodología de proyectos que permita maximizar las competencias de la administración pública, reducir los costos de los proyectos informáticos por medio de un ahorro financiero directo, consecuencia de la mejora en la productividad y eficiencia. A su vez, se considera que dada la complejidad de la organización, el trabajo consensuado y transversal que se plantea, el mercado tecnológico sobre el que se desliza, con la consecuente necesidad de reclutamiento permanente de personal, políticas de retención necesarias, el contexto gubernamental y político decisorio, la ASI deberá incorporar además de buenas prácticas en la administración de proyectos, una metodología de planeamiento estratégico que le permita llevar adelante todos los objetivos planteados,

Por medio de estas acciones de desarrollo y optimización de los sistemas de la información y comunicaciones necesarios para ejecutar las políticas del estado, la Agencia pretende ser referente de accesibilidad, uso e interoperabilidad en materia de desarrollo e investigación de TIC's.

Resulta oportuno aclarar que, a nivel de recursos humanos, la ASI recibió recursos asignados a la Dirección General de Sistemas de Información (DGSINF), la cual se encontraba constituida, fundamentalmente, por agentes con antigüedad promedio



considerable<sup>15</sup>, los cuales no contaron con un escalafón y políticas salariales apropiadas para el rubro tecnológico.

Dicha estructura es disfuncional ya que, entre otras dificultades el personal está conformado por 340 personas, no existe una política de recursos humanos (generándose modelos de contratación disímiles) con remuneraciones no establecidas a partir de perfiles de puestos, lo que genera desigualdad e inconsistencias y escalafones no asociados a perfiles de puestos.

De este modo, la ASI recibe una estructura sin política adecuada de recursos humanos, sin programas de capacitaciones para lograr la revalorización del funcionario público y dotarlo de habilidades necesarias. Esta situación generó una situación de miedo y resistencias al cambio especialmente al propuesto gerenciamiento de proyectos pues la mayoría del personal pertenece a la planta permanente, con una antigüedad promedio de 20 de años de ejercicio en la Municipalidad, sin formación ni experiencia sobre dicha metodología de trabajo.

Desde esta perspectiva de inicio, se comprende que el núcleo operativo está compuesto por todos los empleados de las diferentes áreas que responden directamente a los directores de las mismas y que, en general, realizan tareas estandarizadas y rutinarias. El objetivo que se propuso la ASI es migrar desde una estructura de tipo piramidal donde el núcleo estratégico giraba en torno a la figura del director general y los directores de las respectivas áreas, hacia una organización inteligente de tipo transversal. Es consecuencia, la ASI se propone encarar un proceso de gestión de cambio y migración cultural de gran envergadura.

Es por ello que a fin de iniciar las actividades de la ASI, resultó indispensable la incorporación de personal (unos 80 agentes) muchos de los cuales están altamente calificados, a fin de introducir las nuevas tecnologías y capacitar los recursos humanos existentes. Se considera que, a lo largo del desarrollo del Proyecto PNUD, los recursos humanos afectados a la ASI se encontrarán adecuadamente calificados, en el marco de una carrera de servicio civil, dentro de la estructura de la Agencia y se consolidarán como parte integrante del staff permanente de la ASI.

En consecuencia, la Agencia posee una estructura funcional compleja y crítica dados los servicios que presta (correo electrónico, data center, telefonía, conectividad, etc.), la cantidad de agentes inscriptos, las diferentes modalidades de contratación, de cultura, etc. Es por ello que el

<sup>15</sup> Según el relevamiento efectuado, la antigüedad promedio de la dotación de la DGSINF es de 22 años. A su vez, la edad promedio se registra en 44 años.



objetivo general es lograr una organización de tipo transversal de cara hacia afuera y matricial de cara hacia adentro. Para ello, se deberá trabajar sobre un esquema de escalafón justo para todos los agentes, instaurar un plan de carrera que incluya la formación de un *seniority* a través de la incorporación de perfiles juniors y que permita lograr con el paso de tiempo la impresión de capacidad y cultura organizacional a la cual se pretende migrar. Es decir, se propone alcanzar una política coherente y sustentable de recursos humanos enmarcada dentro de un plan estratégico acorde a la Agencia. En síntesis, se especifica que la Agencia centra su estrategia de recursos humanos fundamentalmente en la incorporación de agentes junior a los que se les administrará un plan de carrera y desarrollo profesional para que, a través de esta institución, alcancen el carácter de *seniority*. Esta estrategia tiene como eje fundador el hecho de conocer las limitaciones de reclutamiento de perfiles de tecnología que existen en el mercado, por un lado, pero también, la falta de recursos con experiencia en ese rubro y en la gestión gubernamental, bajo la metodología de gerenciamiento de proyectos. De acuerdo con este panorama, se considera que la ASI será un referente de formación de profesionales de *expertise* única en el mercado, el Estado, etc.

Directamente relacionado con el punto anterior, se establece que los perfiles de puestos que se necesitan para la PMO son: desarrolladores, arquitectos, programadores, DBA<sup>16</sup>, analistas funcionales, líderes de proyecto y diseñadores. Se considera que mediante la incorporación de estos perfiles podrá emprenderse de manera transversal la mayor cantidad de productos. (Se adjuntan las descripciones algunos términos de referencia en el anexo II del presente documento).

Como se mencionó anteriormente, si bien se han incorporado recursos humanos, es necesario incrementar a fin de fortalecer ciertas áreas permitiendo brindar un servicio adecuado por ejemplo en el Observatorio Electrónico, la coordinación de talleres de intercambio con expertos, para profundizar lazos con la sociedad civil, el diseño y seguimiento de aspectos vinculados a la participación ciudadana, la inclusión digital, la difusión y comunicación de las actividades, etc.

Esta última área en particular presenta una gran deficiencia ya que la Agencia no ha incorporado ningún recurso humano con perfil orientado a las relaciones institucionales. Asimismo, debe notarse que no existen profesionales trabajando sobre planeamiento estratégico, cultura organizacional, gestión del cambio, política de recursos

---

<sup>16</sup> Data Base Administrador (Administrador de Base de Datos)



humanos, comunicación Institucional, mecanismos de participación ciudadana, buenas practicas en el uso y mejora de las NTICS, vinculados a la innovación de la gestión publica.

En consecuencia la mayor parte del capital humano será incorporado considerando las necesidades descritas precedentemente, en forma gradual y según las prioridades identificadas y que surjan durante la ejecución del proyecto en un todo de acuerdo con las previsiones presupuestarias que a tal fin se realicen para el año 2009 desde la ASI.

**Estrategia de implementación de la ASI:** Resulta pertinente señalar que, como parte de la estrategia metodológica de implementación de la ASI, y bajo el proyecto PNUD, se pondrán en marcha de alrededor de 30 proyectos denominados pilotos (ver ANEXO 6 A) que permitirán su replicabilidad dentro de la administración electrónica y puesta en línea de los sistemas apropiados para su posterior evaluación. Si bien la Agencia actualmente tiene en su portafolio un total de 72 proyectos (ver ANEXO 6 B) en formulación y/o ejecución, los 30 proyectos que se desarrollaran bajo el Proyecto PNUD, tienen características distintivas. En efecto, el criterio taxonómico de selección de los proyectos denominados "piloto" radica en el hecho que el desarrollo de los mismos se encuentra directamente asociado a procesos de innovación de la gestión y, por tal, poseen un carácter transversal a todo el GCBA. Habiéndose evaluado el alto impacto y sensibilización en la gestión que provocará el gerenciamiento exitoso de esos proyectos, fue que se consideró que los mismos debían ejecutarse a través de una metodología muy sólida y bajo la órbita de una Oficina de Proyectos y una agencia fuertemente establecidas. En consecuencia, se comprende que la Agencia considera que dicho proceso exitoso se alcanzará a través de la ejecución del Proyecto PNUD, puesto que, desde ese marco, se podrá trabajar sostenidamente sobre el fortalecimiento institucional de la ASI, sobre la plataforma de la consolidación de las metodologías de gestión, las buenas prácticas de operación, la documentación y la alta jerarquía procedimental.

En relación con lo anterior, y como ya se ha descripto mas arriba, la agencia ha iniciado su actividad, vehiculizando de manera prioritaria todos los proyectos relacionados con el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica del GCBA (denominados verticales). Los proyectos de carácter transversal, de alto impacto en la innovación tecnológica y con probabilidades de realización en un plazo de ejecución razonable, (aprox. año y medio), han sido incluidos en el Proyecto PNUD para su ejecución. De acuerdo con un metáfora de muñecas rusas, se considera que la agencia y su fortalecimiento institucional, debe visualizarse a sí misma como un proyecto gerenciado de manera sólida y exitosa para así, poder encontrarse robusta y poder



administrar de manera eficiente y consensuada el resto de los proyectos de su portafolio, incrementar los vínculos institucionales y convertirse en un centro de referencia en materia tecnológica, de proyectos, de innovación, capacitación, etc.

De acuerdo con lo que esta Agencia resalta como primordial el aseguramiento del carácter " transversal" de la operación de proyectos descripta mas arriba y a modo de cierre sobre este aspecto, se reitera debe tenerse en cuenta que existen también un cúmulo de actividades y procesos ligados al surgimiento de la Agencia como tal, como la puesta en práctica de una variedad de objetivos más específicos y relacionados a las estrategias de abordaje de nuevas relaciones entre este nuevo organismo y las demás áreas del GCBA. Cabe destacar, que existen referentes de cada ministerio con los que se interactúa periódicamente a fin de diseñar, desarrollar e implementar planes de acción conjuntos consensuando el rol que cumple la Agencia desde control y seguimiento hasta el gerenciamiento del proyecto.

Asimismo, y de acuerdo con el marco de abordaje que posee la Agencia sobre Gobierno Electrónico e innovación de la gestión fue que se consideró necesaria la creación de un observatorio de gobierno electrónico en el que se trabaje sobre el análisis permanente de nuevas tecnologías, estándares, políticas, repositorios de buenas prácticas, de herramientas de gestión y de software, que se constituya como un componente que reúne información actualizada para la innovación de la gestión con una lógica transversal e independiente a los proyectos.

En síntesis, el Proyecto PNUD otorga a la ASI la posibilidad de desarrollarse y consolidarse como entidad rectora en sistemas de información en el ámbito del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en un tiempo razonable y determinado, bajo una metodología efectiva, novedosa, y cuya supervisión estará a cargo de un organismo con vasta experiencia en apoyo técnico al fortalecimiento de capacidades institucionales que permiten no sólo efficientizar las gestiones de gobierno, sino también estimular la participación ciudadana.

### **I. B. 3. La Estrategia de Salida.**

Al finalizar el proyecto, los niveles de institucionalización y de organización de la Agencia habrán alcanzado niveles óptimos para brindar mejores servicios a la ciudadanía. Como consecuencia, el GCBA contará con sistemas de telecomunicaciones innovadores, con aplicaciones de gobierno electrónico interoperables y con estándares de accesibilidad para la mayor parte de la ciudadanía, incluyendo las personas con capacidades especiales.



Desde esta perspectiva, no debe perderse de vista que la ASI se erige en un contexto donde la infraestructura lógica y física de todas las dependencias del GCBA se caracterizan por altos niveles de debilidad y precariedad propulsados por un contexto falto de políticas de inversión permanente. Una vez que se revierta este panorama, la ASI se propone incluir proyectos cuya visión se oriente hacia la promoción de la participación ciudadana, trabajando aspectos de base que tienen que ver con la problemática vinculada a la brecha digital, que trae aparejado inconvenientes para el ejercicio de la democracia por parte de la ciudadanía.

A su vez, la Agencia se convertirá en un organismo modelo y referente en el uso de NTICs para su gestión – en gobierno electrónico y para ello, contará con una metodología de gestión de proyectos (ver ANEXO PMO) acorde al nuevo perfil que adoptará y conforme a la asistencia que pretende brindar.

La ASI actualmente cuenta con los agentes contratados en el marco del proyecto a la Agencia. recursos humanos, presupuesto y patrimonio perteneciente a la Dirección General de Sistemas de Información. El Director Ejecutivo de la agencia cuenta con un plazo máximo de seis (6) meses desde la fecha de asunción del cargo para aprobar la estructura definitiva de esta. A la fecha, la asignación de las partidas presupuestarias del presente año se encuentran aprobadas y en ejecución, por lo tanto las modificaciones y/o solicitud de mayor presupuesto, se realizarán para el año 2009, con lo que se efectivizará el objetivo de incorporación a sistemas de contratación pública, de los recursos humanos necesarios para la sostenibilidad de la agencia. A mayor abundamiento cabe señalar que el objetivo mencionado se ve reforzado por la atribución de la ASI para la generación de un escalafón propio para la planta permanente.

Específicamente, al término del Proyecto, se estima que la ASI incorporará y tratará de retener como parte integrante de la estructura administrativa, a alrededor de 40 recursos calificados - necesarios para lograr el traspaso a la ASI de la experiencia acumulada durante la ejecución del proyecto-. Estos agentes habrán participado en la implementación de los proyectos pilotos de referencia, al tiempo que habrán replicado sus conocimientos y experiencia al resto del personal de la ASI, habiéndose consolidado, de este modo, la jerarquización de los mismos, y contribuyendo al mismo tiempo al fortalecimiento institucional de la agencia. En particular, se considera que a través del Proyecto PNUD podrá lograrse la incorporación de perfiles *junior* y *semi senior* en tecnología a los cuales la organización apuesta la formación y alta especialización, en relación al mercado tecnológico e informático y, por supuesto, en relación al resto de los



funcionarios públicos. Se reitera que, la política de desarrollo de carrera que se aplicará sobre estos recursos tiene como objetivo consolidar los conocimientos técnicos específicos en materia informática, en el marco de la metodología de gerenciamiento de proyectos (PMI) y dentro de la órbita de la administración pública. En la actualidad, no existen perfiles que reúnan tales características de manera conjunta y se estima que, en el futuro, la agencia habrá contribuido al desarrollo de competencias y capacidades tecnológicas específicas en la lógica gubernamental. En consecuencia, se posee la creencia que dichos recursos serán aquellos que, fortalecidos en esa lógica, podrán asegurar la continuidad y la puesta en práctica de la experiencia y saber acumulados.

#### **I. B. 4. PNUD: Participación y razones de asistencia**

El Proyecto ha solicitado la asistencia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en virtud de:

- ✓ El aporte de especialistas en el proceso de redefinición de los principales procesos administrativos de la Agencia.
- ✓ El apoyo en la creación y difusión del Observatorio de experiencias de gobierno electrónico, el cual será de gran utilidad para todas las contrapartes institucionales del PNUD en Argentina, y en especial, aquellas que prestan servicios a los ciudadanos a través de medios electrónicos.
- ✓ La capacidad técnica demostrada en la ejecución, seguimiento y monitoreo de Proyectos.
- ✓ La vinculación con experiencias que han tenido características similares, como ha sido el proyecto ARG/02/029 y su instalación de un Centro Único de Datos y de procesamiento de información y de una Mesa de ayuda centralizada.
- ✓ El compromiso del PNUD de participar en una evaluación de los avances y resultados del proyecto.
- ✓ La capacidad de articulación con proyectos afines.
- ✓ Apoyar la difusión de las actividades del proyecto poniendo a disposición los canales de comunicación que posee a tal efecto.
- ✓ Promover el intercambio de experiencias exitosas entre los distintos países de la región y del resto del mundo.
- ✓ La mayor agilidad en el corto plazo en la gestión y administración en las actividades programadas, en directa relación con la necesidad que se plantea la ASI respecto del fortalecimiento institucional que debe encarar, viendo este aspecto como posible solo a través de una metodología de proyecto que garantice que, de manera sólida y exitosa, la Agencia alcance un nivel organizacional





robusto que le permita administrar el resto de los proyectos que posee en su portafolio, tal como fue descrito en la página 17 del presente PRODOC.

- ✓ Su imparcialidad y transparencia con los procedimientos vinculados a la ejecución del proyecto.



## **PARTE II. Marco de resultados**

### **II. A. Objetivo de desarrollo**

El objetivo general del proyecto es contribuir a la reforma, innovación y fortalecimiento de la capacidad técnica y de gestión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a través de la consolidación de la Agencia de Sistemas de Información. La ASI tiene como objetivo particular organizar y administrar la infraestructura informática, de telecomunicaciones y de los sistemas de información del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, diseñando un plan coherente y coordinado para el desarrollo de la administración electrónica de la ciudad. Al mismo tiempo, se espera aportar transparencia y promover la creación de un Observatorio de Gobierno Electrónico.

