



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING

por

Paola Basualdo

Valentina Coronel

Gabriela Luc

TUTOR: Ing. Alfredo Infanzón

Montevideo

URUGUAY

2022

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título: GEX en la Nube

Autores: Paola Basualdo, Valentina Coronel, Gabriela Luc

Tutor: Alfredo Infanzón

Posgrado: Especialización en Marketing

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

Ante todo, a nuestras familias que nos acompañaron con mucha paciencia y comprensión.

A nuestro Coordinador, el Profesor Ing. Alfredo Infanzón por su dedicación, apoyo y aportes que nos motivaron a descubrir y potenciar nuestras ideas.

A los entrevistados, encuestados y todos aquellos que nos brindaron material para este trabajo.

Al equipo del Posgrado de Especialización en Marketing por la experiencia vivida durante el desarrollo del curso, gracias al cual tuvimos la oportunidad de formar este grupo de compañeras que nos permitió crecer tanto en lo profesional como en lo personal.

Tabla de Contenido

1	SUMARIO	1
2	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	2
3	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN	6
3.1	ANÁLISIS EXTERNO	6
3.1.1	Mercado.....	6
3.1.2	Consumidores.....	7
3.1.3	Competencia.....	8
3.1.4	Situación política económica	13
3.1.5	Tendencias.....	14
3.2	ANÁLISIS INTERNO	16
3.2.1	Organización	17
3.2.2	Producción.....	18
3.2.3	Marketing	20
3.2.4	Financiación	22
3.3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - FODA	23
4	METODOLOGÍA	24
4.1	Entrevistas en profundidad	24
4.2	Encuestas	25
5	RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	27
5.1	Entrevistas	27
5.2	Encuestas	37
6	DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	40
6.1	OBJETIVOS DEL PLAN.....	40
6.2	ELECCIONES DE ESTRATEGIAS DE MARKETING	40
6.2.1	Macrosegmentación o Mercado de Referencia	41
6.2.2	Microsegmentación o Mercado Objetivo	41
6.2.3	Posicionamiento	44
6.2.4	Estrategias de crecimiento.....	45
6.2.5	Estrategia competitiva	47
7	DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING	49
7.1	PRODUCTO.....	50
7.2	PRECIO.....	55

7.3	DISTRIBUCIÓN	58
7.4	COMUNICACIÓN.....	60
7.4.1	Comunicaciones al público interno	62
7.4.2	Comunicación al público externo.....	63
7.5	PRESUPUESTO.....	65
7.6	MEDICIÓN DE LAS ACCIONES DE MARKETING	66
8	CONCLUSIONES	67
	BIBLIOGRAFÍA.....	68
	ANEXO A - ENCUESTA A PÚBLICO EN GENERAL.....	72
	ANEXO B - ENCUESTA A ORGANISMOS PÚBLICOS	79
	ANEXO C- ENTREVISTAS A ACTORES CLAVES	83
	ANEXO D – CRONOGRAMA DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN.....	107

Índice de Tablas y Gráficos

Tabla 3-1	Matriz FODA.....	23
Tabla 4-1	Entrevistas.....	25
Tabla 5-1	Entrevista al Jefe del Equipo de Desarrollo	29
Tabla 5-2	Entrevista al Gerente de CONEX	30
Tabla 5-3	Entrevista al Gerente de TIC.....	32
Tabla 5-4	Entrevistas a Intendencias Departamentales.....	34
Tabla 7-1	Ventajas y desventajas del Expediente Electrónico en la Nube	54
Tabla 7-2	Rango de Usuarios	58
Tabla 7-3	Costos Estimados	65
Tabla 7-4	Estimación de costos por acción	66
Tabla 7-5	Medición de las acciones	66
Gráfico 3-1	Las 5 Fuerzas de Porter.....	9
Gráfico 6-1	Mercado de Referencia (Matriz de Abell)	41
Gráfico 6-2	Mercado Objetivo (Matriz de Abell)	42
Gráfico 7-1	Marketing de Servicios	49

1 SUMARIO

El presente trabajo consiste en la elaboración de un Plan de Marketing para el lanzamiento y comercialización de un Software de Gestión de Expediente Electrónico en la Nube, a través de la Consultoría Externa (CONEX) de la Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (UTE), en adelante conjuntamente UTE CONEX.

UTE CONEX se dedica a la comercialización de proyectos de asesoramiento profesional, gestión de organizaciones complejas, desarrollo de sistemas informáticos, entre otros servicios. Desde su creación, las oportunidades de negocio fueron creciendo tanto en el ámbito nacional como internacional con el consecuente incremento en la cantidad de consultores afectados a los proyectos quienes forman parte de la plantilla de UTE. La permanente innovación tecnológica, la introducción de herramientas informáticas y la racionalización de los procesos son componentes esenciales en sus proyectos. A partir del 2021 se comenzó a evaluar conjuntamente con los expertos de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) la posibilidad de desarrollar y comercializar la modalidad de un software de Gestión de Expediente (GEX) en la Nube. Decidimos investigar las ventajas competitivas de GEX en la Nube y definir la mejor forma de realizar, a nuestro entender, su lanzamiento y comercialización en el mercado destacando sus principales funcionalidades que lo diferencian de los competidores.

Se han seguido las siguientes etapas metodológicas para la ejecución de este trabajo:

1. Análisis del estado de situación actual a través de la recopilación de información:

- Interna a través de entrevistas en profundidad a gerentes y referentes de la empresa.
- Externa a través de entrevistas a Intendencias Departamentales y encuestas al público en general y a organismos públicos.

Por medio de un análisis FODA realizamos la evaluación del estado de situación actual.

2. Definición de los objetivos del Plan de Marketing e identificación de las decisiones estratégicas en lo que respecta a la segmentación y mercado objetivo, estrategias de posicionamiento, crecimiento y competitiva.

3. Definición del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación.

4. Conclusiones: la conclusión más importante a la que llegamos es que UTE CONEX con este producto se puede diferenciar de sus competidores teniendo en cuenta el valor que los potenciales clientes demostraron por varias de sus funcionalidades y la buena disposición de las gerencias de UTE involucradas en el desarrollo del producto, para incorporar mejoras planteadas en la investigación realizada.

2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

UTE es una empresa pública del Sector Energía que trabaja para hacer asequible la energía eléctrica en el país a través del desarrollo de las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización. (Usinas y Trasmisiones Eléctricas, [UTE], 2018)

La Gerencia Consultoría Externa fue creada en marzo de 1993, incorporando a las actividades desarrolladas por UTE, el servicio de consultoría, asistencia técnica y servicios anexos. Por la Ley Orgánica N° 15.031, a UTE le compete a través de CONEX, prestar servicios de asesoramiento y asistencia técnica en las áreas de su especialidad y anexas. Esto se logra trasladando la experiencia del modelo de

gestión adoptado a otras organizaciones, así como el conocimiento del equipo de profesionales y técnicos de la empresa, en



Fuente: <https://www.conex.com.uy/>

búsqueda de promover e impulsar un permanente proceso de transformación empresarial, con el fin de mantener una gestión moderna e innovadora.

CONEX tiene como misión capitalizar las fortalezas de UTE y convertirlas en oportunidades de colaboración profesional con otras organizaciones públicas y privadas, permitiendo con el desarrollo de esta actividad transferir su experiencia y su modelo de gestión, por un lado, y por otro el fortalecimiento de la empresa con el desarrollo de mayores competencias en todas sus áreas. (Consultoría Externa [CONEX], 2022).



A través de CONEX se han desarrollado proyectos en 24 países incluido Uruguay, habiendo contado para ello con la participación de 1.641 técnicos provenientes de todas las áreas de UTE y de empresas contratadas.

Se han llevado a cabo proyectos en grandes organizaciones y altamente burocratizadas, así como en otras de menor complejidad. Los resultados generados manifiestan la capacidad de UTE CONEX de garantizar para cada uno de sus clientes la integridad, el compromiso, la apuesta al cambio cultural, la búsqueda de consensos, la orientación a los resultados y el cambio tecnológico.

El elemento diferencial de los proyectos realizados y liderados por UTE CONEX es su concepto de consultoría con énfasis en la aplicación práctica de las recomendaciones y en la obtención de resultados. En cada proyecto se vincula la recomendación a la acción y se asocia el éxito de la consultoría al éxito del cliente. Los objetivos que plantea esta estrategia deben acompañarse de la rigurosidad técnica del enfoque tradicional y las mejores prácticas para la dirección de proyectos asociadas al Project Management Institute PMI ®. Este enfoque define el perfil de CONEX a través de una participación activa y comprometida en cada uno de los proyectos que lidera.

Las áreas de colaboración son muy diversas, pues surgen del conjunto de las actividades que se desarrollan en UTE, por lo que trascienden a las tareas propias del negocio eléctrico. UTE incursiona en numerosas áreas del conocimiento para su propia gestión, lo que pasa a integrarse como parte del capital intelectual de la empresa.

Para cada oportunidad de negocio, CONEX establece el área especializada de UTE en relación al requerimiento a los efectos de formar un equipo de trabajo multidisciplinario con el objetivo de evaluar el alcance y la viabilidad para llevar adelante las actividades. No se trata simplemente de cambiar sino de transformar las empresas, contribuyendo a la resolución de sus desafíos estratégicos, tecnológicos y operacionales.

La permanente innovación tecnológica, la introducción de herramientas informáticas y la racionalización de los procesos son componentes esenciales en sus proyectos, más allá del porte y la complejidad de cada uno en particular.

Uno de los proyectos en los que se ha encontrado trabajando CONEX en los últimos años es la implantación del software para la gestión de expedientes electrónicos en distintos organismos. El Expediente Electrónico es una aplicación informática que incorpora a la gestión documental de la organización el soporte electrónico, facilitando la tramitación de los expedientes, asegurando la información asociada y su rápida localización.

Desde su primera implantación en el año 1998, UTE ha desarrollado e implantado en diferentes empresas del mercado el sistema GEX, para la gestión de los expedientes electrónicos, el que fue evolucionando conforme a los cambios tecnológicos que fueron surgiendo.

Actualmente el sistema está implantado en la Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (UTE), la Dirección Nacional de Aduanas (DNA), la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC), el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), el Ministerio de Ambiente (MA), el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE), el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MVOT), la Administración Nacional de Correos

(ANC), la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL) y Presidencia de la República que incluye la interconexión con todos los Ministerios. (CONEX, 2019).

A lo largo de estos años se han realizado con total éxito diez proyectos de implantación y mantenimiento de dicho software en distintas modalidades tales como, con instalación local (en servidores del cliente) y con servicio de hosting en servidores de UTE. A partir del 2021 se comenzó a evaluar conjuntamente con los expertos de TIC la posibilidad de desarrollar y comercializarlo en la Nube. Por lo expuesto, el presente trabajo tiene como objetivo principal elaborar un Plan de Marketing para el lanzamiento y comercialización de GEX en la Nube.

3 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1 Mercado

Los mercados en la Nube son cada vez más relevantes. Actualmente son uno de los primeros puntos de entrada para muchos usuarios de software, dado que allí se pueden adquirir servicios de forma flexible, ágil y principalmente evitando la burocracia.

A partir de la década de 1990 los proveedores comenzaron a alojar software y a ponerlo a disposición de los clientes a través de Internet, pero existían ciertas limitaciones. Una de éstas era que se requería una propia versión del software para cada cliente, lo que implicaba tener que instalar algún software en los ordenadores de los usuarios. Esto generaba que la configuración fuera costosa y demandara mucho tiempo.



Fuente: <https://sutilweb.com/2021/11/22/saas/>

Las primeras soluciones de Software as a Service (SaaS) surgieron a finales de la década de 1990. Dichas soluciones se basan en una sola instancia de la aplicación para atender a varios usuarios e incluso a clientes. Adicionalmente proporciona una manera de recopilar, agregar y centralizar datos de aplicaciones.

Si bien el modelo de entrega se ha mantenido constante desde principios de la década de 2000, el SaaS ha evolucionado significativamente en los últimos años hasta llegar a conjuntos de aplicaciones modernas brindando gran visibilidad a la empresa, utilizando

tecnologías integradas como chatbots, asistentes digitales, blockchain, realidad aumentada y realidad virtual.

En términos generales el SaaS es un modelo de entrega de software, en el que el proveedor desarrolla y mantiene el software de las aplicaciones en la Nube y proporciona actualizaciones automáticas del mismo que deja a disposición de sus clientes para su utilización.

El proveedor administra todo el hardware y el software, incluidos middleware, software de aplicaciones y seguridad. Comparado con modelos de software alojados localmente, los clientes SaaS no tienen que instalar el software, actualizarlo, mantenerlo e integrarlo. Estos aspectos se encuentran bajo la órbita del proveedor y el cliente puede empezar a usar el producto con poco esfuerzo. De esta manera los clientes de SaaS pueden tener una reducción importante de sus costos (Oracle, 2022).

Por lo expuesto, dentro de las principales ventajas del SaaS se destacan la posibilidad de que las empresas puedan:

- Mantener bajos los costos iniciales por el uso de la Nube y luego aumentarlos de acuerdo a sus necesidades y posibilidades, dado que se realiza el pago por uso.
- Reducir la dependencia de su propio departamento de Tecnología de la Información (TI) a través de las capacidades de autoservicio, ya que muchas empresas no cuentan con todos los conocimientos de TI que necesitan (Revista Cloud Computing, 2022).