**PARTE II - MARCO DE RESULTADOS**  
**MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO**

**NUMERO DEL PROYECTO:** ARG 08/009

**TITULO:** Apoyo al Gobierno Electrónico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

<p><b>Resultado Esperado No. 1.-</b> Se espera contribuir a la reforma, innovación y fortalecimiento de la capacidad técnica y de gestión de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en lo concerniente a la organización, administración desarrollo de la infraestructura informática, de telecomunicaciones y de los sistemas de información del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.</p>
<p><b>Indicador del Resultado Esperado:</b> Institucionalización de la Agencia de Sistemas de Información: en su estructura, régimen Recursos Humanos, transferencias, presupuesto, procedimientos electrónicos, metodología de planificación, planificación, planificación estratégica, equipamiento informático, equipamiento ofimática, equipamiento de redes, operación y administración de los sistemas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Desarrollo arquitectónico y de espacio.</p>
<p><b>Línea de Base:</b> Sistemas no interoperables. Dependencias no conectadas</p>
<p><b>Metas:</b> Sistemas desarrollados, interoperabilidad, información integrada para la toma de decisiones.</p>
<p><b>Área Estratégica de Apoyo:</b> Promoción de la Gobernabilidad Democrática.</p>
<p><b>Estrategia de los Socios:</b> Apoyo al Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires</p>



GOBIERNO DE BUENOS AIRES



**Objetivo Inmediato 1:** Mejorar la calidad del acceso del ciudadano a los servicios electrónicos del gobierno de la ciudad de Buenos Aires, mediante la instalación, puesta en marcha y fortalecimiento del Agencia de Sistemas de Información del GCABA.

**Indicadores de éxito:** La Agencia de Sistemas de Información en operación como institución rectora en la materia.

Productos Esperados	Meta de los productos	Actividades	Insumos
<p>1.1 Agencia de Sistemas de Información instalada y funcionando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un modelo de gestión del conocimiento.</li> <li>• Consolidación de la estructura existente de la ASI.</li> <li>• Circuitos administrativos electrónicos formalizados y en operación.</li> <li>• Circuitos administrativos críticos adecuados a las nuevas tecnologías.</li> <li>• Procedimiento de adquisiciones formalizado e implementado en formato electrónico.</li> <li>• Creación y puesta en marcha de la Oficina de Proyectos (PMO).</li> </ul>	<p>1.1.1. Realizar un relevamiento de los RRHH</p> <p>1.1.2. Efectuar el escalafón para el personal aprobado</p> <p>1.1.3. Búsqueda y selección de consultores</p> <p>1.1.4. Definir perfiles tecnológicos</p> <p>1.1.5. Diseñar, formalizar e implementar en soporte digital los circuitos administrativos</p> <p>1.1.6. Capacitar recursos humanos en sistemas innovadores de tecnología de convergencia</p> <p>1.1.7. Comprar infraestructura física, lógica y ofimática para el funcionamiento operativo de la ASI.</p> <p>1.1.8. Puesta en marcha y operación de la unidad operativa de adquisiciones</p> <p>1.1.9. Planificar y efectuar eventos nacionales e internacionales en la materia</p> <p>1.1.10. Diseño de manuales operativos de gestión</p> <p>1.1.11. Diseño de un plan de gestión del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores nacionales</li> <li>• Consultores Internacionales</li> <li>• Viajes</li> <li>• Viáticos</li> <li>• Equipamiento e insumos ofimáticos</li> <li>• Mobiliario</li> </ul>

**Objetivo Inmediato 2:** Diseño, implementación y coordinación de un Plan de Acción de Gobierno Electrónico, en el que se establezca entre otros, un repositorio de información y normativa, como parte del estado del arte de la innovación en la gestión pública.  
**Indicadores de éxito:** Puesta en marcha de un Plan de Acción de Gobierno Electrónico

Productos Esperados	Meta de los productos para	Actividades	Insumos
<p>2.1. Plan de Acción de Gobierno Electrónico diseñado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico estratégico realizado.</li> <li>• Lineamientos estratégicos de acción de la ASI definidos.</li> <li>• Lineamientos aprobados.</li> <li>• Presupuesto especificado.</li> <li>• Desarrollo, generación y definición de normas y estándares tecnológicos acordes con estándares internacionales de interoperabilidad, usabilidad y accesibilidad.</li> </ul>	<p>2.1.1. Establecer el equipo de trabajo y las pautas que permitan integrar los esfuerzos de los diferentes proyectos para concurrir en la elaboración de un Plan de Acción de Gobierno Electrónico</p> <p>2.1.2. Seleccionar a el/los consultor/es que vayan a desarrollar los trabajos de campo específico para el Plan de Acción de Gobierno Electrónico.</p> <p>2.1.3. Elaborar documentos especializados sobre alternativas de gobierno electrónico en la Ciudad.</p> <p>2.1.4. Establecer las pautas que permitan relevar la infraestructura física y lógica y, consecuentemente, elaborar un documento de recomendaciones</p> <p>2.1.5. Establecer las pautas que permitan relevar las mejores prácticas y experiencias sobre gobierno electrónico realizado a nivel nacional y sus equivalentes y elaborar un documento de recomendaciones específicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores nacionales e Internacionales para la elaboración del diagnóstico y de los documentos</li> <li>• Viajes</li> <li>• Viáticos</li> <li>• Costo de Informes</li> <li>• Gastos Varios</li> <li>• Apoyo Administrativo</li> </ul>

<p>2.2. Aplicaciones innovadoras de gestión electrónica diseñadas e implementadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación y puesta en marcha de sistemas Web 2.0.</li> <li>• Página Web desarrollada y en producción</li> <li>• Desarrollo y puesta en marcha una autoridad certificante en el Gobierno de la Ciudad que cumpla con la Ley de Firma Digital Nacional y cuya reglamentación esté en condiciones de ser licenciada por la autoridad competente</li> <li>• Desarrollo de un software que complemente y/o reemplace al SUME para un mejor control en el Gobierno Local.</li> </ul>	<p>2.2.1. Establecer los contenidos dinámicos de la página</p> <p>2.2.2. Diseñar y Publicar la página</p> <p>2.2.3. Actualización de la página (Actividad recurrente)</p> <p>2.2.4. Difusión de acciones propuestas de cercanía ciudadana e interfase Web 2.0 "por hechos de vida" y de tres niveles</p> <p>2.2.5. Difusión de mejores prácticas detectadas y propuesta de aplicación, sistematización de experiencias en la función pública, edición de manuales de procedimientos e incorporación de la información en línea.</p> <p>2.2.6. Elección de la plataforma de hardware y software</p> <p>2.2.7. Adecuación del sitio de acuerdo a las exigencias de seguridad.</p> <p>2.2.8. Definición y validación de los requerimientos funcionales y no funcionales</p> <p>2.2.9. Análisis exhaustivo de la factibilidad de incorporar una solución ya existente que se pueda comprar o "reciclar".</p> <p>2.2.10. Proponer una visión de la arquitectura tecnológica de la solución de alto nivel, detallando posibles restricciones y/o estándares a cumplir por la solución a implementar</p> <p>2.2.11. Detección de las necesidades de hardware, comunicaciones y otros componentes de infraestructura en línea con los estándares y el equipamiento existente del GCBA, proponiendo posibles alternativas y estimando costos</p> <p>2.2.12. Desarrollar los documentos necesarios para el licenciamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores Informáticos</li> <li>• Consultores en Diseño Web y Web Master</li> <li>• Costo de Informes</li> <li>• Gastos Varios</li> <li>• Apoyo Administrativo</li> </ul>
--	---	---	--



<p>2.3. Proyectos piloto replicables de Gobierno Electrónico implementados en Organismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento con prioridades de proyectos aprobado.</li> <li>• 30 proyectos piloto seleccionados.</li> <li>• 30 proyectos piloto implementados y evaluados.</li> </ul>	<p>2.3.1. Formulación y presentación de Proyectos de Gobierno Electrónico que conforman el Plan de Acción para ser implementados en Organismos de gobierno</p> <p>2.3.2. Seleccionar los beneficiarios de los Proyectos</p> <p>2.3.3. Implementar los Proyectos formulados</p> <p>2.3.4. Evaluar los resultados alcanzados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de Informes</li> <li>• Gastos Varios</li> <li>• Apoyo Administrativo</li> </ul>
<p>2.4. Observatorio de Gobierno Electrónico instalado y funcionando</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Observatorio diseñado.</li> <li>• Acuerdos institucionales establecidos.</li> <li>• Observatorio instalado.</li> <li>• Agentes contratados.</li> </ul>	<p>2.4.1. Diseño ergonómico del conjunto de sistemas Web 2.0 en el que estará basado el OB.EGOB.CABA</p> <p>2.4.2. Invitación a expertos nacionales e internacionales de gobiernos locales a participar del proyecto</p> <p>2.4.3. Conformación de un equipo multidisciplinario especializado en NTICs</p> <p>2.4.4. Relevamiento y mejora de buenas prácticas</p> <p>2.4.5. Relevamiento de software y herramientas de gestión</p> <p>2.4.6. Realización de jornadas de e-gobernabilidad conjuntamente con otros organismos de gobierno y/o instituciones especializadas</p> <p>2.4.7 Poner en marcha un Foro de Expertos.</p> <p>2.4.8. Activar un repositorio de buenas prácticas.</p> <p>2.4.9. Poner en operación repositorio de herramientas de gestión y software.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores nacionales e Internacionales</li> <li>• Viajes</li> <li>• Viáticos</li> <li>• Realización y Participación en Eventos</li> <li>• Costo de Informes</li> <li>• Gastos Varios</li> <li>• Apoyo Administrativo</li> <li>• Auditoria</li> </ul>

**PARTE II - MATRIZ INSUMO - PRODUCTO**

		DESCRIPCIÓN DE LOS INSUMOS	FUENTE DE FONDOS	PRESUPUESTO	
				CUENTA	MONTO USD
Meta Anual del Producto:				2008	2009
<p><b>Producto 1. Mejorar la calidad en el acceso a los servicios electrónicos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, instalación, puesta en marcha y fortalecimiento de la Agencia de Sistemas de Información de la CABA</b></p>					
<b>Meta Anual del Producto:</b>		<b>ACTIVIDADES</b>			
	1.1.1.1.	Realizar un relevamiento de los Recursos Humanos		71300	200.000
	1.1.1.2.	Efectuar un escalafón para el personal aprobado			277.000
	1.1.1.3.	Búsqueda y selección de consultores		71200	30.000
	1.1.1.4.	Definición de perfiles tecnológicos			30.000
	1.1.1.5.	Diseño, formalización e implementación en soporte digital los circuitos administrativos		71600	15.000
	1.1.1.6.	Capacitar recursos humanos en sistemas innovadores de tecnología de convergencia		72200	1.200.000
	1.1.1.7.	Comprar infraestructura física, lógica y ofimática para el funcionamiento operativo de la ASI.		72300	50.000
	1.1.1.8.	Puesta en marcha y operación de la unidad operativa de adquisiciones		74500	20.000
	1.1.1.9.	Planificar y efectuar eventos nacionales e internacionales en la materia		74100	4.500
	1.1.1.10.	Diseño de manual de procedimientos de gestión		74500	20.000
	1.1.1.11	Diseño de un plan de gestión de conocimiento		75100	64965
<b>Costo Total del Producto 1 - USD 2.835.000</b>					<b>1.604.465</b>
					<b>1.230.535</b>



<b>Producto 2. : Diseño, implementación y coordinación de un Plan de Acción de Gobierno Electrónico, en el que se establezca, entre otros, un repositorio de información y normativa, como parte del estado del arte de la innovación en la gestión pública.</b>					
<b>Meta Anual del Producto:</b>					
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LOS INSUMOS	FUENTE DE FONDOS	CUENTA	PRESUPUESTO	
				2008	2009
<b>Producto 2.1 Plan de acción de Gobierno Electrónico diseñado.</b>					
<p>2.1.1. Establecer el equipo de trabajo y las pautas que permitan integrar los esfuerzos de los diferentes proyectos para concurrir en la elaboración de un Plan de Acción de Gobierno Electrónico</p> <p>2.1.2. Seleccionar a el/los consultor/es que desarrollarán los trabajos de campo específico para el Plan de Acción de Gob. Electrónico.</p> <p>2.1.3. Elaborar documentos</p> <p>2.1.4. Establecer las pautas que permita relevar la infraestructura física y lógica y elaborar un documento de recomendaciones</p> <p>2.1.5. Establecer los indicadores de análisis que permitan relevar las mejores prácticas y experiencias sobre gobierno electrónico realizado a nivel nacional y provincial y sus equivalentes. Elaboración de un documento de recomendaciones específicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores nacionales para la elaboración del diagnóstico y de los documentos</li> <li>• Consultores Internacionales para la elaboración del diagnóstico y de los documentos</li> <li>• Consultores Informáticos</li> <li>• Viajes y Viáticos</li> <li>• Costos de Informes</li> <li>• Gastos Varios</li> <li>• Apoyo Administrativo</li> </ul>	<p>71300</p> <p>71200</p> <p>71300</p> <p>71600</p> <p>74200</p> <p>74500</p> <p>71400</p>	<p>45.000</p> <p>80.000</p> <p>40.000</p> <p>20.000</p> <p>4.000</p> <p>1.000</p> <p>4.000</p> <p><b>194.000</b></p>	<p>80.000</p> <p>60.000</p> <p>55.000</p> <p>5.000</p> <p>4.000</p> <p>10.000</p> <p>4.000</p> <p><b>218.000</b></p>	



<p><b>Producto 2.2 Aplicaciones innovadoras de gestión electrónica diseñadas e implementadas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores en Diseño Web y Web Master</li> </ul>		71300	6.000	120.000
<p>2.2.1. Establecer los contenidos dinámicos de la página</p>					
<p>2.2.2. Diseñar y Publicar la página.</p>					
<p>2.2.3. Actualizar la página (Actividad recurrente).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores Informáticos</li> </ul>		71300	50.000	80.000
<p>2.2.4. Difundir acciones propuestas de cercanía ciudadana e interfase Web 2.0 "por hechos de vida" y de tres niveles.</p>					
<p>2.2.5. Difundir mejores prácticas detectadas y propuesta de aplicación sistematización de experiencias en la función pública, editar manuales de procedimientos y poner la información en línea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viajes y Viáticos</li> </ul>		71600	25.000	10.000
<p>2.2.6. Elegir la plataforma de hardware y software.</p>					
<p>2.2.7. Adecuar el sitio de acuerdo a las exigencias de seguridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de Informes</li> </ul>		74200	4.000	4.000
<p>2.2.8. Definir y validar los requerimientos funcionales y no funcionales.</p>					
<p>2.2.9. Analizar en profundidad la factibilidad de incorporar una solución ya existente que se pueda comprar o "reciclar".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos Varios</li> </ul>		74500	1.000	10.000
<p>2.2.10. Proponer una visión de la arquitectura tecnológica de la solución de alto nivel, detallando posibles restricciones y/o estándares a cumplir por la solución a implementar.</p>					
<p>2.2.11. Identificar las necesidades de hardware, comunicaciones y otros componentes de infraestructura en línea con los estándares y el equipamiento existente del GCBA, proponiendo posibles alternativas y estimando costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo Administrativo</li> </ul>		71400	4.000	4.000
<p>2.2.12. Desarrollar los documentos necesarios para el licenciamiento.</p>				90.000	228.000
<p><b>Producto 2.3 Proyectos piloto transversales de Gobierno Electrónico en todos los Organismos del GCBA.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de Informes</li> </ul>		74200	3.500	3.500
<p>2.3.1. Formular y presentar Proyectos de Gobierno Electrónico que conforman el Plan de Acción para ser implementados en Organismos de gobierno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos Varios</li> </ul>		74500	10.000	10.000
<p>2.3.2. Seleccionar los beneficiarios de los Proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo Administrativo</li> </ul>		71400	2.000	4.000
<p>2.3.3. Implementar los Proyectos formulados</p>					
<p>2.3.4. Evaluar los resultados alcanzados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría</li> </ul>		71300	220.000	340.000
				235.500	357.500



<p><b>Producto 2.4 Observatorio de Gobierno Electrónico instalado y funcionando</b></p> <p>2.4.1. Diseñar ergonómicamente el conjunto de sistemas Web 2.0 en el que estará basado el OB.EGOB.CABA</p> <p>2.4.2. Invitación a expertos nacionales e internacionales de gobiernos locales a participar del proyecto</p> <p>2.4.3. Conformación de un equipo multidisciplinario especializado en NTICS</p> <p>2.4.4. Relevamiento y mejora de buenas prácticas</p> <p>2.4.5. Relevamiento de software y herramientas de gestión</p> <p>2.4.6. Realizar jornadas de e-gobernabilidad conjuntamente con otros organismos de gobierno y/o instituciones especializadas</p> <p>2.4.7 Poner en operaciones Foros de Expertos</p> <p>2.4.8. Poner en operaciones repositorio de buenas prácticas.</p> <p>2.4.9. Poner en operación repositorio de herramientas de gestión y software.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores Internacionales para la elaboración del diagnóstico y de los documentos</li> <li>• Viajes y Viáticos</li> <li>• Consultores nacionales para elaboración del diagnóstico y de los documentos</li> <li>• Costos de Informes</li> </ul>	<p>71200</p> <p>71600</p> <p>71300</p> <p>74200</p>	<p>20.000</p> <p>10.000</p> <p>20.000</p> <p>3.500</p>	<p>30.000</p> <p>15.000</p> <p>40.000</p> <p>3.500</p>
<p><b>Costo Total del Producto 2 – USD</b></p>			<p><b>53.500</b></p>	<p><b>88.500</b></p>

### MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

	Indicadores	Escala Temporal 2008-2009	Medios de Verificación	Responsables	Periodicidad
<b>Producto 1.1</b> Instalación y funcionamiento de la Agencia de Sistemas de Información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprobación de estructura y procesos:</li> <li>▪ Capital Humano Calificado</li> <li>▪ Incorporación de Nuevas Tecnologías</li> <li>▪ Proyectos Transversales diseñados</li> <li>▪ Proyectos Transversales en marcha</li> <li>▪ Proyectos Verticales diseñados</li> <li>▪ Proyectos Verticales en marcha</li> <li>▪ Documentación de proyectos con Metodología PMI. Formulación, planeamiento, seguimiento y control de la ejecución</li> <li>▪ Implementación de normas, estándares</li> </ul>	<p>2008:60 % 2009: 40 %</p> <p>2008:20% 2009:80%</p> <p>2008:30% 2009: 70%</p> <p>2008: 30% 2009: 70%</p> <p>2008: 23% 2009:77%</p> <p>2008: 30% 2009: 70%</p> <p>2008:30% 2009:70%</p> <p>2008:40% 2009:60%</p> <p>2008: 20% 2009:80%</p>	<p>Informes del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visitas de monitoreo.</li> <li>▪ Documentación respaldatoria de las adquisiciones y contrataciones.</li> </ul>	<p>Coordinador General de la ASI</p>	<p>Trimestral</p>



	<p>tecnológicas e infraestructura física y lógica</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemas integrados</li><li>• Interacción y articulación con otras áreas del Gobierno</li><li>• Control de introducción de nuevas aplicaciones</li><li>• Gestión y administración de fondos.</li></ul>	<p>2009</p> <p>2008: 35% 2009:65% 2008:30% 2009:70% 2008:40% 2009:60%</p>			
<p><b>Producto 2.1</b> Diseño de un Plan de Acción de Gobierno Electrónico</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de un Pre-Diagnóstico:<ul style="list-style-type: none"><li>-Identificación de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (Matriz FODA)</li></ul></li><li>• Adecuación de las propuestas a las necesidades relevadas en la evaluación preliminar</li><li>• Adecuación de la propuesta técnica a los</li></ul>	<p>2008:35% 2009:65%</p> <p>2008:20% 2009:80%</p> <p>2008:20% 2009:80%</p>	<p>Informes del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Visitas de monitoreo.</li></ul>	<p>Coordinador General de la ASI</p>	<p>Trimestral</p>

	<p>objetivos del plan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad institucional para poner en marcha el plan</li> <li>• Evaluación de la adecuación de la definición de ejes estratégicos</li> <li>• Evaluación de los resultados esperados y asignación de recursos</li> <li>• Calidad de los mecanismos de control y seguimiento</li> </ul>	<p>2008:40% 2009:60%</p>			
<p><b>Producto 2.2</b> Aplicaciones innovadoras de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes y plataformas 2.0</li> <li>• Migración a Web 2.0</li> </ul>	<p>2008:20% 2009:80% 2008:40%</p>	<p>Informes del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas de</li> </ul>	<p>Coordinador General de la ASI</p>	<p>Semestral</p>

<p>electrónica diseñadas e implementadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web online</li> <li>• Generación de software de procesos de gestión</li> <li>• Definición de estándares de accesibilidad, interoperabilidad y usabilidad.</li> <li>• Monitoreo de procedimientos</li> </ul>	<p>2009:60% 2008:30% 2009:70%  2008:80% 2009:20%</p>	<p>monitoreo.</p>		
<p><b>Producto 2.3</b> Proyectos pilotos transversales de Gobierno Electrónico en todos los Organismos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de Proyectos diseñados</li> <li>• Cantidad de Proyectos implementados</li> </ul>	<p>10  5</p>	<p>Informes del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visitas de monitoreo.</li> </ul>	<p>Coordinador General de la ASI</p>	<p>Semestral</p>
<p><b>Producto 2.4.</b> Instalación y Funcionamiento de un Observatorio de Gobierno Electrónico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de especialistas internacionales y nacionales en los proyectos</li> <li>• Diseño de un modelo de observatorio</li> <li>• Equipo multidisciplinario</li> <li>• Existencia de relevamientos de buenas prácticas y Tecnologías</li> </ul>	<p>2008:30% 2009:70%  2008:20% 2009:80% 2008:20% 2009:80% 2008: 50% 2009:50%</p>	<p>Informes del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visitas de monitoreo.</li> </ul>	<p>Coordinador General de la ASI</p>	<p>Semestral</p>

	<p>de la Información</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas de intercambio realizadas conjuntamente con otros organismos de gobierno y/o instituciones académicas y de tercer sector.</li> <li>• Conformación de un Foro de expertos.</li> <li>• Repositorio de buenas prácticas</li> <li>• Web online</li> <li>• Elaboración de contenidos y producción bibliográfica</li> </ul>	<p>2008: 50% 2009: 50%</p> <p>2009</p> <p>2008: 70% 2009: 30%</p> <p>2008: 30% 2009: 70%</p> <p>2009</p> <p>2008: 30% 2008: 50%</p>			
--	--	---	--	--	--





## PARTE III

### Acuerdos Institucionales

#### III. 1. Arreglos de ejecución

En virtud del Acuerdo suscripto entre el Gobierno de Argentina y el PNUD firmado el 26 de febrero de 1985 y aprobado por la ley N° 23.396 del 10 de octubre de 1986, este proyecto adopta la modalidad de ejecución nacional plena.

Mediante dicha modalidad el Gobierno Argentino propone al PNUD acordar un organismo de ejecución, siendo la Agencia de Sistemas de Información de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros, el organismo responsable en la ejecución del mismo.

La Dirección Nacional del Proyecto será asignada al Director Ejecutivo de la Agencia de Sistemas de Información de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, del cual dependerá el Coordinador. La responsabilidad del Director será la de operar en representación de la autoridad de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, velando para que se cumplan sus objetivos y resultados, como también las normas y procedimientos que se establecen en el presente documento, sus anexos y el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica del PNUD.

El Director Nacional del Proyecto informará a la Secretaria de Coordinación y Cooperación Internacional del MRE, CIyC, la persona de Coordinador del Proyecto, remitiendo su currículum y otros antecedentes que estime pertinentes, e indicará cuáles serán las facultades que delegará el Director Nacional en el Coordinador.

El Director Nacional designará al Coordinador Ejecutivo del proyecto, el que será responsable ante el Director Nacional de coordinar, dirigir, planear y organizar las actividades, coordinar y supervisar el equipo de trabajo y elaborar los informes de avance y final.

El Director del Proyecto será responsable exclusivo de firmar el Documento y las



Revisiones de Proyecto, efectuar las solicitudes de anticipo de fondos y las respectivas rendiciones de gastos, delegando en el Coordinador del Proyecto la facultad de realizar las contrataciones y adquisiciones, así como los demás actos necesarios para la administración del proyecto, todos los cuales serán realizados en nombre del mismo.

Las acciones que desempeñe el Organismo de Ejecución en el cumplimiento del proyecto estarán sujetas, con exclusividad, tanto a disposiciones del Acuerdo señalado precedentemente - que en su carácter de Tratado Internacional requirió la aprobación del Congreso de la Nación (art.4, art.67 inc.3, art.10 y art.86 inc.4 de la Constitución Nacional) - como a los procedimientos establecidos en el presente documento y sus Anexos, con exclusión de toda otra legislación que le hubiere sido aplicable de no mediar dicho Acuerdo ya que, en razón de lo establecido en el artículo 75, inciso 22 de la Constitución Nacional, tiene jerarquía superior a las leyes. Por consiguiente, la delimitación de las responsabilidades y obligaciones de las partes involucradas en la ejecución del proyecto se ampara en el Acuerdo mencionado en el párrafo precedente.

Las normas y procedimientos de tipo operacional, ejecutivo y/o administrativo que se seguirán para el desempeño de las actividades contempladas, se detallan en el Manual de Gestión de Proyectos Ejecutados por el Gobierno (PNUD-Argentina, noviembre 2003 y actualizaciones) que forma parte integrante del presente Documento de Proyecto.

El PNUD será responsable de que el proyecto sea debidamente evaluado y que la asistencia prestada se materialice y utilice para la consecución de sus objetivos inmediatos y contribuya eficazmente a los objetivos de desarrollo. También proporcionará los servicios administrativos que se detallan en el Manual de referencia para una ejecución nacional plena. El PNUD cobrará el 3% sobre el monto de la contribución de costos compartidos del proyecto por concepto de Costo de Apoyo sobre el total ejecutado.

El director/Coordinador del proyecto preparará y presentará al PNUD un informe trimestral sobre la utilización de los anticipos recibidos con cargo al proyecto, y el estado de cuenta bancario. Dichos informes deberán ser presentados a más tardar en las siguientes fechas: Abril 15, Julio 15, Octubre 15 y Enero 15, y cada informe deberá corresponder al trimestre anterior o al último anticipo recibido cuando se solicite más de un anticipo por trimestre.



El PNUD no entregará otro anticipo mientras no reciba el mencionado informe y el estado de cuenta bancario.

El presente proyecto terminará por:

- 1) Vencimiento del término previsto para su duración,
- 2) mutuo acuerdo de las partes;
- 3) Cumplimiento de sus objetivos inmediatos antes o después de lo previsto;
- 4) fuerza mayor o caso fortuito.

### **III. 2. Arreglos de Coordinación**

El Proyecto se organiza a través de una Dirección Nacional, de la cual depende el Coordinador General del Proyecto. El Director Nacional del Proyecto será el Director Ejecutivo de la Agencia de Sistemas de Información de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A su vez la Agencia de Sistemas de Información está constituido en la actualidad por personal que pertenecía a la Dirección General de Sistemas Dirección General de Sistemas de Información, del ámbito de la Subsecretaría de Control de Gestión de la Jefatura de Gabinete de Ministros del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y se estima completar el staff con un total de aproximadamente 40 personas más (entre profesionales y técnicos), que serán contratados por el proyecto.

Para apoyar la ejecución del Proyecto se prevé la constitución de una Unidad Ejecutora, cuyas misiones serán:

1. Planificar, definir y realizar las acciones conducentes para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.
2. Monitorear, evaluar y verificar el cumplimiento de los plazos y la realización de las actividades planteadas en pos del logro de los objetivos del proyecto.
3. Seleccionar y contratar a los consultores que deben llevar a cabo las actividades definidas en el Proyecto, y realizar las compras y contrataciones estipuladas.
4. Planificar y coordinar la articulación con distintas instituciones que participarán en el proyecto.
5. Coordinar los procesos administrativos y financieros del Proyecto; gestionar y administrar los fondos del mismo.



6. Intervenir en el desarrollo de los sistemas informáticos de gestión para la optimización de las actividades del Proyecto y para la vinculación en red.
7. El Coordinador Ejecutivo del Proyecto tendrá a su cargo la coordinación tecnológica del mismo.

Las normas y procedimientos de tipo operacional, ejecutivo y/o administrativo que se seguirán para el desempeño de las actividades contempladas, se detallan en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica Ejecutados por el Gobierno (PNUD – Argentina Septiembre 1994 y sus actualizaciones) Incorporándose como partes integrantes del presente Documento de Proyecto.

Por último, las acciones administrativas deberán ser tramitadas a través del Sistema FOMS - Sistema Informático *on line* - (o del que en el futuro lo reemplace), que opera estableciendo comunicaciones simultáneas entre el Proyecto, la Cancillería y el PNUD.

### **III. 3. Preparación del plan de trabajo**

El Director o Coordinador del proyecto preparará un plan de trabajo anual en donde se reflejen las actividades y los productos que se alcanzarán con la ejecución de las mismas, indicando los períodos de ejecución de estas actividades y los responsables de llevarlas a cabo. El primer plan de trabajo se encuentra anexo a este documento de proyecto y se actualizará inmediatamente después que se inicien las actividades del proyecto. Cada plan anual será remitido a la oficina del PNUD para su información.

### **III. 4. Presentación de informes y evaluación**

El Proyecto será objeto de examen conjunto por representantes del Organismo de Ejecución, la Subsecretaría de Coordinación y Cooperación del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio Internacional y Culto (MRECIyC) y el PNUD, con la participación del Director Nacional del mismo, o un representante perteneciente a la UEC, designado por éste, periódicamente y a solicitud de cualquiera de las partes, a los efectos de evaluar su rendimiento y/o efectuar recomendaciones, al menos una vez cada tres, ocho y doce meses de iniciado el proceso.



El director o coordinador del proyecto preparará anualmente y someterá a una reunión de examen conjunto, el informe de progreso del proyecto. La organización, el alcance y las fechas de las reuniones se decidirán después de celebrar consultas entre las partes que hayan firmado el documento de proyecto. Parte integral del informe de progreso será el inventario de equipos y activos fijos del proyecto, el cual deberá ser actualizado con cada informe o cuando lo requiera la oficina del PNUD.

Al finalizar el Proyecto se elaborará un Informe Final, para su consideración en la reunión Tripartita Final. El borrador de dicho informe se preparará con la suficiente antelación para que pueda ser examinado y ajustado antes de esa reunión.

El proyecto será visitado, cuando menos una vez al año, por funcionarios del PNUD para verificar que los productos estén siendo alcanzados de acuerdo a los planificado y para ayudar a resolver los problemas que surjan durante la ejecución.

El proyecto estará sujeto a una auditoría por lo menos una vez durante el período que dure su ejecución. El gobierno deberá proporcionar los servicios de una institución pública que se encargue de realizar la auditoría entre los meses de Enero y Abril, de tal forma que los informes estén terminados antes del 30 de abril. Así también se asegurara que dicha auditoría sea realizada de conformidad con las normas que regulan la ejecución de proyectos apoyados por el PNUD. En caso de que el gobierno no pueda proporcionar los servicios de auditoría, se deberá prever en el presupuesto del proyecto los recursos necesarios para que una institución o empresa se encargue de realizarla.

Asimismo, de acuerdo a la normativa vigente (Manual de Programas y Proyectos – Requisitos de Auditoría para la Ejecución por El Gobierno de Proyectos Financiados por el PNUD, Sección 30503, Subsección 8.0; Febrero de 1991), se establece que los proyectos de ejecución nacional están sujetos a una auditoría independiente que -entre otras cosas- verificará el cumplimiento de las normas y el adecuado uso de los fondos cuyo manejo se descentraliza.

### **III. 5. Riesgos**



Dada la envergadura del proyecto, los actores intervinientes en el mismo y las condiciones contextuales, surgen algunos condicionamientos que es importante no perderlos de vista para poder actuar previniendo futuros obstáculos. Es decir analizar estas variable otorga una importante herramienta a la hora de la consecución de las metas planteadas, y tiene que ver con la previsibilidad que otorga el conocimiento del medio en donde se dirigen los esfuerzos propuestos y que se traducirán en políticas públicas.

En primer lugar, un probable condicionante es la insuficiente coordinación entre el Gobierno de la Ciudad y las autoridades nacionales. Una coordinada fluidez entre ellos requiere de un alto grado de predisposición al diálogo y la búsqueda de consensos por parte de los dos niveles institucionales; predisposición no siempre presente en el sistema político nacional.

En segundo lugar y, de modo más particular, es posible identificar limitaciones de todo tipo, es decir, edilicias, de equipamiento, en la dotación de recursos humanos, en la falta de adecuación entre los perfiles y los puestos a cubrir, que tienen que ver, más que nada con el sostenimiento y administración de los recursos informáticos.

En tercer lugar, el proyecto enfrentara desafíos vinculados a, por ejemplo, la unificación de criterios de tipificación entre distintas áreas, la provisión oportuna de servicios, la integración con sistemas actuales y el resguardo de la información existente y los derivados de la introducción de cambios que obligarán a romper con inercias burocráticas.

En cuarto lugar, el proyecto encara un gran desafío organizacional, con aspectos de gestión de cambio y migración cultural muy complejos, dentro de una estructura tradicional de gobierno, con una fuerte intervención de actores gremiales, y todo esto, en un lapso de ejecución relativamente estrecho para la concreción de tales objetivos estratégicos y de alta sensibilidad.