3.1.2 Consumidores

La propuesta de Deshpandé et al. 1993 se enfoca en la “orientación al consumidor” basándose en que en la empresa deben primar los intereses del consumidor para lograr una ventaja competitiva, sin excluir a otros stakeholders. Para ello propone algunas consideraciones

a tener en cuenta, entre las que se destacan: que el servicio prestado a nuestros consumidores se mida regularmente, el desarrollo de productos se base en la información sobre los consumidores y el mercado, conocer lo que los consumidores valoran de nuestros productos, basar nuestra competencia en la diferenciación, considerar los intereses de los consumidores como prioritarios y creer que nuestro negocio existe fundamentalmente para servir al consumidor.

La orientación al consumidor permite evaluar los resultados en función a la calidad percibida de los productos, la lealtad y la satisfacción de sus necesidades y preferencias actuales que seguramente influyan en decisiones futuras. En tal sentido en UTE CONEX se llevan a cabo en forma sistemática encuestas y entrevistas para monitorear la satisfacción de los clientes actuales que permitan anticiparse a sus necesidades y requerimientos futuros y refuercen su satisfacción y lealtad.

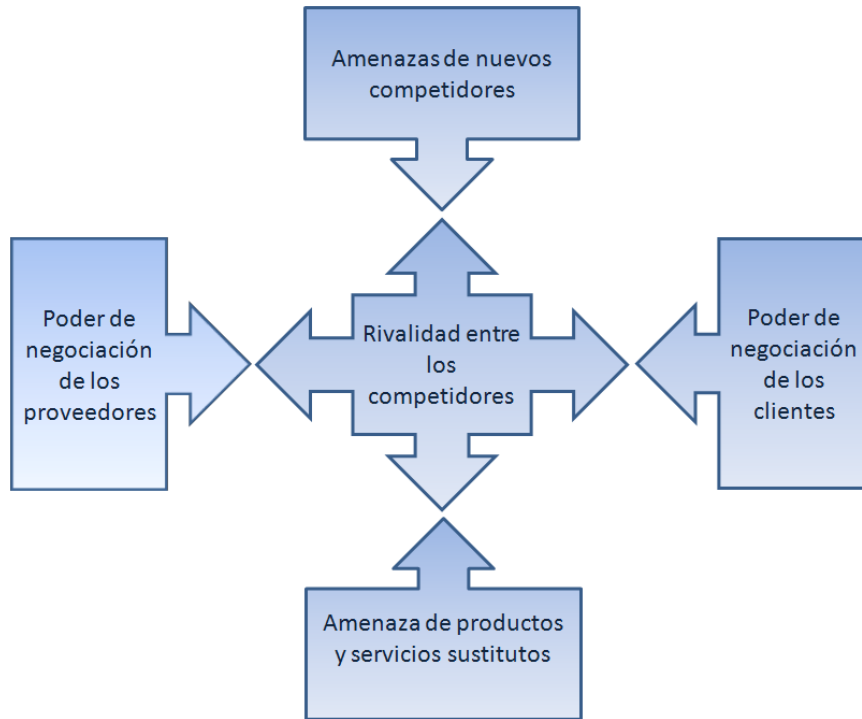
En un contexto competitivo y en permanente cambio, es fundamental reconocer las necesidades, creencias, comportamientos y valores de los grupos de consumidores a los que la empresa desea llegar. Para este trabajo se ha realizado un análisis de dichos aspectos en algunas Intendencias del país a través de entrevistas en profundidad y de encuestas realizadas tanto a posibles clientes como a usuarios de distintos organismos públicos.

3.1.3 Competencia

Para realizar el análisis del entorno, se consideran las cinco fuerzas competitivas enunciadas por Michael Porter, que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado.

Este modelo sirve para analizar las fuerzas competitivas de una empresa, de esta forma aprovechar las oportunidades presentes del mercado y a su vez disminuir las posibles amenazas.

Gráfico 3-1 Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. (1984)

3.1.3.1 Competidores directos

Luego de realizado un relevamiento en el mercado se detectaron dos empresas que cuentan con un producto de expediente electrónico en la Nube, que se consideran competidores directos de GEX en la Nube, las cuales son:

STATUM: es la empresa líder en el mercado regional en brindar soluciones tecnológicas de Business Process Management System (BPMS). Cuenta con más de 10 años de experiencia en el mercado, brindando servicios en toda América Latina y con oficinas propias en San Pablo, Nueva York y Montevideo. Actualmente tiene alianzas estratégicas con Deloitte, Bull, Oracle y Pink Elephant.

El producto desarrollado por STATUM que compite de forma directa con GEX se denomina Apia, y consiste en una plataforma tecnológica de procesos que permite implementar y gerenciar los procesos de negocio de las organizaciones de manera productiva. Es un producto de BPMS multiplataforma y escalable, basado en tecnología J2EE, flexible, fácil de usar, potente y completo, aplicable a empresas de diferentes rubros. Integra tecnología de workflow, definición de procesos y formularios gráficos, firma digital, reportes, transacciones, gestión documental, chat, monitores funcionales, modelos analíticos BI, indicadores y monitores de performance.

Esta plataforma permite rápidas implementaciones con participación de analistas funcionales y altos niveles de parametrización en las distintas fases de implementación. Según indica STATUM en su página web, Apia permite a los distintos integrantes de los diferentes niveles de una organización diseñar, administrar, monitorear, gerenciar e integrar las distintas actividades de forma eficiente e innovadora. Dentro de los beneficios del producto se destacan: una efectiva distribución de las cargas de trabajo, una reducción de tiempos en la ejecución de las tareas e información adecuada para la toma de decisiones (STATUM, 2022).



Fuente:

<https://www.statum.biz/statum/type1/7/productos-que-es->

La versión 2.0 de Apia Documentum ya se encuentra hosteada en la Nube de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) desde el año 2018 para trabajar con Expediente Electrónico.

ISA Soluciones en Software: desde el año 1990 ofrece Servicios de Consultoría en Tecnologías de la Información, Desarrollo de Sistemas e Ingeniería. Entre sus productos se encuentra IGDoc Expedientes, software que reemplaza el expediente en papel por el expediente electrónico. El producto se caracteriza por contar con firma electrónica asegurando la validez jurídica de los documentos, un procesamiento dinámico, en tiempo real y con la posibilidad de acceder desde cualquier dispositivo (smartphones y tablets).



Fuente: <https://www.isaltda.com.uy/inicio/productos-y-servicios/igdoc/>

IGDoc Expedientes hace hincapié en respetar la ley de firma electrónica y mantiene en su estructura la carátula, las actuaciones o legajo y el recorrido o registro del control del trámite.

El producto da la posibilidad de establecer que el expediente completo o una parte del mismo sea confidencial, así como también establecer controles de acceso basado en la estructura organizacional y asegurando que quienes puedan ver su contenido sean sólo las personas autorizadas. (Soluciones en Software [ISA], 2022). IGDoc Cloud se encuentra disponible en la Nube y está operativo las 24 horas del día, los 365 días del año.

Considerando que UTE ya cuenta con un software en modalidad local (GEX), actualmente se encuentra realizando acciones encaminadas a la adecuación de sus recursos y capacidades empresariales y del entorno, en busca de lograr ajustarse a las nuevas tecnologías. En este sentido busca dar un salto cuántico con el desarrollo de “GEX en la Nube” que permite

una disminución de los costos relativos de uso para el consumidor y una reducción de los costos de implantación, administración y comercialización, aportando un mayor valor al producto.

3.1.3.2 Competidores potenciales

Del análisis del mercado, de acuerdo a lo relevado en el punto anterior, existen dos empresas que ya cuentan con el software de Expediente Electrónico en la Nube, no obstante, como competidores potenciales debemos considerar además a GEOCOM, empresa que ya cuenta con su software de Expediente Electrónico y puede pasar a una versión en la Nube, así como a cualquier otra empresa que se dedique al desarrollo y comercialización de software.

GEOCOM Uruguay S.A. es una empresa uruguaya fundada en 1997 que brinda soluciones informáticas. Cuenta con TI de última generación con calidad certificada, de tipo “world class” y opera con clientes en más de 10 países. Cuenta con una solución integral GEO Municipal para la gestión de las áreas del trabajo municipal en forma electrónica e integrada. Promueve la renovación y modernización, acercando al ciudadano, brindando calidad de atención y mejorando los canales de comunicación. Dentro de sus funcionalidades cuenta con GEO Expedientes que se utiliza para gestionar los flujos documentales de forma predefinida, buscando mejorar los procesos, automatizando los pasos a seguir por cada tipo de expediente (GEOCOM, 2022).

3.1.3.3 Productos Sustitutos

Se detectaron como productos sustitutos los sistemas de Expediente Electrónico que ya existen en el mercado y que son de implantación local, tales como Apia, IGDoc Expedientes, Geo Expedientes y el propio GEX.

3.1.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Si bien en UTE la unidad de TIC cuenta con más de 500 personas aproximadamente, no es suficiente para el desarrollo de nuevos productos y para satisfacer las necesidades internas de la empresa, por lo cual en muchas oportunidades debe recurrir a la contratación de empresas que brindan personal informático, lo que actualmente presenta serias dificultades dada la alta demanda y gran rotación de este tipo de perfiles en el mercado nacional e internacional.

Como se menciona en Negocios & Tendencias - Montevideo Portal, (2021) Financial Times destaca el liderazgo uruguayo en exportación de software “La escena tecnológica de Uruguay se acerca a la masa crítica. De hecho, si los datos globales se leen en términos per cápita, nuestro país es líder mundial en exportaciones de software”.

3.1.3.5 Poder de negociación de los clientes

Los productos estandarizados pueden aumentar el poder de negociación de los clientes para exigir un mejor servicio y beneficiarse de una reducción de precios. En tal sentido la empresa buscará focalizarse en estos beneficios en aquellos organismos que tienen una gestión con características muy similares.

Actualmente existe una fuerte inserción del producto Apia en el Estado Uruguayo dado que a través de AGESIC se promueve su utilización y a tales efectos se han firmado acuerdos con Organismos Públicos e Intendencias Departamentales, donde se establecen los términos y condiciones para el otorgamiento del licenciamiento de uso de dicha aplicación.

3.1.4 Situación política económica

En el año 2021, la actividad económica incrementó un 4,4% respecto al año 2020, lo cual reflejó una recuperación de la dicha actividad que había sido afectada por la pandemia de COVID-19 en el año 2020. El Producto Bruto Interno (PBI) en el cuarto trimestre del año 2021

registró un aumento de 5,9% en términos interanuales, evidenciando una recuperación respecto al cuarto trimestre del año 2020, donde se había presentado una contracción como consecuencia de la pandemia. Asimismo, en términos desestacionalizados, la actividad económica incrementó 2,0% respecto al trimestre inmediato anterior (Banco Central del Uruguay [BCU], 2022).

Desde el punto de vista de la producción, se presentó un crecimiento de la actividad económica generalizada, y desde el enfoque de la demanda, el crecimiento se compuso tanto por la demanda interna como externa (BCU, 2022).

Según el Centro de Estudios para el Desarrollo (CED), para el año 2022, los mayores retos de la economía uruguaya estarían en poder consolidar la recuperación en un contexto más desafiante que en el año 2021, así como en la necesidad de determinar reformas estructurales que permitan aumentar la tasa de crecimiento potencial de la economía.

En cuanto al sector del software en Uruguay, de acuerdo a lo recabado en julio 2021 en seis empresas representativas del sector por el Monitor de Sectores Productivos de Opción Consultores, se estaría viviendo uno de los mejores momentos. Un 83,3% de las empresas esperaba que el sector creciera en los próximos 12 meses debido a la alta demanda de sistemas, la reactivación de la economía, la transformación digital y las mejoras en contexto de pandemia (El País, 2021).

3.1.5 Tendencias

Gartner, empresa líder a nivel mundial en consultoría e investigación en el mercado de las nuevas tecnologías, identificó las tendencias tecnológicas que se consideran esenciales en el negocio digital. La cuarta tendencia estratégica identificada por la consultora, hace referencia a las plataformas nativas en la Nube, tecnologías que según Gartner “permiten construir nuevas

arquitecturas de aplicaciones resilientes, elásticas y ágiles para seguir el rápido ritmo del desarrollo digital” (Gartner, 2021).

La virtualización de datos en la Nube no es un concepto nuevo y sus beneficios son conocidos. Pese a ello algunas organizaciones han mostrado reticencia frente a este servicio, entre otros motivos por aspectos relacionados a la seguridad y protección de los datos, o simplemente no visualizan la necesidad de su uso. Sin embargo, a raíz de la pandemia de COVID 19, esta situación ha ido cambiando. Las empresas se vieron en la necesidad de contar con mayor flexibilidad en un acotado período de tiempo, para poder responder a los cambios, lo cual llevó a que las tecnologías en la Nube se convirtieran en uno de los principales pilares de la infraestructura informática moderna (Revista Cloud Computing, 2022).

Según la última edición de la encuesta del Informe de Global acerca de la Nube de Denodo, dentro de las principales razones para trasladar los procesos empresariales a la Nube, se encuentran la facilidad de acceso y gestión de datos y la reducción general de los costos.

De acuerdo a lo enunciado por la revista Cloud Computing, dentro de las principales tendencias relacionadas a la Nube se encuentran:

- Mayor importancia de la Nube pública en escenarios híbridos, es decir, con instalación en infraestructura propia y en la Nube.
- Dentro de los principales servicios en la Nube que son aprovechados por las empresas están los servicios de análisis e infraestructura, seguidos de los datos de aprendizaje automático e inteligencia artificial. Los servicios del Internet de las Cosas (IoT) también están creciendo y generalizándose.
- Aumenta la relevancia de los mercados en la Nube para quienes vendan o necesiten programas informáticos.

- Falta de conocimiento sobre la Nube por parte de las empresas. Este será uno de los mayores retos al momento de la migración, dado que se requerirá de conocimiento sobre el manejo y gestión de las grandes cantidades de datos en la Nube y sobre la construcción de una arquitectura de datos holística.
- Se tratará de dar el máximo aprovechamiento a las ventajas de la Nube, para lo cual las empresas deberán poner foco en la creación de las competencias necesarias y pensar en los requisitos de TI y de negocio que puedan resolverse con la ayuda de la Nube.

A partir de la década de 2000 las soluciones SaaS han evolucionado contando actualmente con un conjunto de aplicaciones en la Nube moderno que puede abarcar y conectar, desde procesos financieros, de recursos humanos, adquisiciones y cadena de suministro hasta soluciones de comercio, marketing, ventas y servicios (ORACLE, 2022).

3.2 ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno es necesario considerar diferentes factores, tales como recursos y capacidades, fortalezas y debilidades de UTE CONEX, a los efectos de diseñar una estrategia que permita alcanzar los objetivos planteados.

Según Santasmases M. et al. (2004) se analizan los factores de organización, producción, marketing y financiación.

Parte de la información que se detalla a continuación fue extraída de las entrevistas en profundidad a los Gerentes de CONEX y TIC y al Jefe de equipo de desarrollado del producto GEX en la Nube.

3.2.1 Organización

3.2.1.1 Estructura Organizativa

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo 2, UTE es una empresa pública del Sector Eléctrico que, a través del desarrollo de las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, así como la prestación de servicios de asesoramiento y asistencia técnica en las áreas de su especialidad y anexas, trabaja para hacer asequible la energía eléctrica en el país (UTE,2018).

A través de la Gerencia de Consultoría Externa se capitaliza la experiencia y el conocimiento del equipo de profesionales y técnicos de la empresa con el objetivo de trasladar la experiencia adquirida a otras organizaciones y logrando de este modo la transferencia del modelo de gestión adoptado.

CONEX trabaja en colaboración con diversas áreas de UTE, las cuales trascienden las tareas propias del negocio eléctrico. UTE incursiona en numerosas áreas del conocimiento para su propia gestión, lo que pasa a integrarse como parte del capital intelectual de la empresa. Los proyectos de CONEX involucran aspectos de desarrollo corporativo y de gestión empresarial, así como temas específicos vinculados al negocio eléctrico (UTE, 2018).

3.2.1.2 Cultura Empresarial

Como parte de la cultura empresarial, en el Código de Ética de UTE se exponen principios tales como; la equidad, entendiéndose por tal el trato justo de las personas, reconociendo y respetando la diversidad, tanto dentro de la organización como en la comunidad; la responsabilidad pública, buscando actuar con transparencia, respetando las normas para el logro de los objetivos, asumiendo compromisos con la sociedad y rindiendo cuentas ante la

misma y el respeto por el medio ambiente, buscando promover el desarrollo sustentable actuando con responsabilidad en este sentido.

Asimismo, el Código de Ética destaca la importancia del desarrollo integral del personal buscando reconocerlo por su aporte al logro de objetivos y contribuyendo a su desarrollo personal y profesional, promoviendo la calidad de vida y la seguridad en el trabajo. Por otra parte, menciona como valores esperados en el comportamiento, la integridad, la lealtad, la probidad y el respeto.

3.2.1.3 Identidad Corporativa

De acuerdo al Código de Ética de UTE, la empresa se proyecta como una empresa estatal reconocida por la excelencia de su servicio y la generación de valor, aportando al bienestar y desarrollo de la sociedad respetando el medio ambiente. También busca ser una empresa dinámica, abierta a la integración energética y al desarrollo de negocios sinérgicos que contribuye al crecimiento de la producción nacional, estableciendo objetivos acordes a las políticas de Estado y que cuenta con un equipo humano reconocido por la sociedad por su competencia, compromiso y vocación de servicio.

3.2.2 Producción

3.2.2.1 Tecnología

UTE cuenta con una importante Área de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, que le permite estar en una constante innovación tecnológica, la introducción de herramientas informáticas y la racionalización de los procesos. Dichos componentes son esenciales en los proyectos de Consultoría, más allá del porte y la complejidad de cada uno en particular. El área de TIC cuenta con una media de 500 personas, 320 para aplicaciones e informática y 180 para telecomunicaciones.

En lo que refiere al producto Expediente Electrónico todas las modificaciones realizadas para llevarlo a la Nube son desarrolladas por técnicos de diferentes unidades de TIC, dentro de las cuales se encuentran desarrollo de software, seguridad informática, base de datos, entre otros.

3.2.2.2 Curva de Experiencia

TIC cuenta con aproximadamente 100 personas que se dedican al desarrollo de software. Considerando que la Nube es mucho más que una alternativa, es un gran cambio tecnológico, donde la capacidad de desarrollo aumenta exponencialmente, en UTE se está transitando este camino y se espera que a mediano plazo los desarrollos de software sean nativos en la Nube.

Hace más de 10 años se está trabajando e invirtiendo en hardware y software con mucha redundancia con el objetivo de brindar mayor seguridad de la información. La seguridad es un problema importante con o sin Nube, dada la interconexión que existe actualmente. Con el fin de lograr una seguridad más proactiva y defensiva, TIC está abocada a una mayor especialización en seguridad, con la adquisición de herramientas adecuadas y más personal calificado.

3.2.2.3 Recursos Humanos

Tanto UTE como CONEX cuentan con personal técnico y profesional capacitado, expertos en múltiples disciplinas vinculadas a la gestión empresarial en general, así como al negocio eléctrico en particular. Los recursos humanos de la empresa cuentan con una sólida formación académica y una vasta experiencia, producto de su desempeño en ámbitos de elevada exigencia.

3.2.3 Marketing

3.2.3.1 Penetración de Mercado

Para lograr la penetración de mercado, UTE CONEX selecciona los segmentos de potenciales clientes y realiza la selección de productos de su cartera generalmente enfocados a organizaciones estatales.

Dentro de la cartera de productos CONEX cuenta con herramientas de gestión y para su difusión se realizan diferentes presentaciones a los potenciales clientes. Además, tiene una asociación con SAP, como SAP Partner lo cual genera también oportunidades de negocio.

Otro mecanismo de penetración en el mercado es a través de alianzas estratégicas con otras empresas con el fin de trabajar conjuntamente en soluciones que satisfagan las expectativas y necesidades de los potenciales clientes. Estas asociaciones, muchas veces con posibles competidores, permiten la complementariedad de capacidades, ampliar el espectro de potenciales clientes, y una mayor participación en el mercado internacional.

Es de destacar también que las diferentes áreas de negocio de UTE en su relación con otras organizaciones detectan oportunidades que son transmitidas a CONEX para evaluar posibilidades de implementación.

3.2.3.2 Imagen productos/marcas

El valor de la marca UTE CONEX se basa en el prestigio que tiene UTE como empresa, por la capacidad reconocida a nivel técnico y por encontrarse a la vanguardia de los últimos avances tecnológicos. Es de destacar que desde que surge la actividad de Consultoría se han realizado proyectos de gran porte con resultados exitosos, lo que ha sido beneficios para la imagen de la marca.

El diferencial de CONEX es la metodología de trabajo de consultoría en la práctica. Los proyectos siempre están ligados a la ejecución de un trabajo y a la asignación de personal con experiencia en proyectos, lo que implica el compromiso con los objetivos del cliente de forma de obtener resultados exitosos.

3.2.3.3 Innovación

UTE se caracteriza por encontrarse a la vanguardia de los últimos avances tecnológicos, lo cual se ve reforzado en la visión de TIC donde se identifica como una organización innovadora. Para ello, en sus planes anuales incluye la innovación e investigación y también fomenta el trabajo en aspectos culturales para estimular la creatividad. Este factor contribuye a que los proyectos realizados por CONEX ofrezcan a sus clientes tecnologías en constante innovación.

3.2.3.4 Costos y precios

Para la fijación de precios se toman como referencia los precios de mercado siempre considerando el costo total de los recursos tanto físicos como humanos, y a partir de los mismos se aplica un porcentaje de rentabilidad que tiene que justificar la existencia del negocio. En particular en lo relacionado con recursos humanos se manejan tarifas por perfiles acorde a las del mercado.

3.2.3.5 Equipo de Ventas

El Equipo de Ventas de la consultoría está conformado por un responsable y un staff de 4 personas. También se busca que haya potenciales vendedores en las áreas de negocio. Con ese objetivo en la Intranet de la Empresa se le comunica a todos los funcionarios que pueden ser generadores de oportunidades de negocios y de esta forma se incrementa el potencial del equipo de ventas.

3.2.4 Financiación

El presupuesto de CONEX se obtiene de su propia actividad, de los ingresos que se generan por sus ventas de acuerdo al porcentaje de rentabilidad definido en cada caso, contando también con el respaldo de UTE.

En CONEX no todos los proyectos tienen un porcentaje de rentabilidad fijo definido previamente, ya que esto depende de otros factores como ser, el espíritu de colaboración con el Estado, la realización de asociaciones con otras empresas con las cuales se complementan en los servicios que brindan o para captar determinado cliente, o se decide ingresar en algún proyecto con una menor rentabilidad. Estos, entre otros, son los factores que podrían tenerse en cuenta al definir los porcentajes de rentabilidad en un proyecto de consultoría.

Existe un presupuesto anual donde se incluyen las actividades que se van a desarrollar. Además, están los ingresos que se obtienen del producto anterior (GEX) que se reinvierten en la mejora del producto, en este caso para GEX en la Nube.

3.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - FODA

A continuación, se muestra la Matriz FODA de acuerdo al análisis externo e interno realizado.

Tabla 3-1 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia de las personas que participan en los proyectos. ● Antecedentes e historia en proyectos. ● Reconocimiento externo que genera credibilidad. ● UTE, CONEX y TIC cuentan con varias certificaciones: ISO 9001, 14001, 17025, 27001, 45001, OHSAS 18001, MIPP entre otras. ● Premios INACAL al Compromiso con la Gestión Pública. ● Enfoque y alineación con la visión estratégica de la empresa. ● Inversiones de UTE en nuevas tecnologías y herramientas informáticas. ● Experiencia en el uso de tecnologías con servicio de outsourcing. ● Posibilidad de contratación directa por parte de organismos públicos según lo establecido en el art. 33, literal d, numeral 1 del TOCAF, dado que no se requiere realizar una licitación pública en estos casos. ● Consolidación de las herramientas digitales para ejecución de proyectos a distancia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Posicionamiento de la marca UTE CONEX. ● Interés de organizaciones para realizar alianzas estratégicas. ● Incremento de la demanda de consultoría internacional. ● Aportar a la mejora de la sociedad. ● Requerimientos surgidos en el ámbito local. ● Tendencia creciente a utilización de servicios en la Nube. ● Utilización del teletrabajo como herramienta de gestión. ● Virtualidad y nuevas herramientas tecnológicas que facilitan la participación y contacto con potenciales clientes. ● Posibilidad de disponer de productos actualizados y requeridos por el mercado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Alta rotación del personal informático por mayores remuneraciones en el ámbito privado comparado con UTE. ● Al estar dentro de una empresa pública existen algunas limitaciones como las contrataciones específicas, los tiempos de respuesta y la obligación con la reglamentación ya establecida. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mercado de consultoras más competitivo. ● Incremento de la competencia de otros productos sustitutos. ● Falta de presupuesto en los potenciales clientes del ámbito público.

Fuente: Elaboración propia

4 METODOLOGÍA

Con el fin de recabar información para realizar el Plan de Marketing se utilizó información secundaria obtenida de sitios Web y primaria a través de entrevistas en profundidad, las cuales se complementaron con dos encuestas.

4.1 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Las entrevistas en profundidad dirigidas a potenciales clientes, se focalizaron en las Intendencias Departamentales, por tratarse de organizaciones que tienen un funcionamiento muy similar y constituyen el segmento del mercado objetivo, de acuerdo a la segmentación que se detalla más adelante.

Uno de los objetivos de dichas entrevistas fue conocer la importancia para las Intendencias Departamentales de la utilización de herramientas informáticas y los obstáculos que se visualizan en su uso, de modo de determinar si existe resistencia a las mejoras tecnológicas. Asimismo, explorar sobre los trámites cuyo flujo de trabajo requiera el tratamiento mediante expediente electrónico, recabar información sobre el sistema de expediente electrónico con el que cuentan en la actualidad, y si el mismo cumple con las expectativas del organismo, de forma de detectar necesidades insatisfechas que representen oportunidades para que GEX en la Nube pueda lograr la satisfacción del cliente aportando un diferencial.

Adicionalmente, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a otros actores involucrados, como ser, el responsable del equipo de diseño y desarrollo del producto y los responsables de UTE de las áreas TIC y CONEX, a los efectos de recabar la mayor cantidad de información para la elaboración del Plan.