En quinto y ultimo lugar, el proyecto encara un volumen grande de " subproyectos" de gran envergadura y alto impacto en la gestión de gobierno, que traen aparejados la modificación de procedimientos que poseen una gran cantidad de años de ejecución bajo la misma lógica cultural en la municipalidad. Teniendo en cuenta la complejidad de la implementación de dichos cambios culturales asociados en la administración de tales fines y el plazo de ejecución establecido para el presente proyecto se considera que aquí radica una variable de riesgo



importante.

### III. 6. Obligaciones anteriores y requisitos previos

El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se compromete a cumplir con el calendario de pagos determinado para este proyecto así como el cumplimiento de las normas y procedimientos que para la ejecución de las actividades correspondientes se establece en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica ejecutados por el Gobierno. El Organismo de Ejecución, el PNUD y la Cancillería firmarán el documento de Proyecto. El PNUD proporcionará asistencia al mismo con sujeción al cumplimiento de los requisitos antes mencionados. Si no se cumplieran los mismos, el PNUD puede, en conformidad con la Cancillería, suspender la asistencia o ponerle fin al Proyecto, situación que será oportunamente comunicada al Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El inicio del proyecto se dará cuando se disponga de los aportes estipulados para su financiamiento y que se establece como obligación financiera por parte de la Agencia de Sistemas de Información de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de acuerdo al calendario de pagos anexo al presupuesto de este documento de proyecto.

Los recursos financieros de este proyecto serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD y durante la ejecución del proyecto, las actividades del mismo se ajustarán al nivel de aportes efectivamente depositados, de acuerdo con lo programado en el calendario de pagos.

El PNUD firmará el documento del proyecto y proporcionará su cooperación al mismo con sujeción al cumplimiento de este requisito. Si no se cumpliera este requisito el PNUD puede, a su discreción, suspender su cooperación hasta el momento en que los aportes programados se hayan recibido y garanticen el financiamiento del proyecto.

Los recursos que el PNUD perciba en moneda nacional como costos compartidos o contribuciones a fondos en fideicomiso, serán convertidos a dólares de los Estados Unidos el último día hábil del mes de depósito a la tasa operativa de cambio vigente de las Naciones Unidas, según el plan de contribuciones que se establezca entre las partes.

Para que el PNUD pueda registrar contablemente el ingreso de las contribuciones de



costos compartidos en el mes en que estas fueron depositadas en la cuenta del PNUD, la Institución contribuyente deberá enviar de inmediato a la oficina del PNUD, una comunicación formal informando que el depósito ha sido realizado, acompañando a la comunicación, la ficha de depósito bancario (según se establece en el Manual de Procedimientos ya mencionado).

### III. 7. Sistematización y replicabilidad de las experiencias

El Proyecto sistematizará sus principales actividades y dejará registro de su modelo de gestión para que pueda ser utilizado con posterioridad en otras áreas de gobierno. Básicamente la sistematización y posibilidad de replica será posible al término del proyecto. En este sentido, debe entenderse que la ASI se plantea como desafío la migración cultural y la incorporación de una metodología determinada de trabajo que es el gerenciamiento de los proyectos, como se explicitó en este documento. Dentro de ese marco de migración, la agencia considera la inclusión de un diseño de gestión del conocimiento para que la lógica de trabajo se perpetúe y enriquezca en el transcurso del tiempo. La ASI sostiene una metodología de trabajo absolutamente original y propia en el marco del GCBA, la que implicará inversiones en numerosas actividades de capacitación de recursos humanos, quienes podrán aportar su conocimiento y experiencia en futuras replicas de esta novedosa experiencia.





## PARTE IV

### Contexto Legal

El presente Documento de Proyecto será el instrumento al que se hace referencia en el Artículo 1 del Acuerdo entre el Gobierno de Argentina y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, firmado por las partes el 26 de febrero de 1985 y aprobado por Ley N° 23.396 del 10 de octubre de 1986.

Como se ha señalado en el apartado III "Disposiciones de Gestión. Arreglos de Ejecución", en virtud del Art. III párrafo 1 del Referido Acuerdo, el Gobierno Argentino ha propuesto al PNUD acordar al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, como organismo de ejecución del presente proyecto, asumiendo la responsabilidad primordial en la ejecución del mismo.

Las acciones que desarrolle el organismo ejecutor en el cumplimiento del proyecto, quedarán sujetas a las disposiciones del referido Acuerdo y del presente Documento del Proyecto, según lo dispuesto por el párrafo 3 del citado Art. III. De lo antedicho se desprende que el organismo ejecutor actúa, en este caso, como mandatario del Gobierno Argentino en el marco de un Acuerdo Internacional ratificado por Ley y de este Documento de Proyecto, con exclusión de toda legislación que le hubiere sido aplicable de no mediar dicho Acuerdo ya que en razón de lo establecido en el Art. 75, inciso 22 de la Constitución Nacional, tiene jerarquía superior a las leyes.

El Acuerdo prevé que el mismo "se aplicará a toda asistencia del PNUD y a los documentos del proyecto y otros instrumentos que las partes concierten para definir con más detalle los pormenores de tal asistencia y las responsabilidades respectivas de las partes y del organismo de ejecución en relación con tales proyectos".

De ello se desprende que las partes tienen amplias facultades en cuanto a la fijación de la normativa general y funciones del organismo ejecutor, las que deberán especificarse en los documentos de proyecto y sus anexos, pueden entonces designar como organismo ejecutor a una estructura del gobierno argentino, fijarle funciones y dotarlas de la facultad de dictar la normativa específica en materia de contrataciones, pagos, etc.



Generalizando lo antedicho, el Acuerdo establece (Art. X párrafo 1) que "el Gobierno adoptará todas las medidas necesarias para que el PNUD, sus organismos de ejecución, sus expertos y demás personas que presten servicios por cuenta de ellos, estén exentos de los reglamentos u otras disposiciones legales que puedan entorpecer las operaciones que se realicen en virtud del presente Acuerdo" otorgando así amplia libertad a las partes para fijar la normativa de ejecución que consideren más apta.

Los documentos de proyecto, como extensión de un Tratado Internacional, son suscriptos por el PNUD y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. Consecuentemente, el organismo de ejecución y el PNUD adquieren una relación contractual en virtud de la cual, si así se acordare entre las partes, el segundo podrá obrar como contratante en la adquisición de bienes y la prestación de servicios necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto. En este caso la adquisición de bienes y/o la contratación para la prestación de servicios, estarán sujetas a las regulaciones que sobre la materia ha expedido las Naciones Unidas en general y el PNUD en particular.

Las revisiones del documento de proyecto que se indican a continuación, pueden ser efectuadas únicamente con la firma del Representante Residente del PNUD, siempre que los otros signatarios no presenten objeciones a estas revisiones:

- A. Revisiones de cualquiera de los anexos del documento de proyecto o adiciones a ellos.
- B. Revisiones que no impliquen cambios significativos en los objetivos inmediatos, los productos o las actividades del proyecto, pero que se deriven de una redistribución de los insumos ya acordados o a aumentos de los gastos debido a la inflación, y
- C. Revisiones anuales obligatorias, mediante las cuales se escalone la entrega de los insumos acordados del proyecto, se aumenten los gastos de los expertos o de otro tipo debido a la inflación, o se tenga en cuenta el margen de flexibilidad del organismo de ejecución en materia de gastos.

Por otra parte, en caso de haber ajustes en los objetivos inmediatos, en los productos o en las actividades propuestas en el documento de proyecto se deberán hacer revisiones sustantivas, las cuales debe firmar tanto el PNUD como el organismo ejecutor.



## **PARTE V**

### **Presupuesto**

El presupuesto Total del proyecto es de USD 4.300.000, que serán aportados por el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El costo de apoyo del PNUD es del 3% sobre el monto ejecutado del aporte del Gobierno.

### **Anexos**

- 1) Plan de Trabajo anual ANEXO 1
- 2) Términos de Referencia de los consultores y de las empresas u organizaciones de consultoría que utilizará el proyecto. ANEXO 2
- 3) Procedimientos de Cierre. ANEXO 3
- 4) Plan de Compras ANEXO 4
- 5) Metodología Gerenciamiento de Proyectos ANEXO 5
- 6) Descripción de los 30 proyectos piloto ANEXO 6
- 7) Organigrama ANEXO 7
- 8) Matriz de análisis de riesgos ANEXO 8
- 9) Cronograma de desembolsos ANEXO 9

**ANEXO N° 1**  
**Plan de Trabajo – (Cronograma de Actividades para el año 2008 - 2009)**

Producto 1 : Instalación y funcionamiento de la Agencia de Sistemas de Información de la CABA		Actividades	Responsable	2008				2009					
				3° Tri	4° Tri	1° Tri	2° Tri	3° Tri	4° Tri				
1.1.1		Realizar un relevamiento de los Recursos Humanos											
1.1.2		Efectuar el escalafón para el personal aprobado											
1.1.3		Búsqueda y selección de consultores											
1.1.4		Definir perfiles tecnológicos											
1.1.5		Diseñar, formalizar e implementar en soporte digital los circuitos administrativos											
1.1.6		Capacitar recursos humanos en sistemas innovadores de tecnología de convergencia											
1.1.7		Comprar infraestructura física, lógica y ofimática para el funcionamiento operativo de la ASI											
1.1.8		Puesta en marcha y operación de la unidad operativa de adquisiciones											
1.1.9		Planificar y efectuar eventos nacionales e internacionales en la materia											
1.1.10		Diseño de manual de procedimiento de gestión											
1.1.11		Diseño de un plan de gestión del conocimiento											

**Producto 2: Diseño, implementación y coordinación de un Plan de Acción de Gobierno Electrónico, en el que se establezca un repositorio de información y normativa como parte del estado del arte de la innovación en la gestión pública**

		Responsable	2008				2009			
			3º Tri	4º Tri	1º Tri	2º Tri	3º Tri	4º Tri		
<b>Producto 2.1: Diseño de un plan de acción de Gobierno</b>										
	<b>Actividades</b>									
2.1.1	Establecer el equipo de trabajo y las pautas que permitan integrar los esfuerzos de los diferentes proyectos para concurrir en la elaboración de un Plan de Acción de Gobierno Electrónico									
2.1.2	Seleccionar a el/los consultor/es que vayan a desarrollar los trabajos de campo específico para el Plan de Acción de Gob. Electrónico.									
2.1.3	Elaborar documentos									
2.1.4	Establecer las pautas que permita relevar la infraestructura física y lógica y elaborar un documento de recomendaciones									
2.1.5	Establecer los indicadores que permitan relevar las mejores prácticas y experiencias sobre gobierno electrónico realizado a nivel nacional y provincial y sus equivalencias y elaborar un documento de recomendaciones específicas									
<b>Producto 2.2: Aplicaciones innovadoras de gestión electrónica diseñadas e implementadas.</b>										
2.2.1	Establecer los contenidos dinámicos de la página									
2.2.2	Diseñar y Publicar la página									
2.2.3	Actualizar la página (Actividad recurrente)									
2.2.4	Difundir de acciones propuestas de cercanía ciudadana e interfase web 2.0 "por hechos de vida" y de tres niveles									

2.2.5	Difusión de mejores prácticas detectadas y propuesta de aplicación sistematización de experiencias en la función pública, editar manuales de procedimientos y poner la información en línea																		
2.2.6	Elegir la plataforma de hardware y software																		
2.2.7	Adecuar el sitio de acuerdo a las exigencias de seguridad																		
2.2.8	Definir y validar los requerimientos funcionales y no funcionales																		
2.2.9	Analizar en profundidad la factibilidad de incorporar una solución ya existente que se pueda comprar o "reciclar".																		
2.2.10	Proponer una visión de la arquitectura tecnológica de la solución de alto nivel, detallando posibles restricciones y/o estándares a cumplir por la solución a implementar																		
2.2.11	Identificar las necesidades de hardware, comunicaciones y otros componentes de infraestructura en línea con los estándares y el equipamiento existente del GCBA, proponiendo posibles alternativas y estimando costos																		
2.2.12	Desarrollar los documentos necesarios para el licenciamiento																		

**Producto 2.3:** Proyectos piloto transversales de Gobierno Electrónico en todos los Organismos del GCBA

	Actividades	Responsable	2008				2009												
			3° Tri	4° Tri	1° Tri	2° Tri	3° Tri	4° Tri											
2.3.1	Formular y presentar batería de Proyectos de Gobierno Electrónico que conforman el Plan de Acción para ser implementados en Organismos de gobierno																		
2.3.2	Seleccionar los beneficiarios de los Proyectos																		
2.3.3	Implementar los Proyectos formulados																		
2.3.4	Evaluar los resultados alcanzados																		

**Producto 2.4:** Observatorio de Gobierno Electrónico instalado y funcionando.





## ANEXO N° 2

### Términos de Referencia de los Consultores

Función: **Coordinador**

Descripción del puesto:

Coordinar las actividades a desarrollar en el Proyecto en todas sus etapas, cuyas principales metas son: Investigar tendencias tecnológicas y evaluar nuevas tecnologías a fin de mejorar los procesos de gestión gubernamental; asistir y asesorar a los Organismos y dependencias del PE en la formulación de proyectos de sistemas; asesorar a los funcionarios de las distintas dependencias del PE para que los sistemas desarrollados se coordinen con el Plan Integral de Sistemas; administrar y controlar los sistemas de comunicaciones e informáticos.

Coordinar, programar, contratar y ejecutar actividades de consultoría en un campo profesional altamente especializado en proyectos de muy alta complejidad, con el fin de lograr los resultados asignados.

Supervisar y programar las actividades de un número elevado de expertos en distintas áreas profesionales.

Programar y supervisar los estudios técnicos y/o científicos atinentes a su materia y elaborar informes, propuestas y recomendaciones con su correspondiente debate.

Supervisar la puesta en marcha de relevamientos y diagnósticos de situación

Coordinar el diseño detallado de los métodos, normas y procedimientos.

Establecer la metodología y seguimientos a los proyectos

Elaborar directivas para el diseño de los manuales y/o documentación relevante de las metas del Proyecto a efectuar por los distintos expertos de la Agencia de Sistemas de Información.

Coordinar los programas de capacitación de los integrantes de la Agencia y el material correspondiente, en función de los proyectos asignados.

Elaborar los cronogramas de trabajo y determinar la asignación de tareas a los expertos y consultores.

Organizar y supervisar el dictado de cursos y seminarios en la materia que compete al Proyecto.

Función: **Asistente de Coordinación**

Descripción del puesto:

Realizar tareas encargadas por la Coordinación.

Elaborar Informes y Memorandos.

Elaborar Notas de Comunicación Internas y Externas.





- Controlar documentación para la firma de la Coordinación.
- Sistematizar la agenda de la Coordinación.
- Apoyo al Coordinador en la comunicación con los distintos actores del Proyecto.
- Realizar las tareas correspondientes a la mesa de entradas y salidas de la Coordinación.
- Dar curso a toda la documentación y expedientes que ingresen o egresen del área.

→ Responderá directamente al Coordinador del Proyecto.

#### Perfil requerido:

Deberá poseer título secundario, tener experiencia en puestos similares y poseer las siguientes aptitudes personales: ser organizado y metódico, capacidad analítica y de trabajo en equipo.

#### Función: **Consultor técnico legal**

##### Descripción del puesto:

Participar de los aspectos jurídicos de los convenios y acuerdos que se suscribieren con otras instituciones públicas y privadas.

Asistir legalmente a la Coordinación del Proyecto y a las demás áreas que lo integran.

Intervenir y asesorar en todos los aspectos jurídicos del trabajo de las distintas áreas.

→ Responderá directamente al Coordinador del Proyecto.

#### Perfil requerido:

Deberá ser abogado, tener experiencia en puestos similares, poseer conocimiento de la normativa de los Proyectos gestionados con financiamiento internacional y/o PNUD, experiencia en gestión de proyectos y poseer las siguientes aptitudes personales: ser organizado y metódico, capacidad analítica y de trabajo en equipo.

#### Función: **Responsable Unidad de Gestión Administrativa**

##### Descripción del puesto:

Informar periódicamente a la Coordinación del Proyecto sobre el manejo de los recursos en ejecución.

Coordinar las actividades del área a efectos de cumplir con las metas predeterminadas (administrativo-contable).

Preparar informes de gestión del área de administración para brindar información necesaria a distintos organismos.



→ Responderá directamente al Coordinador del Proyecto.

#### Perfil requerido:

Deberá ser profesional universitario, preferentemente orientado a las ciencias económicas, tener experiencia en puestos similares, poseer conocimiento de la normativa de los Proyectos gestionados con financiamiento internacional y/o PNUD, experiencia en gestión de proyectos y poseer las siguientes aptitudes personales: ser organizado y metódico, capacidad analítica y de trabajo en equipo. Asimismo deberá poseer experiencia en manejo de grupos.