En estos casos, en lo que refiere a la entrevista con el desarrollador, el objetivo fue recabar la mayor cantidad de información sobre las funcionalidades del producto, su alcance, sus ventajas y desventajas para conocer el diferencial de GEX en la Nube frente a otros productos del mercado. Las entrevistas a los Gerentes de CONEX y TIC tuvieron como principal objetivo recabar información sobre diferentes aspectos internos de ambas áreas.

En total se realizaron siete entrevistas de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 4-1 Entrevistas

ORGANISMO	SECTOR
UTE	TIC - Diseño y desarrollo de producto
UTE	TIC – Gerencia
UTE	CONEX – Gerencia
INTENDENCIA DE SALTO	TIC
INTENDENCIA DE DURAZNO	TIC
INTENDENCIA DE CANELONES	TIC
INTENDENCIA DE SAN JOSÉ	MUNICIPIO CIUDAD DEL PLATA

Fuente: Elaboración propia

4.2 ENCUESTAS

Las encuestas se llevaron a cabo mediante la aplicación “Formularios” de Google. La selección de la muestra no se realizó de manera aleatoria, por lo cual no es una muestra representativa y sus resultados no podrán ser extrapolados a toda la población. Sin embargo, bajo ciertas consideraciones se espera observar algunas tendencias que permitan obtener información para la toma de decisiones.

De las dos encuestas planteadas, una fue enfocada al público en general que pudiera tener experiencia en la realización de trámites en Organismos Públicos y otra a funcionarios de dichas instituciones.

La encuesta al público en general tiene como objetivo recabar información sobre las preferencias, indagar sobre sus hábitos y conocer las experiencias en la realización de trámites. Por otra parte, el objetivo de la encuesta enfocada a funcionarios de Organismos Públicos es conocer de qué forma realizan el trámite de los expedientes, ya sea en formato papel o a través de algún sistema de expediente electrónico, e indagar en aspectos tales como el grado de conformidad con la herramienta utilizada, la existencia de necesidades insatisfechas, el conocimiento e identificación de ventajas y desventajas de un software en la Nube y la posibilidad de adquirir un sistema de Expediente Electrónico en la Nube.

5 RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

5.1 ENTREVISTAS

De las entrevistas realizadas en profundidad tanto al Jefe del Equipo de Desarrollo, a los Gerentes de UTE, como a los potenciales clientes, se pudo obtener una serie de hallazgos que nos aportan información para tomar las decisiones estratégicas y operativas de este Plan de Marketing.

A continuación, se resumen los hallazgos más relevantes:

- La pandemia por COVID 19 aceleró la automatización de trámites y aumentó el uso de herramientas informáticas para brindarle a los usuarios la posibilidad de realizar mayor cantidad de trámites por la WEB.
- La totalidad de potenciales clientes entrevistados cuentan con un software de expediente electrónico, pero en ningún caso es en la Nube.
- En la mayoría de los casos se vislumbra como una problemática importante la falta de capacidad de almacenamiento de la información, debido a la saturación de los servidores, lo que se resuelve con la implantación de un software en la Nube.
- Se puede observar cierta preocupación de los entrevistados sobre el manejo de la información en la Nube, aunque actualmente hay mayor aceptación hacia esa modalidad.
- Una de las principales limitaciones para el cambio de sistema refiere al tema de costos, sin embargo, es de destacar que dado que los potenciales clientes son organismos públicos no se requiere de la elaboración de una licitación pública, lo que disminuye los costos en un potencial cambio de sistema informático.

- El intercambio con otros organismos es una funcionalidad existente en GEX en la Nube, la cual es apreciada por los entrevistados y la misma no se encuentra presente en sus sistemas informáticos.
- Se valoró que este sistema se pueda utilizar para la gestión de otros documentos que no sean expedientes electrónicos. GEX en la Nube cuenta con esta funcionalidad ya que es una herramienta de gestión documental.
- Los potenciales clientes entrevistados tienen interés de que el sistema cuente con diferentes plantillas para la resolución de casos que se reiteren. GEX en la Nube cuenta con esta funcionalidad.
- Se valoró la posibilidad de que, a partir de un trámite ingresado en la Web del organismo por los ciudadanos, cuando corresponda, se pueda iniciar un expediente. De acuerdo a lo consultado a los gerentes de CONEX y TIC, hay disposición a agregar en el sistema esta funcionalidad para generar otro diferencial y lograr la satisfacción del cliente.
- Los entrevistados demostraron interés en la existencia de una consulta Web donde el ciudadano pueda realizar el seguimiento del trámite/expediente y la posibilidad del envío de notificaciones automáticas a través de mail, comunicando el avance de su trámite. GEX en la Nube cuenta con la consulta Web y en lo referente al envío de comunicaciones automáticas, si bien esta funcionalidad no está desarrollada, existe disposición para incorporarla al producto.
- De acuerdo a lo expresado por el Gerente de CONEX existe interés de comercializar el producto en empresas privadas y en el exterior a mediano plazo.

En las siguientes tablas se resumen las entrevistas realizadas:

Tabla 5-1 Entrevista al Jefe del Equipo de Desarrollo

PREGUNTA	RESPUESTAS
Qué significa un software en la Nube, cómo se instala y cómo se comercializa	<ul style="list-style-type: none"> - Es una infraestructura que UTE arma para dejarlo expuesto al mundo - Hace que se optimice o que se organice de forma eficiente - Servicios a disposición de una forma más ágil y eficiente
Cómo se instala	<ul style="list-style-type: none"> - Ya está armada la configuración, la arquitectura - Es una única infraestructura - Lleva menos tiempo de personal, de customización, de infraestructura, de todo lo que requiere un proyecto - Se optimizan recursos, tanto personales como físicos - Los clientes externos tienen un dominio diferente al de UTE
Cómo se comercializa	<ul style="list-style-type: none"> - En la comercialización el costo se subdivide entre los distintos clientes que lo utilizan porque es una única infraestructura que se customiza para cada uno, pero la base es la misma
Ventajas de tener el Expediente Electrónico en la Nube frente a una instalación local.	<ul style="list-style-type: none"> - Es mucho más simple porque el cliente no debe montar toda la infraestructura - No necesita tener licencias de SQL o de Oracle - Cuenta con toda la administración (base de datos, servidores y comunicaciones) - Las versiones en la Nube se modifican y se liberan para todos los clientes (en la Nube todos los clientes utilizan la misma versión) - El conocimiento de los técnicos de UTE y de los consultores que trabajan en el proyecto que están en UTE - Optimización de recursos - Reducción de costos
Mensaje para conquistar a los potenciales clientes	<p>Destacar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No requiere infraestructura - Configuraciones mínimas - Transmitir seguridad de que hay varios organismos en la Nube - No requiere participación del cliente para el cambio de versión, por lo cual siempre está actualizado
Parametrización, desarrollos a medida	<ul style="list-style-type: none"> - Es una misma instalación con una configuración básica para todos. Si algún cliente no necesita alguna funcionalidad, o no le es útil para su instalación, eso se parametriza
Potenciales clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Intendencias - Ministerios
Plazo para finalización del desarrollo de la versión de GEX en la Nube	<ul style="list-style-type: none"> - Estimado para Octubre 2022

PREGUNTA	RESPUESTAS
Requerimientos del cliente para poder instalarlo	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a Internet para llegar a UTE - Información básica funcional - Contraparte funcional
Seguridad que brinda el producto	<ul style="list-style-type: none"> - Restricciones al mostrar la información, solo muestra lo referente a cada organismo - Seguridad en el ingreso a UTE - La arquitectura cuenta con medidas de seguridad - Análisis de la seguridad con distintas unidades de TIC
Características y atributos de GEX en la Nube	<ul style="list-style-type: none"> - Alta de expediente - Ingreso de informes - Plantillas - Seguimiento - Firma electrónica - Trazabilidad - Reportes - Búsqueda o consulta por cualquier atributo - Numeración única - Archivo y reactivación de expediente - Conversión a PDF - Intercambio con otros organismos - Editor en línea - Administración y mantenimiento
Posibilidad de generación de interfaz con la página Web que genere automáticamente un expediente a partir de un trámite ingresado	<p>Se puede generar una interfaz. Se podría generar un pre expediente que con una autorización de la Intendencia se convierta en expediente electrónico. El cliente podrá a través del sitio Web consultar y hacer seguimiento del expediente con el número que se le asigne.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5-2 Entrevista al Gerente de CONEX

PREGUNTA	RESPUESTAS
Estrategia en la búsqueda de oportunidades de negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de productos y posibles segmentos de potenciales clientes (en Uruguay es el Estado) - Orientados a herramientas de gestión - Presentaciones de los productos a los potenciales clientes - Existe una asociación con SAP, como SAP Partner, lo que genera oportunidades de negocio - Las áreas del negocio de UTE también detectan oportunidades y las transmiten a CONEX para evaluar - Alianzas estratégicas con otras empresas para ofrecer soluciones - Asociaciones con posibles competidores y complemento de capacidades, sobre todo para el ámbito internacional

PREGUNTA	RESPUESTAS
¿En qué se basa el valor de la marca UTE CONEX?	<ul style="list-style-type: none"> - El valor de la marca está en el prestigio que tiene UTE como empresa - Capacidad reconocida a nivel técnico - UTE se encuentra a la vanguardia de los últimos avances tecnológicos - Proyectos de gran porte y exitosos
Diferencial de CONEX con respecto a otras consultoras	Existe una metodología de trabajo de consultoría en la práctica, ligada a la ejecución de un trabajo para el logro del objetivo del cliente.
Presupuesto de CONEX para el desarrollo de su actividad	- Surge de los ingresos que se generan por las ventas con el respaldo de UTE
Criterios de fijación de precios y rentabilidad de CONEX	- Precios de mercado considerando el costo total de los recursos tanto físicos como de personas y sobre eso se aplica una rentabilidad que tienen que justificar la existencia del negocio.
Debilidades y amenazas que tiene CONEX actualmente para el desarrollo de su actividad	<ul style="list-style-type: none"> - Al estar dentro de una empresa pública hay algunas limitaciones, ej. tiempos de respuesta - Estamos en un entorno competitivo, existen otras empresas que ofrecen productos similares
Formación del Equipo de Ventas de la consultoría	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo con responsable y staff de 4 personas - Potenciales vendedores en las áreas de negocio de toda UTE
Ventajas y desventajas de GEX en la Nube	<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formato en la Nube alinea el producto a las últimas tendencias - La empresa se desliga del manejo de infraestructura y de la necesidad de contar con técnicos informáticos - El producto en la Nube permite acceder a la herramienta con un menor costo de mantenimiento <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el mercado persiste preocupación por temas de seguridad, acceso a internet, donde se guardan los datos, hackeos - Los productos que están en la Nube son más estandarizados y hay clientes que no están dispuestos a utilizarlos
Presupuesto para el desarrollo, lanzamiento y difusión de este producto	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto anual donde se incluyen las actividades que se van a desarrollar - Ingresos que se obtienen del producto anterior (GEX)
Criterios de fijación de precios y rentabilidad para GEX en la Nube	<ul style="list-style-type: none"> - Rango de precio que varía en función de la cantidad de usuarios de la herramienta de acuerdo al tamaño de la organización - Identificado el rango se le aplica un precio mensual fijo, con contrato a 2 años

PREGUNTA	RESPUESTAS
Medios de difusión y lanzamiento que se utilizarán para este producto	<ul style="list-style-type: none"> - Invitaciones a conferencias - Presentaciones de producto - Eventos donde se invita a clientes que hablen de su experiencia
Modalidades a través de las cuales CONEX puede brindar sus servicios a terceros. Formas de distribución de GEX en la Nube	<ul style="list-style-type: none"> - La NUBE de UTE. - La distribución es directa a las empresas, pero se podría pensar que otras empresas puedan ser implementadoras de GEX.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5-3 Entrevista al Gerente de TIC

PREGUNTA	RESPUESTAS
Cantidad de personal de TIC para el desarrollo de sus actividades	Cuenta con una media de 500 personas, 320 para aplicaciones e informática y 180 para telecomunicaciones
Capacidad para realizar desarrollos a medida	Productividad de entre 80 y 100 personas para desarrollar
Ventajas y desventajas de GEX en la Nube	<ul style="list-style-type: none"> - No existe el futuro sin la Nube - Es un gran cambio tecnológico, un antes y un después - Es más que una alternativa tecnológica - La capacidad de desarrollo aumenta exponencialmente - Genera la posibilidad de desarrollo a más personas - Existe un universo mayor de clientes a bajo costo <p>Ninguna desventaja.</p>
Experiencia de los técnicos de TIC en el desarrollo de software en la Nube	<ul style="list-style-type: none"> - Es un camino que estamos transitando, con un horizonte a mediano plazo - El desarrollo en la Nube es más fácil - Se tiende a desarrollar nativamente en la Nube
Trabajo de TIC en Innovación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Se quiere ser una organización innovadora, se expresa en la visión - Más planes de innovación e investigación, en la planificación anual - También trabajar en aspectos culturales - Se están eliminando las salas de reuniones pasando a espacios de co-work, para generar ambientes propicios para la innovación
En las entrevistas se valoraron algunas funcionalidades tales como ingresar trámite por la Web y que genere un expediente y generación de comunicaciones automáticas. Posibilidades para desarrollar estas funcionalidades.	Totalmente de acuerdo y necesario. La incorporación de funcionalidades y sobre todo en las comunicaciones es la evolución natural del sistema