#### Función: **Consultor técnico área de personal**

##### Descripción del puesto:

- Gestionar, analizar y evaluar, según corresponda las actuaciones referidas a contrataciones.
- Evaluar y analizar las modificaciones solicitadas en las contrataciones.
- Identificar y controlar las actuaciones en trámite.
- Colaborar y asesorar en la tramitación de las contrataciones.
- Brindar apoyo en la redacción de documentos, manuales e instrumentos del área.
- Asistir al Responsable del Área Administración en la elaboración de informes referidos a la operatoria y seguimiento de las contrataciones.
- Mantener actualizados los registros del área referidos a contrataciones de consultores.
- Armado de los legajos de los consultores.
- Administrar los informes trimestrales.
- Informar altas y bajas de consultores.

→ Responderá directamente al Responsable Unidad de Gestión Administrativa.

#### Perfil requerido:

Deberá ser profesional universitario, preferentemente orientado a las ciencias económicas, tener experiencia en puestos similares, poseer conocimiento de la normativa de los Proyectos gestionados con financiamiento internacional y/o PNUD, experiencia en gestión de proyectos y poseer las siguientes aptitudes personales: ser organizado y metódico, capacidad analítica y de trabajo en equipo.

#### Función: **Consultor técnico compras y adquisiciones**

##### Descripción del puesto:

- Gestionar, analizar y evaluar, según corresponda las actuaciones referidas a contrataciones.
- Evaluar y analizar las modificaciones solicitadas en las contrataciones para optimizar los recursos.



- Identificar y controlar las actuaciones en trámite.
- Colaborar y asesorar en la tramitación de las contrataciones.
- Brindar apoyo en la redacción de documentos, manuales e instrumentos del área.
- Asistir al Responsable del Área Administración en la elaboración de Informes referidos a la operatoria y seguimiento de las contrataciones.
- Mantener actualizados los registros del área referidos a compras.
- Analizar las ofertas presentadas.
- Elaborar las propuestas de adjudicación.
- Emitir las Órdenes de Compra.

→ Responderá directamente al Responsable Unidad de Gestión Administrativa.

#### Perfil requerido:

Deberá ser profesional universitario, preferentemente orientado a las ciencias económicas, tener experiencia en puestos similares, poseer conocimiento de la normativa de los Proyectos gestionados con financiamiento Internacional y/o PNUD, experiencia en gestión de proyectos y poseer las siguientes aptitudes personales: ser organizado y metódico, capacidad analítica y de trabajo en equipo.

#### Función: Tesorero

##### Descripción del puesto:

- Recibir las transferencias de fondos.
- Registrar los movimientos financieros.
- Revisar y controlar las conciliaciones bancarias.
- Verificar la documentación de respaldo de los pagos.
- Emitir los pagos.
- Verificar la documentación de respaldo de los pagos.
- Controlar y efectuar el seguimiento de los cargos y pagos no identificados.
- Emitir los flujos de caja.
- Elaborar las liquidaciones de viáticos.
- Confeccionar los certificados de IVA por la compra a proveedores.
- Elaboración de informes de ejecución.

→ Responderá directamente al Responsable Unidad de Gestión Administrativa.



## **Perfiles, principales responsabilidades, formación, conocimientos y experiencia requerida y/ o deseable y competencias para las diferentes posiciones del Área de Fortalecimiento Institucional.**

### Perfil requerido:

Deberá ser profesional universitario, preferentemente orientado a las ciencias sociales, marketing y/o Business Administration, tener experiencia en puestos similares y/o consultoría de campo, poseer conocimiento de la normativa de los Proyectos gestionados con financiamiento internacional y/o PNUD, experiencia en gestión de proyectos, en el diseño e implementación de planes estratégicos, gestión de cambio, migración cultural, cultura organizacional, políticas de recursos humanos y poseer las siguientes aptitudes personales: ser organizado y metódico, capacidad analítica y de trabajo en equipo, creatividad y alcance de coordinación de integrantes.

### Función: Analista Estratégico

#### Descripción del puesto:

Deberá diseñar el plan estratégico de la agencia, definir la política de recursos humanos, la estrategia de gestión del cambio y migración cultural de los agentes, definir las políticas de reclutamiento y retención de perfiles clave, delinear la política de desarrollo de carrera de los agentes, definir la política en la redacción del escalafón, así como documentar y analizar toda la información relacionada con el modelo organizacional esperado.

→ Responderá directamente al Coordinador del Proyecto.

### Perfil requerido:

Deberá ser profesional universitario, preferentemente orientado a las ciencias sociales, tener experiencia en puestos similares, poseer conocimiento de la normativa de los Proyectos gestionados con financiamiento internacional y/o PNUD, experiencia en gestión de proyectos y/o gestión de estado, poseer especialidad en áreas temáticas relacionadas con el gobierno electrónico, la participación ciudadana y la accesibilidad.

### Función: Analista Gobierno Electrónico

#### Descripción del puesto:

Relevar, analizar y evaluar, según corresponda el acceso de los ciudadanos y/u organizaciones de la sociedad, y de las distintas áreas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a la tecnología y a los conocimientos necesarios para utilizarla.

Elaborar una propuesta para reducir la brecha tecnológica existente, en relación con aspectos de inclusión social y democratización de la tecnología



Participar en la coordinación de proyectos específicos asociados al Gobierno Electrónico y la participación ciudadana.

Investigar sobre normativa legal, estándares y fiscalización de políticas vigentes en relación con la normativa informática

Coordinar la implementación de los aspectos institucionales y sociales de los proyectos que tiendan a la mejora de los servicios al ciudadano

Implementar las estrategias adecuadas para concretar la propuesta

→ Responderá directamente al Coordinador del Proyecto.

#### Perfil requerido:

Deberá ser profesional universitario, preferentemente orientado a las ciencias sociales, en particular Comunicación Social y/o Sociología, Ciencias Políticas. Deberá tener experiencia en puestos similares, poseer conocimiento de la normativa de los Proyectos gestionados con financiamiento internacional y/o PNUD, experiencia en gestión de proyectos, sólida experiencia en diseño e implementación de estrategias de comunicación y comunicación institucional, especializarse en materia relacionada con el gobierno electrónico, la participación ciudadana y la innovación de la gestión a través de la incorporación de TICS en los procedimientos gubernamentales y la accesibilidad.

#### Función: **Analista de Comunicación**

##### Descripción del puesto:

Diseñar e implementar la estrategia de comunicación institucional de la Agencia, en directa correspondencia con el plan estratégico construido y en concordancia con las políticas definidas en el mismo.

Diseñar e implementar el plan de comunicación y coordinar la generación de todas las piezas de comunicaciones, y contenidos relacionados.

Diseñar y mantener la web de la Agencia, así como también el portal del Observatorio de Gobierno Electrónico.

Realizar acciones de difusión en temas específicos y promover el intercambio de experiencias entre los distintos operadores y actores bajo la órbita del Gobierno Electrónico y de la Sociedad de la Información

Proponer, diseñar e implementar la difusión de toda la actividad de la Agencia

Difundir información de actualidad en materia de tecnología, participación ciudadana, gobierno electrónico, innovación de la gestión

Promover la incorporación de estándares web tecnológicos, aspectos de accesibilidad y usabilidad en la WEB y la generación de contenidos bajo la órbita web 2.0



→ Responderá directamente al Coordinador del Proyecto.

Perfil requerido:

Deberá ser profesional universitario, preferentemente orientado a las ciencias sociales, en especial Ciencias Políticas, tener experiencia en puestos similares, poseer conocimiento de la normativa de los Proyectos gestionados con financiamiento internacional y/o PNUD, experiencia en gestión de proyectos y poseer antecedentes en relaciones institucionales y fortalecimiento de vínculos con todos los actores que forman la arena social bajo la órbita del Gobierno Electrónico.

Función: **Analista Relaciones Institucionales**

Descripción del puesto:

- Diseñar e implementar el Observatorio de Gobierno Electrónico bajo la lógica Web 2.0
- Fortalecer los vínculos con el sector académico, la sociedad civil y las organizaciones internacionales con fines similares
- Fomentar la participación y comunicación con expertos en temas relacionados a la sociedad de información, TICS, y materias de innovación de la gestión
- Difundir y proponer foros de debate e intercambio sobre temas relacionados con normas, políticas y estándares informáticos
- Difundir la investigación sobre nuevas tecnologías y la promoción de la adopción de nuevas herramientas informáticas
- Difundir normas técnicas relativas al control de gestión y auditoría en materia informática
- Establecer relaciones con similares de otros países y con organismos internacionales
- Seguimiento del estado del arte en materia de innovación de la gestión y de Gobierno Electrónico
- Potenciar la sinergia entre el estado, las empresas y el desarrollo del software abierto y la interoperabilidad

→ Responderá directamente al Coordinador del Proyecto.

Perfil requerido:

Deberá ser profesional universitario, preferentemente orientado a las ciencias sociales, en especial Relaciones Laborales y/o Sociología, tener experiencia en puestos similares, poseer conocimiento de la normativa de los Proyectos gestionados con financiamiento internacional y/o PNUD, experiencia en gestión de proyectos y poseer antecedentes en el diseño y la implementación de políticas de RRHH, gestión del cambio y cultura organizacional, en particular en ámbitos de tecnología.



República de Cuba  
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

**Función: Analista de Recursos Humanos**

Descripción del puesto:

Diseñar la escalafón para todos los agentes de la ASI

Diseñar e implementar todos los relevamientos de perfiles de puestos y de personas

Diseñar y mantener actualizados los manuales de puestos

Diseñar e implementar los planes de capacitación

Diseñar e implementar las evaluaciones de desempeño

Diseñar e implementar los planes de desarrollo de carrera

Diseñar e implementar los planes de compensatorios, incentivos y escalas salariales

Diseñar la política de reclutamiento de personal

Diseñar la política de retención del personal

Mantener actualizada la información de escalas salariales vigentes en el mercado de tecnología, con sus correspondientes programas de incentivos, de superación profesional.

→ Responderá directamente al Coordinador del Proyecto.



## **Perfiles, principales responsabilidades, formación, conocimientos y experiencia requerida y/ o deseable y competencias para las diferentes posiciones del Área de Informática.**

### **ARQUITECTO / DISEÑADOR DE SOLUCIONES**

#### **Principales Responsabilidades:**

Definir y diseñar la configuración de los componentes de las aplicaciones de acuerdo a la estructura del problema planteado, los requerimientos funcionales, los no-funcionales y las necesidades de negocios de la Agencia.

#### **Formación Profesional:**

Capacitación Técnica, Nivel Terciario o Nivel Universitario - Especialista Informático con estudios completos o en curso.

#### **Conocimientos / Experiencia Requerida:**

SENIOR

Experiencia mínima en 5 (cinco) proyectos como arquitecto

#### **Competencias:** Creatividad

Planificación y control

Pensamiento de Integración

Pasión por la tecnología.

### **▪ ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS**

#### **Principales Responsabilidades:**

Diseñar, implementar, mantener y administrar las bases de datos relacionales de la Agencia.

#### **Formación Profesional:**

Capacitación Técnica, Nivel Terciario o Nivel Universitario - Especialista Informático con estudios completos o en curso.

#### **Conocimientos / Experiencia Requerida:**

SENIOR:

Monitoreo de Transacciones, Locks y Logs.

Clustering (alta disponibilidad y balanceo de carga).

Políticas y planes de mantenimiento (preventivo y correctivo).

Conocimientos de DataWarehousing y DataMining (dimensiones, cubos).

Conocimientos de ETL y DTS.

Experiencia en Performance Tunning.

Experiencia en sistemas de respaldo de bases de datos.

Replicación de bases de datos.





Distribución de datos y carga en sistemas de archivos.

Administración de servicios.

Conceptos avanzados de Business Intelligence.

**Competencias:**

SENIOR

Capacidad para establecer prioridades

Autonomía

Planificación y control

Escucha y comunicación

Orientación a resultados

Pensamiento de integración

Capacidad para detectar riesgos

Guía y conducción de personas

- **PROGRAMADORES JAVA**
- **PROGRAMADORES PHP**
- **SYSTEM PROGRAMMERS (LINUX)**
- **DISEÑADORES WEB**
  
- **ESPECIALISTA EN SEGURIDAD DE APLICACIONES SOFTWARE**

**Principales Responsabilidades:**

Trabajar apoyando y guiando a los desarrolladores y arquitectos de soluciones para asegurar el código y la arquitectura lógica contra posibles ataques y brechas de seguridad.

**Formación Profesional:**

Capacitación Técnica, Nivel Terciario o Nivel Universitario - Especialista Informático con estudios completos o en curso.

**Conocimientos / Experiencia Requerida:**

SENIOR

Conocimientos y experiencia de trabajo con prácticas de Testing y Refactoring.

Certificación internacional de proveedor / herramienta.

Conocimientos de Modelado de Amenazas (Threat Modeling).

Conocimientos de Validación de identidad y roles en conjunto con el sistema operativo o el servidor de red.

Conocimientos de protocolos de transporte seguro (IPSec, SSL, Kerberos, WEP).

**Competencias:**

SENIOR

Capacidad para establecer prioridades



Autonomía

Planificación y control

Escucha y comunicación

Orientación a resultados

Pensamiento de integración

Capacidad para detectar riesgos

Guía y conducción de personas

Coordinación con el cliente.

## ▪ ESPECIALISTA EN CALIDAD DE SOFTWARE

### Principales Responsabilidades:

Responsable de: Instanciar Planes de Calidad de Software para los proyectos de los cuales es referente.

Ejecución de inspecciones / auditorías / revisiones, checklists de áreas de proceso.

Construir reportes de no conformidades.

### Formación Profesional:

Nivel Terciario o Nivel Universitario - Especialista Informático (1) con estudios completos o en curso.

### Conocimientos / Experiencia Requerida:

SENIOR:

Cursos o Conocimientos sobre Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9000, corrientes no propietarias como TQM – Calidad Total o Mejora Continua, modelos de madurez en software CMMI / CMM).

Experiencia mínima requerida: un año en implantación de Sistemas de Gestión de Calidad o Modelos de Madurez).

Conocimiento de las metodologías de desarrollo de software.

Conocimiento de las herramientas necesarias para la gestión de calidad.

Conocimientos Mediciones y Métricas.

Conocimientos específicos de auditores (pasos de auditoría, reunión inicial, informes, etc.).

Conocimientos de técnicas de reuniones y entrevistas.

Experiencia deseable: 3 años como Analista QA.

### Conocimientos / Experiencia Deseable:

Experiencia requerida en auditorías (Por ej. 10 auditorías internas) y/o haberse desempeñado como Especialista en Sistemas al menos 2 años.

Capacidad de comunicar oportunamente al nivel superior los avances y resultados de su gestión.

Inglés.

### Competencias:



Capacidad para planificar y formalizar planes: Plan de Mejora de Procesos de Software, Plan de Calidad, Plan de Métricas.

Capacidad para:

- planificar, organizar, coordinar, dirigir e informar auditorías.
- obtener y evaluar evidencias objetivas.

Capacidad para trabajo en equipo.

Orientación de su trabajo al logro de los objetivos que se le plantean

Facilidad para la comunicación y buen manejo de las relaciones Interpersonales

Dinamismo y Proactividad.

Capacidad de comunicar oportunamente al nivel superior los avances y resultados de su gestión.

## COMUNICACIONES

### • ADMINISTRADOR DE REDES, COMUNICACIONES Y SISTEMAS OPERATIVOS

#### Principales Responsabilidades:

Diseñar la arquitectura y definir la infraestructura de redes de la Agencia para adecuarla a las necesidades y requerimientos propios.

Mantener, monitorear y reparar la infraestructura de redes de la Agencia.

Implementar y mantener servidores y servicios de red comunes dentro de la Agencia.

Diseñar, implementar y mantener sistemas de monitoreo y respaldo para la infraestructura de redes.

Asegurar la calidad y la performance en el funcionamiento de la infraestructura de redes y servicios.

#### Formación Profesional:

Nivel universitario – Especialista Informático o Carrera universitaria afín a las comunicaciones

#### Conocimientos / Experiencia Requerida:

SENIOR:

Experiencia en diseño e implementación de sistemas de monitoreo.

Experiencia en sistemas de distribución automatizada de software.

Certificación internacional.

Conocimientos de ITIL.

Conocimientos de QoS (IEEE 802.1q).

Experiencia con balanceo de carga y clustering.