PREGUNTA	RESPUESTAS
Disponibilidad y seguridad de tener el hosting en UTE	<ul style="list-style-type: none">- Hoy está todo interconectado, el sistema en UTE se conecta con otros organismos- Existe riesgo en la Nube, pero en general hoy existe más riesgos por la propia interconexión- La seguridad es un problema grande con o sin Nube- UTE está trabajando hace más de 10 años e invirtiendo en Hardware y Software con mucha redundancia- Se ha desarrollado más la especialización, acompañar con herramientas, más personal calificado y más estructura- Se busca pasar a una seguridad más proactiva y defensiva
Opinión sobre la incorporación de GEX en la Nube a un software de clase mundial	<ul style="list-style-type: none">- Posibilidad de dar un salto de 10 a 50 clientes lo cual solos es más difícil- Ir con un socio en el esquema ganar-ganar y permita ir a nuevos mercados- Es la forma de poder crecer rápido, asociándose a socios que tengan grandes mercados y una marca valiosa.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5-4 Entrevistas a Intendencias Departamentales

PREGUNTA	SALTO	DURAZNO	SAN JOSÉ	CANELONES
Beneficios de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Agenda y realización de trámites vía web - Videollamadas y reuniones virtuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora la calidad de vida de los ciudadanos, aumentando su productividad - Mayor aprovechamiento del tiempo - Ayuda a la toma de decisiones con mayor cantidad de información - Mayor acceso al conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Importante en especial por las distancias - Ganancia de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Herramienta para gestión más eficiente - Permite llegar a todos los ciudadanos - Posibilita una gestión más prolija, más transparente
Obstáculos para el uso de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Rechazo de algunas personas por la realización de trámites y agenda web 		<ul style="list-style-type: none"> - La conectividad - Necesidad de uso de Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de medidas de seguridad - Necesidad de contar con la infraestructura necesaria para el acceso
Algunos sistemas informáticos utilizados	SIFI, Sistema de Recursos Humanos y de Sueldos, SUCIVE, entre otros	Metiri, SIFI, DOMUS, Web Mail, OTRS, SUCIVE, SIMBRA, YIMAN, GEO Expedientes	Para Expediente Electrónico se utiliza APIA	IGDOC de ISA Plataforma de IBM
Nivel de satisfacción con los sistemas	Actualmente los sistemas cubren las expectativas	Sobre GEO Expedientes: <ul style="list-style-type: none"> - Sentimiento de orgullo - Asegura transparencia - Optimización del trabajo 	Falta de plantillas, adjuntar fotografías, anexas la nota	Sobre IGDOC: <ul style="list-style-type: none"> - Satisfechos - Herramienta confiable

PREGUNTA	SALTO	DURAZNO	SAN JOSÉ	CANELONES
Trámites que se realizan en el organismo que tengan un flujo de trabajo	- Todos los trámites que requieran aprobación de varias áreas son a través de expedientes.	-Trámites externos que inicia el público, que tienen categoría de expedientes de documentos públicos. -Trámites internos: licencias, altas y bajas de los stocks, comunicados sobre plazos.	- Apertura de calles - Corte de pasto	- Todos los trámites de la IMC - Todo lo que lleva resolución del Intendente - Otros trámites por ejemplo, relacionados con RRHH
Expediente papel o electrónico	GEO Expedientes	GEO Expedientes	Expediente Electrónico APIA	Expediente Electrónico IGDOC
Debilidades del sistema actual	- Tamaño de la información que está creciendo - Necesidad de respaldo - Infraestructura: se necesita mucho espacio de almacenamiento	- Problemas de lentitud y saturación. - Necesidad de aumentar los servidores - Problemas con la migración - Muchas impresiones en papel - Falta de una Web que permita iniciar expedientes online - No permite consultar por número de expediente	- Faltan plantillas para resolver determinados casos - No permite anexar fotos y nota de solicitud - No tiene seguimiento y respuesta en tiempo real al ciudadano - No cuenta con alarmas para control de plazos	- Interoperabilidad no está completamente desarrollada - Falta de firma por un organismo externo habilitado
Dificultades en el intercambio con otros organismos	No está implementado el intercambio con otros organismos		El sistema actual no tiene intercambio con otros organismos.	Tiene intercambio con la junta de Canelones, pero no con otros organismos.
Uso de algún software en la Nube en la Intendencia	No usan software en la Nube, todos los sistemas se encuentran en servidores propios	- La web está en la Nube - SIFI financiero contable está en la Nube de ANTEL	Hace dos meses se está utilizando NETSCLOUD en la Intendencia	El sistema de alumbrado, luminarias led Las multas de tránsito. Está en la Nube y replicado

PREGUNTA	SALTO	DURAZNO	SAN JOSÉ	CANELONES								
Interés en instrumentar un software de expediente electrónico en la Nube	<ul style="list-style-type: none"> - El impedimento es el tema económico - En cuanto a las políticas de seguridad anteriormente no se quería tener nada en la Nube, actualmente hay otra apertura, por lo cual puede ser una posibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - No se precisa cambiar de software, la necesidad es de cambiar el almacenamiento - Se ha estudiado la opción de la Nube - Por un tema de costos por el momento no es conveniente - Para el volumen de información que se maneja conviene comprar otro servidor y duplicar la capacidad, que usar la Nube - En algún momento se tendrá que dar el salto a la Nube. En la medida que el uso de la Nube se masifique va a disminuir los costos y va a ser más accesible 	Se muestra interés aunque no está en el ámbito del Municipio la decisión	Se debería analizar. Se prefiere tener los datos en su sistema, pero no se descarta								
Cantidad de expedientes tramitados mensualmente	No cuenta con el dato	En el año 2021 fueron: <ul style="list-style-type: none"> - Trámites internos: 10.435 - Expedientes: 23.255 	Aproximadamente 6.000 por año	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Exp. Creados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>22.854</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>18.822</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>21.544</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Exp. Creados	2019	22.854	2020	18.822	2021	21.544
Año	Exp. Creados											
2019	22.854											
2020	18.822											
2021	21.544											
Cantidad de usuarios que tramitan expedientes	- 300 usuarios aprox.	-En 2021 fueron: <ul style="list-style-type: none"> - 307 funcionarios quienes respondieron los trámites. - 151 funcionarios que trataron los Expedientes. 		2082 usuarios 1839 usuarios firmantes								
Vía a través de las cuales reciben los reclamos de sus usuarios	Varios reclamos se reciben vía Web y la mesa de entrada genera el expediente		Físicamente por nota escrita	Se reciben por la Web. Algunos generan expediente, en otros casos se hace por formulario								

Fuente: Elaboración Propia

5.2 ENCUESTAS

La encuesta realizada al público en general constó de 12 preguntas, 4 de ellas de carácter general para obtener datos de género, edad, lugar de residencia y nivel educativo y 8 preguntas sobre la experiencia en la realización de trámites en distintos organismos. Se obtuvieron 212 respuestas tal como se muestra en el formulario del Anexo A.

Dentro de los principales resultados se pueden observar ciertas tendencias que se detallan a continuación:

1. El 80% de los encuestados realiza habitualmente trámites en organismos públicos a través de la Web.
2. Del 20% de los encuestados que manifestaron no realizar los trámites por la Web, el 51% prefiere realizar los trámites en forma presencial, mientras que el 19% tuvo problemas para realizar sus trámites por la Web.
3. Los dos aspectos más valorados por los encuestados en la realización de trámites vía Web fueron poder iniciar el trámite sin trasladarse y poder llevarlo a cabo en su totalidad, incluyendo el pago si corresponde.
4. El 91% de los encuestados que realizan trámites por la Web obtuvo un número de trámite y el 73% de estos pudo realizar el seguimiento con dicho número.
5. De los encuestados que realizan trámites por la Web y que no pudieron realizar el seguimiento el 56% manifestó que la información brindada no se lo permitió y el 22% indicó que el número de trámite brindado no existía para realizar consultas.

6. El 94% de los encuestados que realizan trámites por la Web manifiesta interés en poder realizar su seguimiento por la misma vía y el 36% sostiene que los organismos que presentan más dificultades son las Intendencias Departamentales.

En la encuesta realizada a Organismos Públicos se incluyeron 9 preguntas, 1 de carácter general y 8 sobre: la utilización de Expedientes Electrónicos en el organismo, la satisfacción con el software que utilizan y los motivos por los cuales no se encuentran satisfechos, el conocimiento de software en la Nube, sus ventajas y desventajas. Se obtuvieron 16 respuestas tal como se muestra en el formulario del Anexo B.

Dentro de los resultados se observan ciertas tendencias que se detallan a continuación:

- El 94% de los encuestados utilizan un software de expediente electrónico en su organismo.
- Los software de expediente electrónico con mayor porcentaje de uso son APIA y GEX con un 33,3% cada uno.
- El 73% de los encuestados está satisfecho con las funcionalidades que brinda su software.
- Los principales motivos que se destacan dentro del 27% insatisfecho son: software poco amigable para el usuario, dificultades con el almacenamiento por el volumen de datos y el impedimento para el intercambio con otros organismos.
- El 75% de los encuestados no conoce un software en la Nube.
- Las principales ventajas de trabajar con un software de expediente electrónico en la Nube para los encuestados que conocen este tipo de software son: no requiere

infraestructura, las actualizaciones son a cargo del proveedor y que no requiere especialistas informáticos en el organismo.

- Las principales desventajas de trabajar con un expediente electrónico en la Nube, en orden de prioridad, para los encuestados que conocen este tipo de software, son: los datos están almacenados fuera de la red de la empresa, la dificultad en el uso por conexión a internet inestable, la limitación de realizar desarrollos a medida y el temor por la seguridad de la información.

6 DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

6.1 OBJETIVOS DEL PLAN

Los objetivos para el Plan de Marketing Estratégico del Expediente Electrónico en la Nube 2022-2023 se formulan de la siguiente manera:

- 1- Lanzar y comercializar el Expediente Electrónico GEX como un software en la Nube.
- 2- Captar un mínimo de 2 clientes en un período de un año, luego de finalizado su desarrollo a fines del año 2022.

6.2 ELECCIONES DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

La estrategia de marketing debe ser coherente con la estrategia corporativa. La misma define de qué forma posicionarse para tener una ventaja competitiva frente a la competencia, teniendo en cuenta las debilidades y amenazas, potenciando las fortalezas y aprovechando las oportunidades detectadas en el análisis de contexto.

Para formular la estrategia de marketing, de acuerdo a Santesmases M. etal. (2004) se deben tomar decisiones en cuanto a:

- ✓ **Macrosegmentación:** analizar en profundidad el o los Producto-Mercado en los que se va a competir.
- ✓ **Microsegmentación:** analizar en el interior de cada Producto-Mercado, en función de los beneficios buscados, de forma de reagrupar consumidores u organizaciones con similares expectativas.
- ✓ **Definir el posicionamiento** de la empresa para diferenciarse de los competidores, teniendo en cuenta las percepciones de los consumidores.

6.2.1 Macrosegmentación o Mercado de Referencia

Considerando al Mercado como el conjunto de personas u organizaciones que presentan necesidades insatisfechas, con deseo de satisfacerlas y capacidad para hacerlo, el Mercado de Referencia comprende al conjunto de consumidores que comparten una misma necesidad, que están dispuestos a satisfacerla, considerando las tecnologías existentes.

Para el producto objeto de este trabajo se puede delimitar dicho mercado considerando las 3 dimensiones de Abell como se expresa en el siguiente diagrama:

Gráfico 6-1 Mercado de Referencia (Matriz de Abell)



Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Microsegmentación o Mercado Objetivo

Para definir el mercado objetivo se analizan las tres dimensiones del mercado: Tecnología, Necesidades y Grupo de Clientes utilizando la matriz de Abell.

Gráfico 6-2 Mercado Objetivo (Matriz de Abell)



Fuente: Elaboración propia

- Dimensión Grupo de Clientes: Administración Central, Intendencias Departamentales, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados.
- Dimensión Tecnología: Industria del Software, hosting en la Nube de UTE.
- Dimensión Necesidades o funciones: eliminación de expediente papel, contribuir al cuidado del medio ambiente, mejora de la eficiencia en los procesos administrativos, transparencia de acceso a los expedientes, eficiencia y eficacia en el tratamiento, seguridad en el tratamiento de expedientes, posibilidad de realizar el ciclo completo del expediente desde un mismo lugar, disminución de costos, consulta desde cualquier dispositivo.

Las estrategias de cobertura de microsegmentación que pueden utilizarse según Santesmases M, et al. (2004) son:

- Estrategia indiferenciada: en este caso la empresa realiza un mismo mix de marketing para todo el mercado, ignora las diferencias entre los segmentos y está basada en la economía de costos.
- Estrategia diferenciada: consiste en realizar un mix de marketing adaptado a las necesidades de cada segmento. Implica una gran cartera de productos. Es una estrategia más costosa dado que requiere de más recursos, ya que implica mayor planificación e investigación.
- Estrategia concentrada: la empresa se enfoca en un único segmento con un mix comercial adaptado especialmente al mismo, de forma de obtener una ventaja competitiva.