#### Competencias:

SENIOR

Capacidad para establecer prioridades

Autonomía



Planificación y control  
Escucha y comunicación  
Orientación a resultados  
Pensamiento de integración  
Capacidad para detectar riesgos  
Guía y conducción de personas

- **ESPECIALISTA EN TELEFONÍA, VoIP**
- **ESPECIALISTA EN COMUNICACIONES INALAMBRICAS**
- **ESPECIALISTA EN SEGURIDAD**

**Principales Responsabilidades:**

Diseñar, implementar y mantener las políticas y medidas de seguridad informática y de comunicaciones dentro de la Agencia.

**Formación Profesional:**

Nivel universitario – Especialista Informático o Carrera universitaria afín a las comunicaciones.

**Conocimientos / Experiencia Requerida:**

SENIOR:

Conocimientos de ISO17799 y otras normas / estándares internacionales relativos a seguridad y auditoría informática.

Conocimientos de COBIT (Control Objectives for Business/IT).

Conocimientos de IDS/IPS.

Experiencia en diseño e implementación de redes wireless seguras (IEEE 802.1x).

Conocimientos de QoS (IEEE 802.1q) y control de protocolos.

Certificación de algún proveedor / herramienta de la industria.

**Competencias:**

SENIOR

Capacidad para establecer prioridades

Autonomía

Planificación y control

Escucha y comunicación

Orientación a resultados

Pensamiento de integración

Capacidad para detectar riesgos

Guía y conducción de personas

**Especialista en servidores**

**Especialista en sistemas de storage**



**Principales responsabilidades:**

Definir políticas de resguardo.  
Administrar back ups.

**Formación Profesional:**

Nivel universitario – Especialista Informático o Carrera universitaria afín a las comunicaciones.

**Conocimientos / Experiencia requerida:**

Conocimientos de redes, LINUX, UNIX, BASHSCRIPTING.  
Conocimientos en SAN, en tecnología de almacenamiento (DLT) (LTO) (DAT).

**Competencias:**

SENIOR  
Capacidad para establecer prioridades  
Autonomía  
Planificación y control  
Escucha y comunicación  
Orientación a resultados  
Pensamiento de integración  
Capacidad para detectar riesgos

**Especialista en microprocesadores, RFID, programación SIM**

**Especialista en tecnología celular, programación SIM**

**Especialista en criptografía y seguridad**

**Project manager de portafolio**

**Principales responsabilidades:**

Participar en tareas de gestión integral, operativa o administrativa de proyectos asegurando la adhesión a la metodología definida por el área de proyectos. Gerenciamiento de equipos de trabajo profesionales.

**Formación Profesional:**

Universitario Profesional de Ingeniería, Informática, Sistemas, Computación, Administración de Empresas o carreras afines.

Inglés: Excelente nivel de lectura, escritura y oral.

**Conocimientos / Experiencia Requerida:**

Mínimo 10 años de experiencia en la materia. Experiencia exitosa demostrable en el manejo de equipos de trabajo profesionales.

Herramientas

MS Office Package, MS Project, MS Visio, MS Explorer / Mozilla Firefox. Conocimiento de UML, Java, SQL, ERP, CRM, Workflows.



## **Competencias:**

Buenas relaciones interpersonales, capacidad para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Se valorará tener certificación PMI. Sólido conocimiento de técnicas de gerenciamiento de proyectos y estándares de calidad. Experiencia exitosa demostrable en el manejo de equipos de trabajo profesionales. Experiencia en procesos de certificación de calidad y/o mejora continua. Sólido conocimiento de los métodos PMI.

### ▪ **PROJECT MANAGER SENIOR**

#### **Principales Responsabilidades**

Participar en tareas de gestión integral, operativa o administrativa de proyectos asegurando la adhesión a la metodología definida por el área de proyectos.

#### **Formación Profesional:**

Universitario Profesional de Ingeniería, Informática, Sistemas, Computación, Administración de Empresas o carreras afines.

Inglés: Buen nivel de lectura, escritura y oral.

#### **Conocimientos / Experiencia Requerida:**

Mínimo 10 años de experiencia en la materia.

Herramientas: MS Office Package, MS Project, MS Visio, MS Explorer / Mozilla Firefox. Conocimiento de UML, Java, SQL, ERP, CRM, Workflows.

Será valorada la experiencia en procesos de certificación de calidad y/o mejora continua. Amplio conocimiento de los métodos PMI.

#### **Competencias:**

Buenas relaciones interpersonales, capacidad para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Vocación por la gestión de procedimientos y/o procesos. Sólido conocimiento de técnicas de gerenciamiento de proyectos y estándares de calidad.

### ▪ **ANALISTA FUNCIONAL SEMISENIOR**

#### **Principales responsabilidades:**

Participar en tareas de gestión administrativa, control y seguimiento de proyectos asegurando la adhesión a la metodología definida por el área de proyectos.

#### **Formación Profesional:**

Universitario Profesional de Ingeniería, Informática, Sistemas, Computación, Administración de Empresas o carreras afines.

Inglés: Buen nivel de lectura, escritura y oral.

#### **Conocimientos / Experiencia Requerida:**

Mínimo 5 años de experiencia en la materia.

Herramientas: MS Office Package, MS Project, MS Visio, MS Explorer / Mozilla Firefox. Conocimiento de UML, Java, SQL, ERP, CRM, Workflows.



Será valorada la experiencia en procesos de certificación de calidad y/o mejora continua. Conocimiento de los métodos PMI.

**Competencias:**

Buenas relaciones interpersonales, capacidad para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Vocación por la gestión de procedimientos y/o procesos. Amplio conocimiento de técnicas de gerenciamiento de proyectos y estándares de calidad.

▪ **PROJECT MANAGER JUNIOR**

**Principales Responsabilidades:**

Participar en tareas de control y seguimiento de proyectos asegurando la adhesión a la metodología definida por el área de proyectos.

**Formación Profesional:**

Universitario Joven profesional o estudiante avanzado de Ingeniería, Informática, Sistemas, Computación, Administración de Empresas o carreras afines

Inglés: Nivel de lectura, escritura y oral intermedio

**Conocimientos / Experiencia Requerida:**

No es necesaria experiencia laboral previa pero se evaluarán calificaciones.

Herramientas MS Office Package, MS Project, MS Visio, MS Explorer / Mozilla Firefox. Conocimiento de UML, Java, SQL, ERP, CRM, Workflows.

**Competencias:**

Buen nivel de redacción. Se valorará positivamente el conocimiento de los métodos PMI. Vocación por la gestión de procedimientos y/o procesos. Con buenas relaciones interpersonales, conocimiento de técnicas de gerenciamiento de proyectos y estándares de calidad.

▪ **PROJECT MANAGER DE ANTEPROYECTOS**

**Principales Responsabilidades:**

Coordinar tareas de relevamiento, diagnóstico, definición y diseño de mejoras de procesos, sistemas y estructura organizativa a nivel de anteproyecto y definir los respectivos términos de referencia.

**Formación Profesional:**

Universitario Profesional de Ingeniería, Informática, Sistemas, Computación, Administración de Empresas o carreras afines.

Inglés: Buen nivel de lectura, escritura y oral.

**Conocimientos / Experiencia Requerida:**

Mínimo 5 años de experiencia en la materia.

Herramientas: MS Office Package, MS Project, MS Visio, MS Explorer / Mozilla Firefox. Conocimiento de UML, Java, SQL, ERP, CRM, Workflows.

**Competencias:**



Buenas relaciones interpersonales, desarrollo de organizaciones y establecimiento de métodos. Se valorará positivamente la certificación PMI. Vocación por la gestión de procedimientos y/o procesos. Capacidad para la resolución de conflictos. Sólido conocimiento de técnicas de organización y métodos. Será valorada la experiencia en procesos de certificación de calidad y/o mejora continua.

#### ▪ **PROJECT MANAGER DE SOFTWARE**

##### **Principales Responsabilidades:**

Realizar el seguimiento de las tareas de desarrollo, supervisando la calidad y verificando el uso de buenas prácticas de Software garantizando que el producto generado cumpla con las funcionalidades aprobadas en cada proyecto. Coordinar tareas con proveedores y seguimiento a los mismos en lo que implica a la calidad del software generado, tiempos involucrados y metodología de desarrollo de Software aplicado. Realizar el seguimiento de las tareas de desarrollo, supervisando la calidad y verificando el uso de buenas prácticas de Software garantizando que el producto generado cumpla con las funcionalidades aprobadas en cada proyecto. Coordinar tareas con proveedores y seguimiento a los mismos en lo que implica a la calidad del software generado, tiempos involucrados y metodología de desarrollo de Software aplicado

##### **Formación Profesional:**

Universitario Profesional recibido en carreras de Sistemas, Ciencias de la Computación o similares. Inglés: Buen nivel de lectura, escritura y oral.

##### **Conocimientos / Experiencia Requerida:**

Poseer experiencia mínima de 5 años en seguimiento de proyectos desde el análisis y seguimiento detallado de calidad del Software generado, verificando el cumplimiento de los requerimientos documentados y que cumplan con las normas y estándares vigentes que apliquen al proyecto.

Herramientas: MS Office Package, MS Project, MS Visio, MS Explorer / Mozilla Firefox. Conocimiento de UML, Java, SQL.

##### **Competencias:**

Conocimientos de procesos y modelos CMMI, ISO/IEC15504, RUP, etc. Capacidad para hablar en público y presentar información, tanto en escenarios positivos como negativos. Capacidad de estar alerta ante los entornos externos, y cómo este afectan al trabajo del grupo. Capacidad de razonamiento y uso de un proceso lógico analítico para resolver un problema, identificar las posibles soluciones y elegir la más adecuada. Capacidad para establecer metas realistas, objetivos y su definición. Capacidad de compromiso ante un objetivo, asignación o meta, manteniendo una actitud positiva y con motivación. Capacidad de comunicación cálida, transmitiendo seguridad y motivación al equipo de trabajo. Capacidad para interpretar la comunicación verbal y no verbal de las otras personas.

#### ▪ **ANALISTA FUNCIONAL SENIOR**





### **Principales Responsabilidades:**

Coordinar y participar en tareas de relevamiento, diagnóstico, definición, rediseño, implementación y seguimiento post implementación de mejoras de procesos, sistemas y estructura organizativa.

### **Formación Profesional:**

Universitario Profesional de Ingeniería, Informática, Sistemas, Computación, Administración de Empresas o carreras afines.

Inglés: Buen nivel de lectura, escritura y oral.

### **Conocimientos / Experiencias Requerida:**

Mínimo 10 años de experiencia en la materia.

Herramientas: MS Office Package, MS Project, MS Visio, MS Explorer / Mozilla Firefox.

Conocimiento de UML, Java, SQL, ERP, CRM, Workflows.

### **Competencias:**

Buenas relaciones interpersonales, capacidad para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Vocación por la gestión de procedimientos y/o procesos. Con habilidades de comunicación. Sólido conocimiento de técnicas de gerenciamiento de proyectos y estándares de calidad. Será valorada la experiencia en procesos de certificación de calidad y/o mejora continua.

## ▪ **ANALISTA FUNCIONAL SEMISENIOR**

### **Principales Responsabilidades:**

Participar en tareas de relevamiento, diagnóstico, definición, rediseño, implementación y seguimiento post implementación de mejoras de procesos, sistemas y estructura organizativa.

### **Formación Profesional:**

Universitario Profesional de Ingeniería, Informática, Sistemas, Computación, Administración de Empresas o carreras afines.

Inglés: Buen nivel de lectura, escritura y oral.

### **Conocimientos / Experiencia Requerida:**

Mínimo 5 años de experiencia en la materia.

Herramientas: MS Office Package, MS Project, MS Visio, MS Explorer / Mozilla Firefox.

Conocimiento de UML, Java, SQL, ERP, CRM, Workflows.

### **Competencias:**

Buenas relaciones interpersonales, capacidad para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Amplio conocimiento de técnicas de gerenciamiento de proyectos y estándares de calidad. Será valorada la experiencia en procesos de certificación de calidad y/o mejora continua.

## ▪ **ANALISTA FUNCIONAL JUNIOR**

### **Principales Responsabilidades:**

Participar en tareas de relevamiento, diagnóstico, definición, rediseño, implementación y seguimiento post implementación de mejoras de procesos, sistemas y estructura organizativa.



### **Formación Profesional:**

Universitario Estudiante avanzados o profesionales recién recibidos de sistemas, ciencias de la computación o carreras afines.

Inglés: Nivel de lectura, escritura y oral intermedio

### **Conocimientos / Experiencia Requerida:**

No es necesaria experiencia laboral previa pero se evaluarán calificaciones y se considerará el conocimiento previo de los métodos PMI. Buen nivel de redacción.

Herramientas: MS Office Package, MS Project, MS Visio, MS Explorer / Mozilla Firefox.  
Conocimiento de UML, Java, SQL, ERP, CRM, Workflows.

### **Competencias:**

Proactivo, orientado a la búsqueda de soluciones, con facilidad para comunicarse en forma escrita / oral y responsable para insertarse en grupo de trabajo en formación. Capacidad de trabajo en equipo, de priorización, de realizar tareas de relevamiento y diagnóstico (con mirada crítica para entender cuáles son los problemas / necesidades del usuario).

### **Dotación deseada en todas las áreas bajo la orbita del Proyecto PNUD:**

Área Institucional: 15

Área de Coordinación y administración: 5

Área de Tecnología: 15



## **Anexo N° 3**

### **Procedimientos de Cierre**

Para el cierre operativo del Proyecto quedan bajo responsabilidad del Director Nacional y del Coordinador las siguientes acciones:

- a) El Proyecto presentará el informe final 60 días antes de su finalización para su presentación con antelación a la reunión de Revisión Tripartita Final.
- b) Se efectuará la rendición de caja chica, la liberación de pagos pendientes y la transferencia de equipamiento. Se presentará constancia de la transferencia de los bienes adquiridos con los fondos del proyecto.
- c) Se procederá al cierre de las cuentas bancarias que el proyecto tenga habilitadas a su nombre.
- d) Se presentará el informe financiero correspondiente a la rendición del último trimestre de ejecución del proyecto.
- e) El proyecto solicitará la auditoría final, la cual deberá adjuntarse a la documentación de cierre. Asimismo deberá comunicar qué funcionario será responsable del recibir a los auditores.
- f) El proyecto presentará la Revisión Final.
- g) Se presentará la designación del responsable del Gobierno para la custodia de los archivos del proyecto.
- h) Se presentará un Acta de entrega de los archivos y registros del proyecto y el detalle de los mismos.
- i) Se presentará un Acta de entrega del Coordinador al Director Nacional en la que quede constancia del cumplimiento de las acciones de cierre.

## Anexo N°4 Plan de Adquisiciones

DOC SOLICITUD LISTOS		Descripción	Rubro (Bienes, servicios obras)	Monto Est. Contrato (USD)	Publicación/Notificación					Documento Solicitud						
Fecha	Solicita nte				FECHA	UNOP/MS	LINCEN	Derechos Reserva	DIREJ. JURISDICC.	Fecha Emisión	Fecha Recep. Ofertas	Duración (días)	CD / LTA	SC	SDP	LPI
nov-08	PNUD ARG/08/0 09	PC's y Notebook	Bienes	581.900	nov-08	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	dic-08	ene-09	30		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ene-09	PNUD ARG/08/0 09	Placas Teléfono IP y Teléfonos IP	Bienes	135.000	ene-09	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	feb-09	mar-09	30		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
feb-09	PNUD ARG/08/0 09	Plotter de escalar (Gis), Scanner de escala (Gis) y Impresores Laser rápidas	Bienes	99.100	feb-09	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	mar-09	abr-09	30		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nov-08	PNUD ARG/08/0 09	Servidores, Servidores PBX y Storage	Bienes	479.200	nov-08	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	dic-08	ene-09	30		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ene-09	PNUD ARG/08/0 09	Acces Point, Antenas y Switch SNMP 1 GB	Bienes	29.900	ene-09	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	feb-09	mar-09	30		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nov-08	PNUD ARG/08/0 09	UPS para servidores y para PC's	Bienes	290.000	nov-08	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	dic-08	ene-09	30		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ene-09	PNUD ARG/08/0 09	Licencias	Bienes	155.500	ene-09	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	feb-09	mar-09	30		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
feb-09	PNUD ARG/08/0 09	TV LCD 42" y Cañones	Bienes	21.200	feb-09	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	mar-09	abr-09	30		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ene-09	PNUD ARG/08/0 09	Cable UP y accesorios	Bienes	10.400	ene-09	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	feb-09	mar-09	30		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
feb-09	PNUD ARG/08/0 09	Token	Bienes	20.800	feb-09	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	mar-09	abr-09	30		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ene-09	PNUD ARG/08/0 09	Mobiliario	Bienes	77.000	ene-09	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	feb-09	mar-09	30		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Anexo N° 5

### Metodología de Gerenciamiento de Proyectos

#### Introducción a Project Managment Office (PMO)

##### **Antecedentes**

Según un análisis realizado por Standish Group sobre 40.000 proyectos de Tecnologías de la Información (TI) en Estados Unidos, concluyeron que sólo el 27 % finaliza exitosamente, mientras que un 50% lo hace con serias dificultades, vinculadas, principalmente, a una mala administración de costos, tiempo y alcance. Mientras que el 23 % restante fracasa. Estas desalentadoras cifras nos hacen pensar que no hay motivos para suponer que la Ciudad de Buenos Aires esté preparada para revertir radicalmente este panorama.