En general los factores que afectan la elección de la estrategia de cobertura de mercado son los recursos de la empresa, la homogeneidad del producto, la etapa del ciclo de vida del producto, la homogeneidad del mercado y la competencia.

En una primera etapa el segmento seleccionado son las Intendencias Departamentales por su homogeneidad ya que en general cuentan con una gestión similar.

Considerando como factores más relevantes la etapa del ciclo de vida del producto, que se encuentra en etapa de lanzamiento, y tomando en cuenta la homogeneidad del segmento de mercado seleccionado, se entiende que la estrategia de cobertura que se utilizará para GEX en la Nube es la estrategia concentrada ya que no se puede abordar todos los segmentos del mercado de referencia.

6.2.3 Posicionamiento

El posicionamiento requiere diferenciación en el segmento elegido respecto a los competidores, “se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal” (Santesmases Messtre M. y otros 2004).

Dicha diferenciación debe realizarse en función de los criterios de relevancia, exclusividad y credibilidad, esto implica definir cómo quiere la empresa ser percibida por el segmento seleccionado y de qué forma lograr el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores de dicho segmento.

Según Lambin (2009), el posicionamiento se puede sintetizar en cuatro preguntas clave.

A continuación, se analizan para la marca UTE CONEX:

- a) Una marca ¿para qué? UTE CONEX proporciona servicios de consultoría y asistencia técnica en las áreas de especialización de UTE, que contribuyan de manera eficiente y rentable a la innovación y crecimiento de las organizaciones.
- b) Una marca ¿para quién? El segmento objetivo en el que quiere posicionarse UTE CONEX son las Intendencias Departamentales.
- c) Una marca ¿para cuándo? Para la gestión administrativa diaria.
- d) Una marca ¿contra quién? Los principales competidores de GEX en la Nube son: Apia e IGDOC Expedientes.

Según Kosiak de Gesualdo (2015) para definir las estrategias de posicionamiento se pueden tomar como base dos ejes:

- a) Posicionamiento centrado en el consumidor: consiste en el estudio del comportamiento de los consumidores en relación a los productos de la competencia, a los efectos de buscar mejorar el producto con algún atributo enfocado a los requerimientos del segmento seleccionado.
- b) Posicionamiento centrado en la competencia: se debe poner énfasis en las ventajas del producto respecto a sus competidores directos.

De acuerdo al análisis realizado y teniendo en cuenta la marca UTE CONEX y las características del producto se entiende que la estrategia de posicionamiento adecuada es la centrada en el consumidor resaltando los atributos del producto.

De lo relevado en las entrevistas surge que hay varias funcionalidades tales como, el uso de plantillas, la gestión de otras formas documentales (memorándum, oficios, notas, etc.), el intercambio con otros organismos independientemente del sistema que utilicen; que ofrece GEX en la Nube y que no se presentan en los sistemas de los competidores. Dichos aspectos se deberán destacar en la estrategia de posicionamiento.

6.2.4 Estrategias de crecimiento

Para definir la estrategia de crecimiento nos basamos en la Matriz de Ansoff (1965) que clasifica las estrategias en función del producto y del mercado sobre el que se actúa.

Ansoff define cuatro tipos de estrategias:

- Penetración de Mercado: Incrementar la participación en los mismos mercados en que se opera con los productos actuales de la empresa.
- Desarrollo de Mercado: Se buscan nuevas aplicaciones del producto, de modo de captar otros segmentos de mercado diferentes a los actuales.

- **Desarrollo de Producto:** La empresa adapta sus productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores, manteniéndose en el mismo mercado.
- **Diversificación:** Se desarrollan en forma simultánea nuevos productos y nuevos mercados. En función del grado de vinculación con las actividades de la empresa la diversificación puede ser relacionada o concéntrica o no relacionada.

Se entiende que la estrategia de crecimiento más adecuada para el lanzamiento y comercialización de GEX en la Nube es la de Diversificación dado que el producto presenta nuevas funcionalidades y mejoras tecnológicas frente al Expediente Electrónico actual y con foco en el segmento de Intendencias Departamentales las cuales no cuentan con el GEX tradicional.

Es una Diversificación Concéntrica dado que se utilizan actividades comunes con el producto anterior (desarrollo, marketing), incorporando mejoras tecnológicas.

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
M E R C A D O	ACTUAL	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
	NUEVO	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Fuente: Adaptado de Ansoff (1965)

Para este caso la estrategia de Diversificación conlleva un riesgo tecnológico acotado, ya que TIC viene trabajando en este sentido, contando con la cantidad suficiente de personal calificado para realizar desarrollos en la Nube. Asimismo, desde hace más de 10 años está invirtiendo en temas de seguridad de la información con el desarrollo de la especialización de su personal, la utilización de hardware y software adecuados; con el fin de lograr una seguridad más proactiva y defensiva.

En lo que refiere al mercado, el riesgo es más alto dado que el comportamiento de estos clientes presenta mayor incertidumbre, se trata de un segmento pequeño que de acuerdo a la experiencia de CONEX no es fácil acceder, para lo cual se requiere de una estrategia específica y atractiva para llegar al mismo.

6.2.5 Estrategia competitiva

Kotler P. y Singh R. (1981) clasifican las estrategias competitivas de las empresas en cuatro tipos:

- Estrategia de Líder: el líder en un producto-mercado es el que ocupa la posición dominante reconocida por los competidores.
- Estrategia de Retador: no domina el producto-mercado y quiere atacar al líder con la intención de sustituirlo. Utiliza estrategias agresivas.
- Estrategia de Seguidor: es un competidor con una cuota de mercado reducida y se alinea a la competencia sin atacar al líder. Busca los segmentos donde tiene mayor ventaja competitiva.
- Estrategia de Especialista. Se concentra en uno o pocos segmentos. Busca un nicho en el que pueda tener una posición de dominio.

Si bien en este caso se trata de una empresa de gran porte, para esta etapa de lanzamiento del producto, la estrategia elegida es la de Especialista, centrándose en un segmento pequeño del mercado.

Tomando en cuenta la similitud en la gestión de las Intendencias Departamentales, se busca construir la especialización a través de una cualidad distintiva del producto como es el desarrollo en la Nube que permite a estas empresas instalar un software de este tipo sin necesitar

una Unidad de TI con un gran dimensionado de informáticos, sin requerir inversión en infraestructura y sin límite de almacenamiento para la documentación.

Asimismo, el producto dispone de funcionalidades que no brindan otros software, las cuales fueron valoradas por los potenciales clientes en las entrevistas en profundidad.

Otro diferencial, considerando que UTE es una empresa pública, es la posibilidad de contratación directa entre organismos del Estado, lo que permite una reducción de costo y tiempo evitando procesos licitatorios para efectivizar la compra.

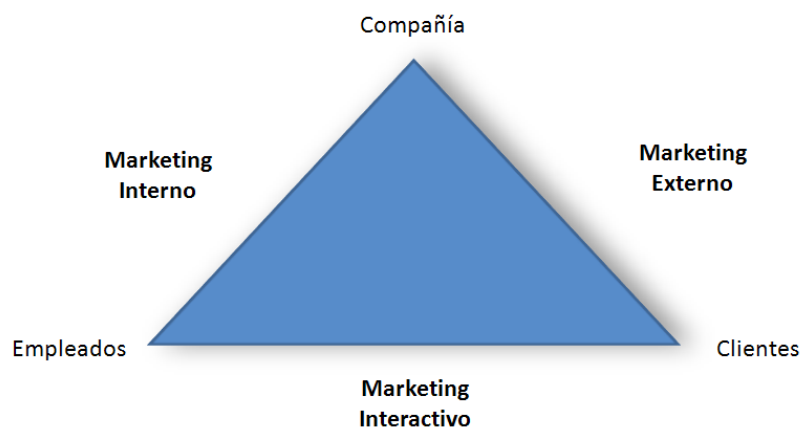
7 DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

Según Munuera, J. y Rodríguez, A. (2007) el Marketing Operativo busca traducir las estrategias de marketing definidas en el Marketing Estratégico en decisiones tácticas o plan de acción que contemple las políticas de producto, precio, distribución y comunicación a seguir para estimular la demanda y favorecer la compra del producto por el segmento de mercado seleccionado por la empresa; asignándole un presupuesto a cada una de las acciones comerciales.

Se trata de precisar las características del producto ofrecido, establecer un precio adecuado, seleccionar la forma de distribución y especificar los medios de comunicación que utilizará la empresa para darlo a conocer y exponer sus cualidades distintivas.

Se pueden distinguir tres tipos de marketing en industrias de servicios:

Gráfico 7-1 Marketing de Servicios



Fuente: Kotler P., Armstrong G. (2004)

El marketing externo está definido por el mix de marketing que se presenta a continuación; a su vez el marketing interno consiste en la capacitación y la motivación que la

empresa debe realizar a sus empleados o clientes internos de modo que brinden un servicio que garantice la satisfacción de los clientes. Asimismo, incluye la difusión interna sobre las actividades desarrolladas por CONEX.

Finalmente, el marketing interactivo se da en forma permanente durante la prestación del servicio y está basado en la interacción de los consultores con los clientes, teniendo en cuenta que el cliente juzga no solo la calidad técnica sino también la calidad funcional dada por la experiencia, responsabilidad, comprensión y la credibilidad, entre otros criterios.

7.1 PRODUCTO

Según Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). “Producto es todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”.

Se deben considerar los tres niveles del producto: básico, real y ampliado.

El Producto Básico es el beneficio o servicio central que brinda el producto. Para el caso de GEX en la Nube es la mejora en la eficiencia de los procesos administrativos.

El Producto Real refiere a las cualidades o funcionalidades y la marca UTE CONEX reconocida por su trayectoria, compromiso y profesionalismo.

El software GEX en la Nube es un gestor documental que permite tramitar expedientes, memorándum, oficios o cualquier otro tipo de documento y mantener su trazabilidad conociendo por las unidades que pasó, cuánto tiempo estuvo, quien lo tiene para su tratamiento, quienes actuaron y quienes firmaron.

En todos los casos se trata de una gestión electrónica eliminando el formato papel y cubre, en el caso de un expediente en particular, el ciclo de vida del mismo ya que comienza con el alta donde se ingresan ciertos atributos como: asunto, tema, numeración y datos específicos en función del tema; la generación o incorporación de informes, la firma digital de los actuantes, el envío a las unidades correspondientes y su archivo una vez finalizado el trámite. Cuenta además con consultas o búsquedas no solo por número de expediente sino también por cualquiera de sus atributos e incluso por palabras que se encuentren en los informes.

A continuación, se detallan algunas especificaciones del producto GEX:

- Permite tramitar diferentes formas documentales lo cual es muy solicitado por los potenciales clientes



Fuente: <https://www.conex.com.uy/>

- Incorpora tecnología avanzada con las tendencias, estándares y mejores prácticas de TI.
- Cumple con el conjunto de normativas, estándares y buenas prácticas establecidas por AGESIC en el marco del desarrollo de Gobierno Electrónico.
- Utiliza la firma digital o firma electrónica avanzada que permite firmar digitalmente de forma simple y segura.
- Cuenta con un módulo específico para el tratamiento de resoluciones y sesiones de la Alta Dirección.
- Convierte los documentos a PDF al momento de la firma.

- Permite definir plantillas para estandarizar las actuaciones que el cliente requiera. Aspecto valorado por potenciales clientes.
- Permite el intercambio electrónico con otros organismos independientemente del sistema de expedientes que tengan. Para ello utiliza el formato FIEE/ARTEE definido por AGESIC.

Esta funcionalidad fue valorada en las entrevistas en profundidad con los potenciales clientes como un atributo importante del software, ya que no todos los sistemas de expediente electrónico cuentan con esta posibilidad.

Adicionalmente, en la solución GEX en la Nube podemos destacar otros aspectos tales como:

- Utiliza la Nube de UTE, es decir UTE pone a disposición su infraestructura tecnológica para que los clientes que lo tengan implantado puedan acceder a través de Internet.
- La conectividad se realiza a través de Internet (https) para no usar VPN ni RedUy que requerirían un análisis en profundidad para evitar por ejemplo temas de redundancia, seguridad.
- Existe una única instalación en servidores de UTE con dominios diferentes para cada cliente lo cual permite la reducción de costos.
- La actualización de versiones y su liberación para todos los clientes se realiza sin depender de sus acciones. UTE CONEX es responsable de las actualizaciones del producto sin necesidad de la participación del cliente

- Se realiza la misma instalación para todos los clientes, con las mismas funcionalidades, con una parametrización básica.
- Permite la optimización de recursos de infraestructura, tiempo de implantación, mantenimiento y personas.

El Producto Ampliado es todo lo que acompaña al producto real como ser, la garantía, el servicio post venta y la imagen y respaldo de la marca UTE CONEX. En este caso el producto se instala en la Nube de UTE lo que garantiza el mantenimiento, la actualización y seguridad, tanto de la infraestructura como del software.

Adicionalmente se brinda un servicio de mantenimiento o soporte técnico a un menor costo que en las instalaciones in situ. El alcance de dicho servicio se detalla en el contrato de mantenimiento y en términos generales incluye: atender las consultas y requerimientos de los clientes, solucionar los problemas contemplados en el alcance del servicio y el derecho a utilizar la última versión del producto que será liberada por UTE CONEX sin necesidad de la participación del cliente.