Ese mismo estudio arrojó detalladamente las razones que llevaron al fracaso o mal desenvolvimiento de la mayor parte de los proyectos observados. Entre ellas, se menciona:

- Requerimientos incompletos
- Baja inclusión de los usuarios
- Falta de una Estrategia
- Mala planificación
- Expectativas no Realistas
- Falta de Soporte Gerencial
- Requerimientos Cambiantes
- Recursos Insuficientes
- Desconocimiento de la Tecnología

Asimismo, exponen las razones por las cuales ese 27% llegó exitosamente a cumplir con lo planteado. Entre las cuales se destacan:

- Usuarios involucrados
- Soporte Gerencial
- Requerimientos Claros
- Planeamiento Apropiado
- Expectativas Realistas
- Hitos Pequeños
- Recursos Competentes
- Visión y Objetivos Claros
- Recursos en Foco



Dentro de este marco, hay una serie de cuestiones que deben resolverse: ¿Cómo estandarizar y consolidar la información? ¿Cómo definir procesos, funciones y herramientas que faciliten la gestión de múltiples proyectos?

En este sentido, la PMO es un área de servicios compartidos con un objetivo muy claro: integrar la gestión de proyectos en todas sus fases. Desde la prefactibilidad hasta la puesta en marcha, pasando por la factibilidad, el diseño y la construcción. Los esfuerzos están orientados a la efectividad y productividad de los proyectos, minimizando riesgos, fracasos y desilusiones.

### **Visión desde ASI**

Además de disponer de recursos competentes en lo tecnológico, el componente "Gestión" es clave si se desea alcanzar una alta tasa de éxito en los proyectos. En particular se apunta a evitar ciertos vicios bastante frecuentes como:

- Visualizar un proyecto como un desafío exclusivamente tecnológico
- Comenzar las actividades de ejecución de un proyecto a partir de requerimientos iniciales sin la debida validación con los usuarios, sin soporte gerencial, sin estrategia, sin plan y sin un análisis de los riesgos.

Asignar la gestión del proyecto a un miembro del equipo técnico con el supuesto implícito de que las actividades de gestión sólo le tomarían una pequeña fracción de su tiempo.

### **Misión de la PMO**

- Asegurar la alineación de los proyectos con los objetivos de la ASI y del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA)
- Aplicar conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas de Gestión de Proyectos a los proyectos de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones efectuados en el ámbito del GCBA con el objetivo de que estos resulten exitosos.
- Proporcionar un ámbito de pertenencia a los PM, que le brinde contacto con sus pares, recursos para realizar correctamente sus tareas, coaching, seguimiento y evaluación de su rendimiento.
- Desarrollar una metodología y mejores prácticas de gestión de proyectos para el GCBA.
- Implementar la metodología definida siguiendo un esquema gradual de "niveles de madurez".
- Definir estrategias para los proyectos.
- Buscar vínculos y puntos de contactos en diferentes proyectos.
- Priorizar proyectos.
- Asignar recursos a los proyectos.
- Mantener y operar un conjunto de herramientas tecnológicas de gestión de proyectos (software de gestión de proyectos, software de gestión de la configuración, repositorio organizado de información)



- Optimizar el uso de los recursos compartidos.
- “Irradiar” conocimientos, metodologías y mejores prácticas en Gerencia de Proyectos a otros ámbitos del GCABA.

## **Roles en Proyectos**

### Sponsor

Autoriza el proyecto. Persona o grupo que asegura que el proyecto tenga los recursos necesarios, incluyendo presupuesto, para que el trabajo se realice. El sponsor es alguien dentro de la organización ejecutante con poder suficiente para autorizar la realización del proyecto. Es la persona interesada en el éxito del proyecto. Para proyectos de la ASI el Sponsor es el coordinador de la misma.

### Gerente de Proyectos

Es la persona responsable de lograr los objetivos de los proyectos.

- Identificar y validar los requerimientos. (inclusive los escondidos)
- Establecer objetivos SMART (eSspecifico, Medible, reAlizable, Realista y limitado en Tiempo).
- Balancear las demandas de calidad, alcance, tiempo y costo.
- Adaptarse a las especificaciones, planes y enfoque a los intereses y expectativas de los diferentes interesados
- Evaluar el entorno (identificación de interesados, entender el propósito del proyecto)
- Evaluar capacidades de la ASI para cumplir con el proyecto
- Definir el problema
- Desarrollar, probar y refinar soluciones a los problemas
- Resolver conflictos

### Usuarios

Persona(s) o grupo(s) de personas que hará uso de los entregables del proyecto. Puede suceder que haya diferentes usuarios del proyecto.

### Usuarios expertos

#### Equipo de Gerencia del Proyecto

Grupo de individuos que trabajarán juntos en pos del éxito del proyecto. El PM lidera, motiva, coordina el trabajo del equipo. El equipo del proyecto es el que realiza y completa el trabajo del proyecto.

El Equipo de Gerencia de un Proyecto está conformado por todos los individuos involucrados en actividades de Gerencia de Proyectos (ver “Actividades de Gerencia de Proyectos”). Notar que el personal que trabaja para un proyecto en actividades que no son de gerencia del mismo (por ejemplo, programación, testing, ingeniería de detalle, instalación, etc.) no se considera parte del Equipo de Proyecto.



Ministerio de la Defensa  
República de Cuba

## Actividades de Gerencia de Proyectos

### **Inicio**

Estudio de factibilidad  
Identificación de interesados  
Análisis de necesidades  
Definición de requerimientos  
Análisis FODA  
Acta de Constitución del Proyecto  
Enunciado Preliminar de Alcance  
Presupuesto preliminar  
Estrategia premilitar  
Riesgos preliminares

### **Planeamiento**

Alcance  
Cronograma  
Costos  
Riesgos  
Comunicaciones  
Calidad  
Control de Cambios (Plan de)

### **Ejecución**

Formación del equipo  
Contactos con proveedores  
Seguimiento de proveedores  
Seguimiento con líderes técnicos  
Autorización de informes  
Comunicación de desempeño

### **Control**

Análisis de variación  
Análisis de desempeño  
Control de costos  
Control de cronograma  
Control de calidad  
Aceptación de entregables

### **Cierre**





## Anexo N°6 A

### Descripción de los 30 proyectos pilotos que se ejecutaran a través del Proyecto PNUD

Proyecto	Descripción
Sistema de Infraestructura	Sistema de relevamiento y puesta en línea de las condiciones de los edificios educativos
Firma Digital	Migración de algunos procesos críticos hacia la introducción de la firma digital
Gestión de incidentes	Sistema de seguimiento y detección de incidentes en el espacio público
Sistema de gestión docente y de alumnos	Desarrollo de un sistema de gestión que integre la administración de licencias en el ámbito educativo
Detección Temprana de Fallas en Espacio Público	Sistema de gestión de identificación de fallas para planeamiento y mantenimiento preventivo y correctivo
Sistema de Habilitaciones Automáticas	Solución para la emisión de habilitaciones de locales a través de la web.
Sistema de Información Social	Solución única para la Gestión de Planes Sociales Solicitud de beneficios Unificación de la información Acortamiento del proceso de otorgamiento de los beneficios
Administración y Gestión de Alumnos	Legajo único para el registro de la matrícula de inscripción. Gestión y administración del programa de becas. Seguimiento Sanitario
Gestión aportes educación privada	Sistema carga y control de información de las instituciones educativas privadas. Liquidación de subvenciones.



de Control de Acceso y Presentismo	<p>Sistema Transversal de Acceso y presencia en el ámbito del Ministerio de Educación. Sponsors: Ministerio de Educación ASI Buenos Aires Digital Partners: - Banco Ciudad <a href="http://www.bancociudad.com.ar">http://www.bancociudad.com.ar</a> - Red Monedero: <a href="http://www.monedero.com.ar/que.htm">http://www.monedero.com.ar/que.htm</a> Proveedor: Giesecke &amp; Devrient (G&amp;D) <a href="http://www.gi-de.com/">http://www.gi-de.com/</a> Tecnología: Chip y RFID Visión estratégica: Hacer una prueba de escala en el ámbito del Ministerio de Educación (60,000 agentes) que permita registrar entrada y salida de los funcionarios. El proyecto se apoya en generar identidad fusionando la tarjeta docente, la de pago del BM y Monedero otorgando ciertas ventajas (15 viajes gratuitos, descuentos, entrada al Colon y otros teatros y museos de la ciudad, etc...) Las primeras 60,000 tarjetas serán pagadas por Monedero (costo aproximado de: 132,000) Ahorro de 10 millones de horas hombre aproximadamente.</p>
SGH Disponibilidad de Camas	<p>Este sistema proveerá información centralizada, capturada al momento de la admisión, con la que se contará con la visión detallada de las camas disponibles, por zona, región, hospital, tipo de cama, así como los motivos de no disponibilidad.</p>
SGH Farmacia Hospitalaria	<p>Sistema único orientado a cubrir los procesos de recepción, despacho y control de stock de medicamentos, descartables e insumos médicos garantizando la comunicación en tiempo real con el depósito centralizado, en 8 hospitales de referencia, para concluir con su generalización a toda la red de efectores.</p>
SGH Centralización de Turnos	<p>Este sistema está destinado a facilitar y mejorar el proceso de obtención y administración de turnos ambulatorios en los hospitales de la ciudad, permitiendo su acceso desde diferentes medios (telefónico, Internet, CGPs, personales, etc.)</p>
Sistema de Gestión de Emergencias (SAME)	<p>Integración del flujo de trabajo del SAME con el conjunto de hospitales de cabecera, permitiendo la localización en tiempo real de móviles y la programación de las tareas, así como el despliegue inmediato en caso de emergencias. Integra las funcionalidades existentes (call center) con las que se desarrollaran para la georreferenciación de los móviles(GIS) ampliando el alcance funcional de los sistemas</p>
Integración del sistema telefónico	<p>Interconexión de los sistemas telefónicos del GCBA utilizando la infraestructura de datos existente. Proteger las comunicaciones sensibles.</p>
Procedimiento de Operaciones	<p>Elaboración de las mejores prácticas de Operaciones</p>
Políticas de Uso de Internet	<p>Elaboración de políticas de uso de Internet y servicios en Línea</p>
Actualización del Correo Electrónico	<p>Implementar nuevos esquemas de servicios de Correo Electrónico Google Apliance Google Aps 60.000 usuarios</p>



Infraestructura Call center	Integrar una solución de administración de comunicaciones interna a la infraestructura de call center para garantizar el lanzamiento de nuevos servicios sobre la central telefónica instalada
Tecnológica	Solución para recibir y resolver consultas y reclamos referentes a soluciones tecnológicas
Herramienta de Intercambio de Información Gubernamental	Compartir datos con organismos a nivel nacional y provincial. Construcción de interfases entre las distintas aplicaciones para intercambiar y compartir información
Padrón Electoral GIS	Consultar vía web el lugar de votación de los ciudadanos desde el padrón electoral del GCBA contando con la posibilidad de imprimir el mapa de referencia.
Sistema de Patrimonio	Disponer en forma sistematizada de la Información Patrimonial del Gobierno de la Ciudad.
Sistema de Stock	Gestionar demostraciones de la aplicación para que todos los Organismos del GCABA puedan gestionar y administrar los bienes de consumo cumpliendo las normas vigentes en materia de bienes de consumo.
Seguimiento de Denuncias y Reclamos de los vecinos	Solución integral de asistencia ciudadana. Relación de los reclamos o demandas con los sistemas internos e cada una de las áreas de gobierno.
SIDIAU	Proyecto para georreferenciar el subsuelo de la ciudad de Buenos Aires
Licitaciones en la Web	Publicación de las Licitaciones del ministerio en un entorno Web para eliminar los tramites en papel. Primera etapa: pliegos disponibles en la web y sistema de consultas anónimas de los potenciales oferentes.
Seguimiento de Proyectos y Obras	Desarrollo de una aplicación que permita efectuar el seguimiento del cronograma de proyectos, obras y estudios (Hitos y Sub-Hitos), el seguimiento económico, físico y financiero de las obras en ejecución, y la registración y generación de indicadores que posteriormente podrán ser analizados a través del Tablero de Control.
Turnos CGP Licencias de Conducir y Faltas	Sistema que permita la solicitud vía web de los turnos para renovar y/o emitir una nueva licencia de conducir para los ciudadanos de la GCBA. Así mismo para dar a conocer las faltas de transito cometidas
Código de Planeamiento Urbano	Sistema de gestión de contenidos para la generación de Digesto.



## Anexo N 6 B

### Descripción de los proyectos con actividades que ya se han iniciado o se encuentran en etapa de formulación en el marco de la Agencia de Sistemas de Información

Proyecto	Descripción
Sistema Integrado de Gestión	Desarrollo de un Tablero de Control de todas los indicadores del Ministerio de Medio Ambiente y Espacio Público.
Sistema de inventario de Espacio Público	Base única georreferenciada de elementos que integran el espacio público
Inspección de Higiene Urbana	En el ámbito de la IHU se creará la Policía de la Basura, cuerpo con 150 inspectores (que usarían PDA) y 50 móviles (localizables por GPS) que trabajará 7 x 24 x 365. Las necesidades de IHU son: Instalar telefonía y LAN en el edificio en la calle San Isidro Labrador. Dar conectividad al edificio de la calle San Isidro Labrador. Desarrollar un sistema de captura y registro de infracciones ambientales (CB enviará versión electrónica) Se destaca que son aplicaciones de gestión "real time" que requieren tener
Gestión de permisos de uso de publicidad	Administración de procesos de otorgamiento de permisos, habilitación y registros relacionado con el espacio público
Sistema Móvil de Gestión de Inspecciones	Permitir que los PDA utilizados por los inspectores de la AGC tengan la utilidad requerida para la gestión eficiente de las inspecciones.
Replicación de solución FISCA	Reproducir el workflow de inspecciones FISCA en otras dos áreas del organismo. Adicionalmente, la APA está interesada en evaluar el uso de la aplicación en su ámbito.
Faltas Especiales	Sistema de seguimiento, control y pago de multas a excepción de las de tránsito, por ejemplo: multas correspondientes a habilitaciones o a faltas de los ciudadanos.
Conectividad Edificio Perón 2933	Conexión del Edificio de Perón 2933, por fibra óptica, a la MAN. Disponible para fecha de la mudanza del organismo al edificio. Fecha prevista: 26/09/08
Red de Voz para dependencias del ME y Escuelas	Red de telefonía IP entre las dependencias del ME y escuelas. Se apoya en la red de gobierno (proyecto de infraestructura física). Capacidad para implementar la mesa de ayuda. Módulo del sistema que permite la gestión de nomencladores valorizados, contratos con financiadores, valorización de prácticas individuales, módulos y conjuntos de prácticas agrupadas. Captura en forma manual datos de documentación en soporte físico, y prevé la captura automática a partir de la integración con módulos de registro prestacional (admisión, laboratorio, imágenes, urgencias, etc.). Emitirá facturas destinadas a los distintos financiadores del sistema de salud, así como la gestión del conjunto de información necesaria para generarla.
SGH Módulo Facturación	



Sistema Integral de Gestión Hospitalaria

SGH Compras Insumos Hospitalarios

Conectividad Hospitalaria

Mapa embebido en Tablero de móvil coordinador SAME

Ampliación de la Red MAN / Wireless

Ubicuidad Gubernamental

Data Center / Módulo de Alta disponibilidad Urgente

Data Center / Renovación de equipamiento

DataCenter / Contingencia y Disaster Recovery

MNFO de la ASI

WEB Accesible

Disponibilidad e Interacción de Servicio GIS

Plataforma Interoperabilidad-SSO + PKI

Sistema Integral de Gestión Hospitalaria

Sistema único para el registro de Solicitudes de Compra, Ofertas y Órdenes de Compra, integrando los diferentes procedimientos de adquisición en uso, y con comunicación al SIGAF y al Sistema de Gestión de Farmacias Hospitalarias.

Dar conectividad a los 34 hospitales del GCBA, comenzando por las farmacias. Caja 300.000 GCBA UNOPS Conexión Aplicación de mapa embebido en el tablero de comando del móvil de emergencias, en el que se pueda visualizar la información requerida por el SAME para coordinar la actuación de los diferentes actores en situaciones de emergencia, así como poder contar con una herramienta para realizar buffer o influencias en las zonas de los incidentes a fin de articular los recursos de las cercanías.