Por otra parte, cabe destacar que CONEX mantiene un estrecho contacto con sus clientes y potenciales clientes que le permite conocer sus inquietudes y necesidades insatisfechas para trabajar en la evolución del producto en forma permanente. A tales efectos de acuerdo a lo expresado en las entrevistas al gerente de CONEX y de TIC, se está incluyendo en los planes de desarrollo del producto la funcionalidad de que un trámite ingresado por los ciudadanos en la Web de un organismo, cuando corresponda, se pueda convertir en un expediente y realizar su seguimiento también en la Web o a través de comunicaciones automáticas por correo electrónico o mensajes a dispositivos móviles.

Tabla 7-1 Ventajas y desventajas del Expediente Electrónico en la Nube

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Es mucho más simple: el cliente no debe montar toda la infraestructura	En el Mercado actual persisten dudas sobre la seguridad de la Nube: dónde están guardados los datos, seguridad de acceso a Internet, miedo por la ocurrencia de hackeos
No necesita tener licencias de SQL o de Oracle	Los productos en la Nube son más estandarizados, pueden surgir especificaciones no contempladas que exijan al usuario tener que adaptarse
Cuenta con toda la administración: administradores de base de datos, de todos los servidores, de la parte de comunicaciones	
Las versiones en la Nube se modifican y se liberan para todos los clientes (en la Nube todos los clientes utilizan la misma versión)	
Optimización de recursos	
Reducción de costos	

Fuente: Entrevistas en profundidad al Jefe del Equipo de Desarrollo de Producto, Gerente de CONEX y Gerente de TIC

7.2 PRECIO

Kotler y Armstrong (2003) definen que el precio es “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio o la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener el producto o el servicio, o de utilizarlos”.

Según Lovelock, C., Wirtz, J. (2009) “La creación de un servicio viable requiere de un modelo de negocios que permita pagar los costos de producir y entregar el servicio, además de un margen de ganancias que se recupere a través de precios realistas y estrategias de administración de ingresos”.



Fuente: <https://www.webyempresas.com/que-es-el-precio/>

Una estrategia de fijación de precios eficaz debe tener en cuenta los objetivos de rentabilidad de la empresa. Para lograrlo es necesaria una buena comprensión de los costos, los precios de los competidores y el valor creado para los clientes.

A través de una fijación de precios efectiva en un modelo de negocios se deben cubrir los costos, obtener utilidades y crear valor tanto para los propietarios del negocio como para el cliente.

Como señaló Joan Magretta: Un buen modelo de negocios responde las viejas preguntas de Peter Drucker: ¿quién es el cliente? ¿y cuál es el valor del cliente?

Si bien en este caso se trata de la venta de un servicio, debemos tener en cuenta que el mismo se brinda a través de una Consultoría por lo cual tiene ciertas particularidades.

Según Greiner, L. y Metzger, R. (1983) “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones”.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) una consultoría de empresas se caracteriza por ser un servicio profesional, ya que proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. Se basa en la experiencia, en la investigación y en la ética profesional. Es un servicio consultivo, es decir brinda asesoramiento y es responsable de la calidad e integridad del mismo, pero no tiene poder decisorio en las organizaciones.

Es un servicio independiente en cuanto a condiciones técnicas, financieras, administrativas, políticas y emocionales. El servicio se brinda por un período limitado de tiempo y tiene un costo asociado.

En lo referente al cobro, depende del servicio o proyecto, pudiéndose realizar al finalizar el mismo, en cuotas o por avance del proyecto o por cumplimiento de hitos.

Dado que UTE es una empresa pública, cuando presta servicios de consultoría dentro del Estado Uruguayo, el precio no necesariamente tiene un margen de rentabilidad fijo, e incluso podrá estar subvencionado por diferentes motivos, políticos, económicos, sociales o acuerdos de colaboración con otros organismos, a los efectos de contribuir a su mejora de la gestión y por ende que redunde en un beneficio para la sociedad toda.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la posibilidad de contratación directa entre organismos del Estado, sin necesidad de realizar un proceso licitatorio, de acuerdo a lo establecido en el artículo 33 del TOCAF, lo que permite una reducción de costos y tiempo para el cliente.

Para el caso de GEX en la Nube, la comercialización será del tipo SaaS, pero es de destacar que cada proyecto de consultoría es único, y por consiguiente deberán considerarse varios aspectos que hacen que el precio sea particular para cada cliente.

Dentro de esos aspectos se consideran los siguientes:

- tamaño de la organización, para lo cual se tendrá en cuenta la cantidad de usuarios que utilizan la herramienta y la dispersión geográfica, la cantidad de locales y la ubicación física donde está instalada la organización
- migración de datos, en aquellos casos que la organización requiera cargar en el nuevo software los documentos generados con anterioridad a la implantación del sistema
- capacitación a usuarios, en función del tamaño de la organización podrá definirse si se realiza una capacitación a usuarios finales o a replicadores para que lleven adelante una formación en cascada
- soporte de primera línea, en caso que el cliente lo requiera

En función de los aspectos mencionados se presentan dos propuestas de cotización que quedarán a consideración del cliente.

Opción 1: definir escala de acuerdo al tamaño de la organización, en función de la cantidad de usuarios y la dispersión geográfica, cotizando en forma separada y opcional la migración de datos, la capacitación a usuarios y el soporte de primera línea.

Opción 2: cotizar un paquete con las funcionalidades básicas de la herramienta, cubriendo implantación, migración, capacitación y soporte de primera línea.

En caso que el cliente lo requiera se podrán cotizar funcionalidades específicas a medida que no formen parte del paquete base de GEX en la Nube.

Se definen escalas de precios por cantidad de usuarios de acuerdo a los siguientes rangos:

Tabla 7-2 Rango de Usuarios

Cantidad de Usuarios
Hasta 250
De 251 a 350
De 351 a 550
De 551 a 850
De 851 a 1250
Más de 1250

Fuente: Elaboración propia

Identificado el rango se cobrará un precio mensual fijo con un contrato mínimo de 2 años, con una cláusula de renovación automática, cuya aplicación queda a criterio del cliente dentro de los plazos establecidos.

7.3 DISTRIBUCIÓN

Según Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009), “Las decisiones sobre la variable controlable distribución, son fundamentales para colocar los productos y servicios disponibles para los consumidores y/o usuarios en el lugar y tiempo adecuado”.

Los canales de distribución son un elemento estratégico de la política de marketing de las empresas y la estrategia de distribución es un factor clave de éxito que debe aportar valor añadido a los consumidores. Es fundamental que las empresas sean emprendedoras, innovadoras y dinámicas en la comercialización.

Como mencionamos anteriormente, GEX en la Nube se comercializa a través de un servicio de consultoría, por lo cual es imprescindible el conocimiento y las competencias de los consultores para brindar un servicio profesional, teniendo en cuenta la sensibilidad de los clientes y otras partes interesadas tales como usuarios, niveles decisorios de la organización, entre otros. Asimismo, se deben considerar sus valores culturales y las normas vigentes al momento de decidir qué métodos y técnicas de comercialización son adecuados.

De acuerdo a la OIT “Es útil considerar la comercialización como un proceso que no termina con la firma del contrato. La ejecución de los cometidos tiene una dimensión de comercialización importante. Un servicio impecable representa una comercialización para obtener nuevos contratos y buenas referencias y para mantener una relación a largo plazo con el cliente.”

Los avances de la tecnología permiten adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el mercado y en los consumidores, y desarrollar una distribución más eficiente.

Dependiendo de la naturaleza del servicio la entrega puede incluir el uso de canales físicos, electrónicos o ambos.

Las empresas pueden brindar servicios de forma directa a los usuarios finales o a través de organizaciones intermediarias o canales. En base a esto, puede haber diferentes tipos de canales:

- Directo: la distribución se realiza directamente del fabricante al consumidor.
- Indirecto corto: implica que entre el fabricante y el consumidor existe un canal minorista.

- Indirecto Largo: entre el fabricante y el consumidor existe un canal mayorista y un minorista
- Doble intermediación: entre el fabricante y el consumidor existe un distribuidor, un canal mayorista y un minorista.

En nuestro caso, el tipo de canal de distribución es directo, ya que la implantación se realiza con un equipo de profesionales de UTE trabajando en forma conjunta con el cliente. Si bien actualmente el servicio se brinda de esta manera, existe la posibilidad de que otras empresas actúen como implantadores de GEX en la Nube. De acuerdo a la naturaleza del servicio existe la posibilidad de que la implantación se realice a distancia a través del uso de herramientas informáticas y de telecomunicaciones.

Es de destacar también que la distribución se puede llegar a realizar a través de un socio de negocio que lo sume a su propuesta de producto, en un esquema ganar-ganar y que a UTE CONEX le facilite entrar a nuevos mercados. Esto permitiría dar un salto cuántico en nuevos mercados y clientes con otra marca reconocida a nivel regional e internacional.

7.4 COMUNICACIÓN

Según Fill, C. (2006) “Las comunicaciones de marketing son un proceso directivo a través del cual una organización se compromete con sus diferentes audiencias. Entendiendo el entorno de las comunicaciones de una audiencia, las organizaciones persiguen desarrollar y presentar mensajes para sus públicos de interés identificados, antes de evaluar y actuar en función de esas respuestas. A través de mensajes que tienen un valor significativo, se anima a estas audiencias a ofrecer respuestas actitudinales y comportamentales”.

En la planificación de las comunicaciones de Marketing se considera la identificación del público objetivo, la definición de los objetivos y el diseño de las comunicaciones.

En lo que refiere a la identificación del público objetivo se debe determinar claramente a quiénes se dirigen las comunicaciones, tanto el público externo como el interno. Dentro del público externo se encuentran los potenciales clientes, que para el caso de GEX en la Nube son las Intendencias Departamentales y dentro del público interno se encuentran los funcionarios de UTE.

En lo que refiere a la definición de los objetivos para las comunicaciones se puede realizar en base a las siguientes dimensiones: cognitiva, afectiva o conativa/comportamental. Nuestro objetivo principal es lanzar y comercializar el Expediente Electrónico GEX como un software en la Nube, logrando captar un mínimo de 2 clientes en un período de un año. Por tanto, nos encontramos en la dimensión conativa o comportamental, dado que buscaremos lograr la intención de compra de nuestro público objetivo.

Luego de realizado el plan de comunicación evaluaremos su eficiencia a través de las ventas logradas. En este análisis hay que considerar también si la variación se debe exclusivamente al plan de comunicaciones realizado o si existe algún otro factor externo que haya influido en el incremento, por ejemplo, si se discontinúa el producto de alguno de nuestros competidores.

El diseño de las comunicaciones debe tener en cuenta el contenido, la estructura y la fuente del mensaje. En este caso las comunicaciones serán del tipo racional con una estructura de carácter informativo y una fuente impersonal.

La comunicación buscará resaltar las ventajas que presenta GEX en la Nube, en cuanto a la optimización de costos, y de tiempos, el ahorro en infraestructura y disposición de la información de una forma más ágil y eficiente, la interoperabilidad entre organismos, la

capacidad de almacenamiento y la consulta Web con la posibilidad de que los ciudadanos realicen los trámites y consultas en línea.

Considerando al público interno y externo definido se llevarán a cabo las siguientes acciones de acuerdo al cronograma que se encuentra en ANEXO D:

7.4.1 Comunicaciones al público interno

- Capacitación al equipo de ventas

Se realizará una capacitación al equipo de ventas de UTE CONEX, ya que es importante que el mismo cuente con el conocimiento necesario sobre las características y atributos del producto y el público objetivo seleccionado, para llevar a cabo una comunicación eficiente.

- Intranet y Revista SOMOS

Las herramientas de difusión que utilizaremos con los funcionarios de UTE serán la Intranet de la empresa y la revista institucional SOMOS que se publica trimestralmente.

De forma complementaria, a efectos de lograr su involucramiento se realizará un concurso para el diseño del logo de GEX en la Nube. Las bases del mismo se publicarán en la Intranet y la selección del logo ganador se realizará por los responsables de CONEX y de TIC y tendrá como premio una estadía de tres días en el Parque de Vacaciones de UTE.

- Jornadas de las áreas de UTE

Con el objetivo de difundir las actividades de consultoría y presentar el producto GEX en la Nube entre los funcionarios de la empresa, CONEX participará en las jornadas anuales de comunicación de las áreas de UTE, dado que cualquier funcionario puede formar parte del equipo de ventas de CONEX.

7.4.2 Comunicación al público externo

El lanzamiento de GEX en la Nube se realizará a través de las siguientes actividades utilizando distintos canales y medios:

- Canales Comerciales de la Empresa

Una de las actividades a realizar será la difusión de un video resaltando las principales características y beneficios de GEX en la Nube mediante el sitio Web de CONEX utilizando un pop up y en las redes sociales a través de Twitter, Facebook e Instagram.

- Evento de lanzamiento

Para participar de este evento se enviarán invitaciones personalizadas a las 19 Intendencias Departamentales y a otros organismos del Estado. Asimismo, se pondrá a disposición un formulario en la Web para que otros interesados se puedan inscribir.

En este evento se realizará una presentación del producto GEX en la Nube con la demostración de sus funcionalidades y se contará con la presencia de actuales clientes de GEX de manera que transmitan su experiencia con el sistema ya que varias de las necesidades insatisfechas de los potenciales clientes ya están cubiertas en el sistema actual.