Relevar la red actual del GCBA a efectos de determinar la ampliación a efectuar UNOPS Modelo de contratación de telefonía celular. Adquisición gratuita de 25.000 teléfonos celulares De los cuales 1.000 de tipo smartphone, que permitiría tener en línea a un porcentaje importantísimo del personal del GCBA. Además de la interconexión se podrían ahorrar: 15.000.000 año

Asegurar la capacidad de procesamiento y archivo de las aplicaciones críticas CAJA ESPECIAL REINTEGRABLE 160.000

Actualización equipo DataCenter para absorber los proyectos en curso

Migración hacia la Nueva Forma Organizacional de la ASI. Relevamiento de puestos Propuesta aumento Contratos bajo Dec 948/05 y Res 959/07 Preproyecto Escalafón Incorporación Consultores Consolidación ASINF (500 agentes) Se trata de introducir nuevas herramientas web 2.0(Wordpress) y generar la conciencia de la necesidad de uso estricto de estándares para poder asegurar la interoperabilidad, accesibilidad, y usabilidad promoviendo la descentralización de la carga de información con una interfase ágil e intuitiva de open source que promueva la simplificación y desmaterialización de trámites.

Mejoramiento de las formas de incorporación y disponibilidad de la información georreferenciable de las áreas de Gobierno. (Ley N° 2525)

Provisión de herramientas y desarrollo de interfaces para permitir la implementación de dicha arquitectura UNOPS



GOBIERNO DE CÓRDOBA  
GOBIERNO DE BUENOS AIRES

Google: puesta en disponibilidad de la Herramienta

Alerta Temprana meteorológica con interacción GIS

Plataforma Interoperabilidad- Diseño de Arquitecta

Red Segura de Voz para funcionarios

Tablero de Control Integrado / Georreferenciación

Digitalización de Archivos Pasivos

Aplicación de Control de Acceso y de Presentismo

Estándares Tecnológicos del GCBA

Normalización de Documentación para la etapa de Incepción

Reempadronamiento

Hacer disponibles planos históricos de la CABA

Tablero de Control Georreferenciado II

Estacionamiento Inteligente - UPE

Estamos de acuerdo en avanzar en firma de contrato para: 1. 60,000 cuentas gratuitas de correo Gmail y Google Apps s/pub para todos los maestros de GCBA. 2. 1,000 cuentas gratuitas de correo Gmail y Google Apps s/pub para los funcionarios. 3. Cuentas gratuitas para TODOS los ciudadanos de CABA. 4. Google Appliance grande para incorporar algoritmos de búsqueda inteligente en toda la ciudad para manejar documentos y web de la ciudad.

Sistema de explotación de la información de las estaciones de monitoreo de la ciudad. Permite el despacho anticipado de medidas de contingencia por fenómenos meteorológicos.

Definición de una arquitectura tecnológica que garantice la conectividad entre todos los sistemas del GCBA

Proteger información sensible sobre los canales de voz y centralizar las comunicaciones

Visualización de mapas temáticos en el tablero de control.

Identificación de archivos a reemplazar por documentos digitales con valor legal.

UNOPS Equipamiento y consultoría

Diseñar un modelo de especificación de compras de equipamiento CONSULTARÍA PNUD

Normalización de Documentación para la etapa de Incepción Creación de un repositorio de datos de habilitaciones, cult, uso de locales e información actualizada georreferenciada de parcelas de la CABA. Diseño de Herramienta de explotación de la información.

Hacer disponibles los planos históricos de la Ciudad en proceso de escaneo, a través de un sistema que permita la consulta en múltiples dimensiones (tiempo, espacio, tipo de intervención, temática)

Incorporación de mejoras de interfase en la aplicación de mapa embebido desarrollada en el Proyecto Tablero de Control Georreferenciado I.

Sistema de comunicación por SMS para estacionamiento medido en la ciudad. La infraestructura para este sistema posibilitará la conexión a otros servicios para que los ciudadanos puedan interactuar con las aplicaciones de atención ciudadana.

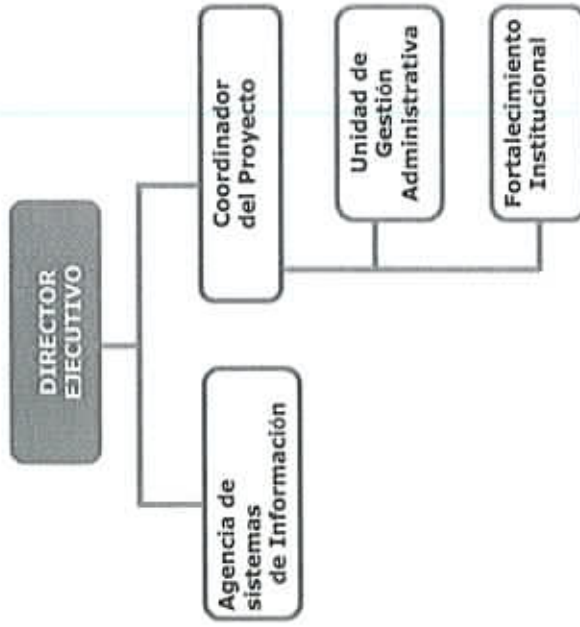


Registro de Obras Privadas	Sistema de Registros para el seguimiento de expedientes de las Obras Privadas.
Centralización de Equipamiento	Relevamiento de perfiles de usuarios y equipamiento informático asociado a cada puesto de trabajo y su conexión de red correspondiente. La finalidad del proyecto es generar un método de administración integral del parque informático del ministerio.
Tramite LEY 104	Generar un sistema que permita gestionar y dar seguimiento a la solicitud de los ciudadanos de acuerdo a la ley 104. . Formulario multifunción para toma de denuncia. Primera Respuesta automática al usuario. Etiquetado y código de barras de seguimiento de ley 104. Ingreso a Comité de Análisis - Derivación a áreas concernidas. Autenticación física de usuario. Pegar etiqueta CB a sistema SUME
Unidad Operativa de Adquisiciones Modelo	Adquisiciones unificadas de equipamiento por licitación pública nacional en tiempo récord (90 días) y como prueba piloto para la renovación de todo el parque informático obsoleto del GCBA.
Pago de Tasas y Timbres vía web	Sistema para obtener vía web los comprobantes de Tasa y Timbres que permitan pagarlos en los sistemas de pago rápido.
Recursos Humanos	Dada la diversidad de de ambientes donde se efectúa la liquidación de sueldos de RRHH, se busca un único software para evitar la dispersión y tener en una única aplicación la liquidación de todos los agentes pertenecientes al GCABA
Compras	Es intención del GCABA modificar el procedimiento de compras, para ello se necesita el soporte tecnológico correspondiente.
Estándares paginas WEB	El objetivo es definir los estándares de armado de páginas web para el gobierno de la ciudad. El proyecto debe contemplar, definir estos estándares y armar un equipo que ayude a las áreas para modificar las paginas que no las cumplan.
Trunking	El proyecto Trunking es del Ministerio de Seguridad y Justicia, su objetivo es la utilización de los 10 canales de radio que posee el GCBA para desplegar un sistema de trunking independiente a ser usado por organismos de la misma, por ejemplo el SAME, la policía urbana, etc.
Buscador de normativa ambiental	El proyecto consiste en la adaptación del SDIN a las necesidades de visualización y búsqueda de la APA y su puesta a disposición en la página Web del organismo.
Sistema Administrador de Información	Realización de un sistema de administración de la información de la APA procedente de diversos organismos y empresas, que permita georreferenciarla a través de la dirección postal o la denominación catastral. En una etapa posterior se modelizará la información para poder hacer, entre otras cosas y a modo de ejemplo, modelos de riesgo ambiental.



## Anexo N°7

### Organigrama





### **Esquema de Organización Interna**

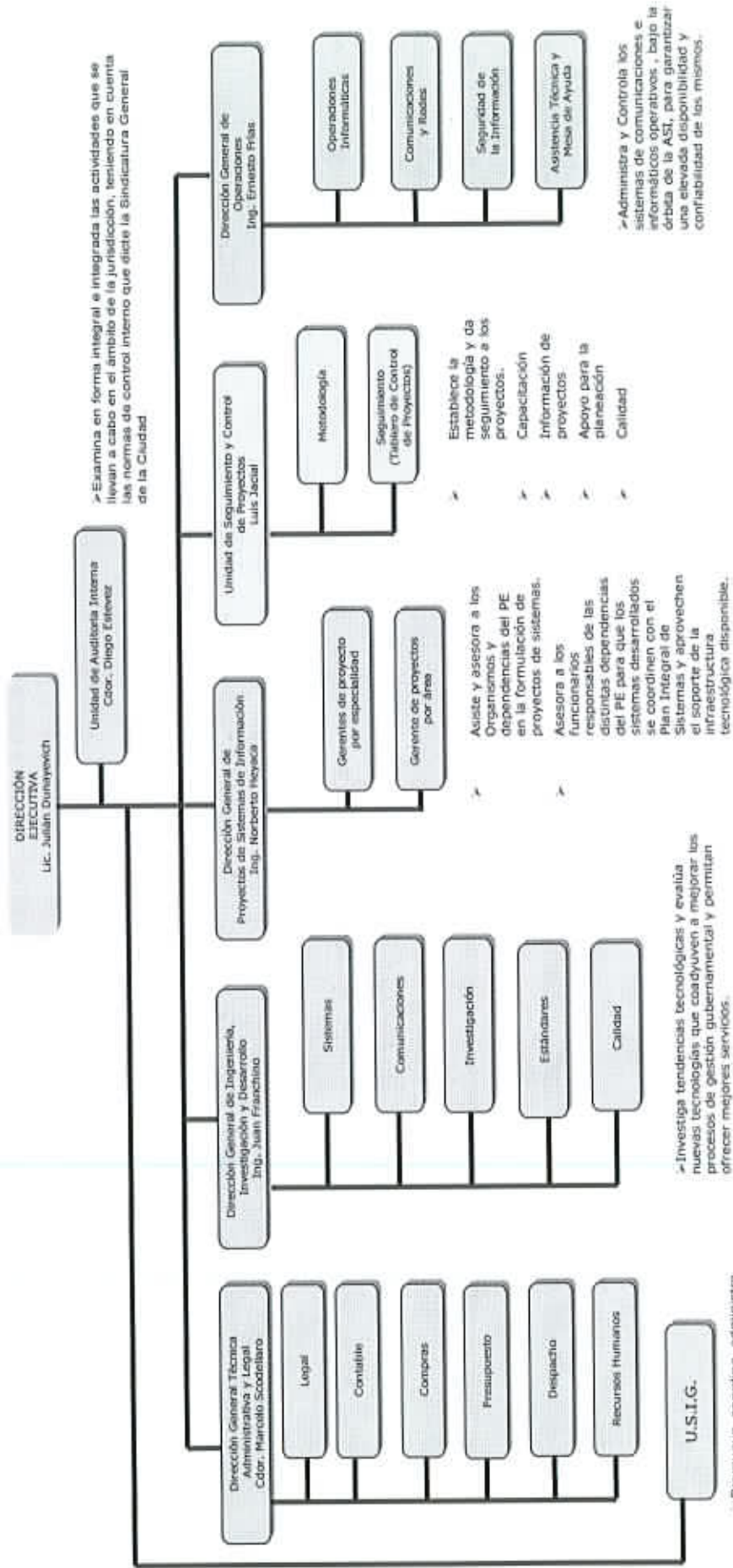
El Proyecto se organiza a través de una Dirección Nacional que tiene a su cargo al Coordinador General del Proyecto PNUD y a la estructura íntegra de la Agencia de Sistemas. A su vez, el Coordinador General tiene bajo su órbita la Unidad de Gestión Administrativa y a la Unidad de Fortalecimiento Institucional.

En el esquema del Proyecto, al menos en su inicio, resulta conveniente que el cargo de Director Nacional y el Coordinador General sean ejercidos por la misma persona a fin que el mismo retenga todas las facultades inherentes a los aspectos técnicos e institucionales en cuanto a los objetivos específicos del Proyecto. En el futuro, se evaluará la posibilidad de desglosar la responsabilidad y que exista un Coordinador General distinto al Director Nacional, es que dentro del organigrama se manifiesta la dependencia funcional del área administrativa y del área institucional bajo la órbita de la Coordinación.

En ese sentido es importante destacar que uno de los objetivos del proyecto es la puesta en marcha de la Agencia de Sistemas de Información, el diseño, implementación y coordinación de un Plan de Acción de Gobierno Electrónico. Al respecto se observa que el Director Ejecutivo de la Agencia con rango de Subsecretario, -quien ocupará el cargo Director Nacional en el presente Proyecto- posee una vasta experiencia en la materia. En consecuencia y teniendo en vista estos objetivos, la idoneidad de su Director y a fin de evitar posibles decisiones contradictorias en este proceso de formación, resulta necesario, que al menos, hasta que la Agencia se encuentre totalmente consolidada, el mencionado Director retenga todas las facultades jerárquicas referidas a los aspectos informáticos y técnicos.

Sin perjuicio de lo expuesto y a efectos de garantizar una gestión transparente y eficaz del Proyecto se crea una Unidad de Gestión Administrativa, a cargo del Coordinador General, que si bien dependerán del Director, tienen como objetivo brindar al mismo el apoyo administrativo, presupuestario, contable, de recursos humanos, y de información de gestión necesarios para cumplir con los requerimientos específicos del Proyecto PNUD.

# Organigrama ASI



**ANEXO N° 8 MATRIZ DE ANALISIS DE RIESGOS**

<b>Dimensión / Factor</b>	<b>Variabes</b>	<b>Definición del riesgo</b>	<b>Descripción medidas de mitigación</b>
	Contexto político	El contexto político puede constituir un obstáculo para la ejecución del proyecto	Desde la jurisdicción se encararon acciones tendientes a agilizar y alcanzar autonomía en las acciones
	Contexto del sector público	El marco político normativo del área involucrada puede obstaculizar la ejecución del proyecto	Se iniciaran acciones tendientes a consensuar las acciones con la esfera político normativa del GCABA
<b>Contexto</b>	Previsibilidad de financiamiento	El financiamiento no esta asegurada y la decisión se encuentra fuera del ámbito de la injerencia de las autoridades del proyecto	La ASI tiene la facultad de proponer las formulaciones presupuestarias a partir del 2009 que aseguren el respaldo suficiente para los compromisos asumidos
<b>Capacidad institucional</b>	Capacidad operacional (recursos asignados)	Los RRHH y materiales de los que dispone el area son insuficientes.	La Agencia planea la incorporación de recursos específicos para la gestión del proyecto. El proyecto estima la generación de capacidades y trabajos de desarrollo de carrera

<p><b>Complejidad del proyecto</b></p>	<p>Procedimientos internos</p>	<p>Los procedimientos administrativos y de control interno no garantizan acabadamente la transparencia y eficiencia.</p>	<p>La Agencia dispondrá de un equipo especializado en el aseguramiento de la transparencia y agilidad en las adquisiciones de tecnología y contrataciones en general</p>
<p>Presupuesto total</p>	<p>Cantidad de transacciones</p>	<p>La complejidad del proyecto por la cantidad de actores involucrados y/o la envergadura y cantidad de operaciones resulta de difícil ejecución dentro de los plazos previstos</p>	<p>El proyecto contempla el trabajo sobre la cultura organizacional, la mejora de la estructura organizativa y el planeamiento estratégico adecuado para poder cumplir con las acciones programadas</p>
<p>Cantidad de contratos superiores a UDS 100.000</p>	<p>Número actores institucionales involucrados</p>		
<p>Número de jurisdicciones involucradas</p>			



Ministerio de Educación

**ANEXO N° 9 CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS**



SUBLÍNEA	DONANTE	AÑO	FECHA	CALENDARIO DE PAGOS	VALOR PRESUPUESTADO	SALDO		
30071	GOBIERNO	2008	15/10/08	USD 2.177.465	2.177.465	0		
				USD				
			<b>Subtotal</b>	<b>USD 2.177.465</b>	<b>USD 2.177.465</b>	<b>USD 0</b>		
		2009	01/02/09	USD 1.737.500	1.737.500	0		
			15/04/09	USD 1.000.000	1.000.000	0		
			<b>Subtotal</b>	<b>USD 2.737.500</b>	<b>USD 2.122.535</b>	<b>USD 0</b>		
		2010		USD	USD			
			<b>Subtotal</b>	<b>USD</b>	<b>USD</b>	<b>USD</b>		
				<b>TOTAL</b>	<b>USD</b>	<b>USD</b>	<b>USD</b>	<b>USD</b>