Se contratará un servicio de catering para los participantes y se entregará un presente a los clientes actuales que exponen su experiencia con el sistema.

- Congreso de Intendentes

Se solicitará agenda para realizar una exposición en el Congreso de Intendentes con el fin de llegar a los niveles decisorios de nuestro público objetivo, presentando el producto y resaltando entre otras, la funcionalidad de interoperabilidad del sistema que lograría que todas

las Intendencias del país puedan estar conectadas permitiendo intercambiar electrónicamente cualquier tipo de documentación, expedientes, notas, oficios, entre otros.

Asimismo, en esta instancia se ofrecerá trabajar en conjunto con representantes de cada Intendencia, a los efectos de lograr un producto estandarizado de acuerdo a su gestión, que pueda replicarse en todas ellas con una implementación rápida y a un precio preferencial.

- Visitas y presentaciones a las Intendencias

Con el fin de lograr un acercamiento más personalizado con el segmento seleccionado se coordinarán visitas a las Intendencias Departamentales de manera de presentar a los potenciales usuarios del sistema sus funcionalidades, recabar sus inquietudes y evacuar sus dudas. En estas visitas se pondrá a disposición un ambiente de prueba por el lapso de dos semanas para que los usuarios se familiaricen con el sistema y verifiquen por sí mismos las funcionalidades con las que cuenta.

- Participación en congresos o eventos

UTE anualmente participa en los eventos de la Comisión de Integración Energética Regional (CIER), MARKETERS y Asociación Uruguaya de Energías Renovables (AUDER). Para dar difusión a la cartera de productos de CONEX se contratará un stand en dichos eventos donde se reproducirá el video de GEX en la Nube y se contará con un equipo de ventas capacitado y con conocimiento del producto. De esta forma se estará en contacto con potenciales clientes del ámbito privado nacional e internacional.

Para todas las acciones de comunicación que se realicen en forma presencial se dispondrá de folletos informativos de GEX en la Nube que serán entregados a los participantes.

7.5 PRESUPUESTO

El presupuesto utilizado para el lanzamiento y comercialización de GEX en la Nube se define en la planificación del presupuesto anual en el que se incluyen las actividades a desarrollar por la consultoría. Parte de dicho presupuesto se obtiene de los ingresos por la comercialización de la implantación y mantenimiento del producto anterior (GEX).

A continuación, se detalla el presupuesto estimado para cada acción:

Las acciones de comunicación al público interno a través de Intranet y revista SOMOS, jornadas de las áreas de UTE y capacitación al equipo de ventas se realizará sin costo dado que dichas acciones son realizadas por funcionarios de UTE que tienen dentro de sus funciones estas tareas.

Para las acciones de comunicación al público externo se destinará un presupuesto de \$320.000 que se utilizará en agencia de publicidad, catering, presentes, traslados y contratación de stand de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 7-3 Costos Estimados

CONCEPTO	COSTO ESTIMADO
Modificaciones en sitio Web	\$15.000
Folletería	\$30.000
Traslados (los traslados se realizan en vehículo eléctrico)	\$10.000
Presentes	\$30.000
Catering	\$50.000
Stands en eventos	\$185.000

Fuente: Elaboración propia

Se estima que el presupuesto por cada acción será el siguiente:

Tabla 7-4 Estimación de costos por acción

ACCIÓN	PRESUPUESTO
Canales Comerciales de la Empresa	Costo de las modificaciones realizadas en el sitio Web de CONEX: \$15.000
Visitas y presentaciones a las Intendencias	Costo de traslados y folletería: \$ 15.000
Congreso de Intendentes	Costo carpeta con folletería y presentes para los participantes: \$ 25.000
Evento de lanzamiento	Costo folletería, catering y presente para los expositores: \$ 70.000
Participación en congresos o eventos	Costo del stand y folletería: \$195.000

Fuente: Elaboración propia

7.6 MEDICIÓN DE LAS ACCIONES DE MARKETING

Luego de realizado el plan de comunicación evaluaremos su eficiencia a través de diferentes parámetros en función de las acciones realizadas tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 7-5 Medición de las acciones

ACCIÓN	MEDICIÓN
Intranet y revista SOMOS	Cantidad de participantes en el concurso para crear el Logo de GEX en la Nube
Jornadas de las áreas de UTE	Cantidad de contactos generados en potenciales clientes aportados por las diferentes áreas
Capacitación al equipo de ventas	Cantidad de personas capacitadas
Canales Comerciales de la Empresa	Cantidad de ingresos al sitio Web de CONEX, de visualizaciones del video, así como el nivel de engagement, cantidad de comentarios, likes, compartidos y mensajes generados por la publicación en las redes sociales
Congreso de Intendentes	Cantidad de Intendencias interesadas en cambiar su sistema actual a GEX en la Nube, de acuerdo a la disposición que muestren en conformar un equipo para trabajar en la estandarización del producto para las Intendencias
Visitas y presentaciones a las Intendencias	Cantidad de visitas realizadas a Intendencias Departamentales y ventas concretadas
Evento de lanzamiento	Cantidad de participantes al evento de lanzamiento
Participación en congresos o eventos	Cantidad de contactos generados en el stand para realizar una presentación del producto GEX en la Nube

Fuente: Elaboración propia

8 CONCLUSIONES

Al comenzar este trabajo nos preguntamos:

- ¿Cuál es el mercado objetivo que, por sus características, nos permita una rápida inserción de GEX en la Nube como software de gestión documental?
- ¿Los usuarios de expediente electrónico conocen y valoran las ventajas de un software en la Nube?
- Para aquellos ciudadanos interesados en iniciar un trámite/expediente y su seguimiento por la Web de determinado organismo, ¿dónde han encontrado más dificultades y dónde ha sido más sencillo?

Luego de haber analizado el entorno, los grupos de interés, así como las fortalezas y debilidades, podemos afirmar que las Intendencias Departamentales no solo son un segmento de mercado cuya gestión es de similares características, sino también es dónde los ciudadanos han encontrado más dificultades para realizar un trámite por la Web.

También pudimos comprobar que en general no existe conocimiento sobre un software en la Nube y en consecuencia se desconocen sus principales ventajas.

De acuerdo a nuestra opinión y a la percepción recogida en las entrevistas y en las encuestas realizadas, entendemos que la alternativa más recomendable en la actual coyuntura es focalizarse en las actividades de Lanzamiento del producto donde se expongan las ventajas competitivas y la posibilidad de contratación directa, considerando que UTE es una empresa pública, lo que permite una reducción de costo y tiempo evitando procesos licitatorios para efectivizar la compra.

La conclusión más importante a considerar es que UTE CONEX con este producto se puede diferenciar de sus competidores teniendo en cuenta el valor que los potenciales clientes demostraron por varias de sus funcionalidades tales como, posibilidad de intercambio con otros organismos, gestión de cualquier tipo de documento, capacidad de almacenamiento de la información. Asimismo, existe buena disposición de las gerencias de UTE involucradas en el desarrollo del producto para realizar una mejora al mismo que es muy valorada por los potenciales clientes: la posibilidad de iniciar y realizar el seguimiento de trámites de usuarios a través de la Web de cada organismo.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

Ansoff, H. I. (1976). *La Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra.

Fill, C (2006). *Simply Marketing Communications*. Financial Times Prentice Hall.

Greiner, L. E., Metzger, R. (1983). *Consulting to management*. New Jersey: Prentice Hall.

Kosiak, G. (2015). *Decisiones Estratégicas de Marketing*. Universidad Nacional del Litoral, Argentina.

Kotler, P., Amstrong, G. (2004). *Fundamentos del Marketing*. (6^a ed.) México DF: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. (14^a ed.) México: Pearson Educación.

Kotler, P., Singh, R. (1981). Marketing warfare in the 1980s'. *The Journal of Business Strategy*, 2, 30-41.

Lovelock, C., Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. (6^a ed.) México: Pearson Educación.

Munuera, J., Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.

Oficina Internacional del Trabajo (1997). *La Consultoría de empresas. Guía para la profesión* (3^a ed). Ginebra.

Porter, M. (1984). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Santesmases, M., Kosiak de Gesualdo G., Sánchez de Dusso (2004). *Marketing: conceptos y estrategias*. (2ª ed.) Madrid: Pirámide.

Vargo, S., Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 2, 7.

Referencias Electrónicas

Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas. (2022, 24 de abril). *Código de Ética*. Recuperado de [https://www.ute.com.uy/sites/default/files/generico/UTE-](https://www.ute.com.uy/sites/default/files/generico/UTE-Codigo-etica.pdf)

[Codigo-etica.pdf](https://www.ute.com.uy/sites/default/files/generico/UTE-Codigo-etica.pdf)

Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (2021, 11 de noviembre). *¿Qué es expediente digital?* Recuperado de

<https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/es-expediente-digital>

Banco Central del Uruguay. (2022). *Cuentas Nacionales 4to. trimestre 2021 y año 2021*.

Recuperado de [https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-](https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Cuentas%20Nacionales/Informe%20de%20Cuentas%20Nacionales%20Trimestrales%202021%20IV.pdf)

[Indicadores/Cuentas%20Nacionales/Informe%20de%20Cuentas%20Nacionales%20Trimestrales 2021 IV.pdf](https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Cuentas%20Nacionales/Informe%20de%20Cuentas%20Nacionales%20Trimestrales%202021%20IV.pdf)

Centro de Estudios para el Desarrollo. (2021, 27 de diciembre). *Perspectivas para 2022 y los desafíos de la política económica*. Recuperado de [https://ced.uy/wp-](https://ced.uy/wp-content/uploads/2021/12/Boletin-Macroeconomico-N%C2%B024.pdf)

[content/uploads/2021/12/Boletin-Macroeconomico-N%C2%B024.pdf](https://ced.uy/wp-content/uploads/2021/12/Boletin-Macroeconomico-N%C2%B024.pdf)

Consultoría Externa. (2022, 1 de marzo). *Institucional*. Recuperado de <https://conex.com.uy>

Consultoría Externa (2019, 27 de diciembre), *Expediente Electrónico*. Recuperado de

<https://www.conex.com.uy/inicio/consultoria/informatica/expediente-electronico>

Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales. (2022, 12 de Julio). *TOCAF*

2012 N° 150/012. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/tocaf2012/150-2012>

El País (2021, 6 de agosto). *Sector de software sin techo, prevé crecimiento, aumento de*

inversión y empleo. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/sector-software-techo-preve-crecimiento-aumento-inversion.html>

Gartner. (2021). *Las principales tendencias tecnológicas estratégicas de Gartner para 2022*.

Recuperado de <https://www.gartner.es/es/tecnologia-de-la-informacion/insights/principales-tendencias-tecnologicas>

GEOCOM (2022, 27 de marzo) *Acerca de GEOCOM*. Recuperado de

<https://www.geocom.com.uy/acerca-de-geocom.php>

GEOCOM (2022, 27 de marzo) *Geo Municipal*. Recuperado de

<https://www.geocom.com.uy/geo-municipal.php#geo-municipal>

ORACLE (2022). *¿Qué es SaaS (Software como servicio)?* Recuperado de

<https://www.oracle.com/mx/applications/what-is-saas/>

Revista Cloud Computing. (2022, 22 de Enero). *La Nube ha llegado por fin: en 2022 las empresas darán el siguiente paso*. Recuperado de

<https://www.revistacloudcomputing.com/2022/01/la-Nube-ha-llegado-por-fin-en-2022-las-empresas-daran-el-siguiente-paso/>

Soluciones en Software (2022, 27 de Marzo). *Acerca de ISA*. Recuperado de

https://www.isaltda.com.uy/inicio/acerca_isa

Soluciones en Software (2022, 27 de Marzo). *iGdoc Expedientes*. Recuperado de

<https://www.isaltda.com.uy/inicio/productos-y-servicios/igdoc/expedientes>

STATUM (2022, 27 de Marzo), *Sobre Statum*. Recuperado de

<https://www.statum.biz/statum/type2/2/sobre-nosotros>

STATUM (2022, 27 de Marzo), *¿Qué es Apia?* Recuperado de

<https://www.statum.biz/statum/type1/7/productos-que-es-apia>

Usinas y Trasmisiones Eléctricas. (2022, 1 de Marzo), *Institucional*. Recuperado de

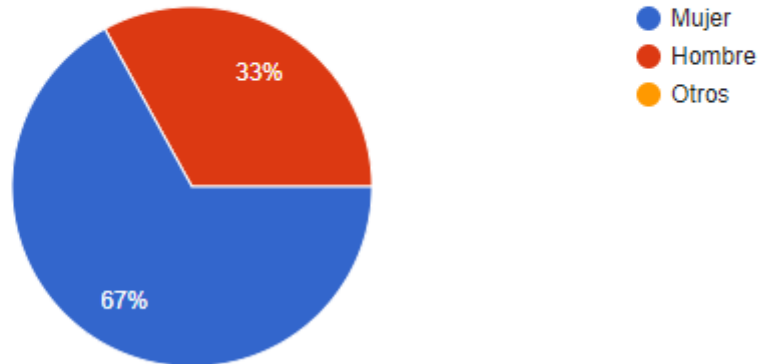
<https://www.ute.com.uy>

ANEXO A - ENCUESTA A PÚBLICO EN GENERAL

Datos Generales

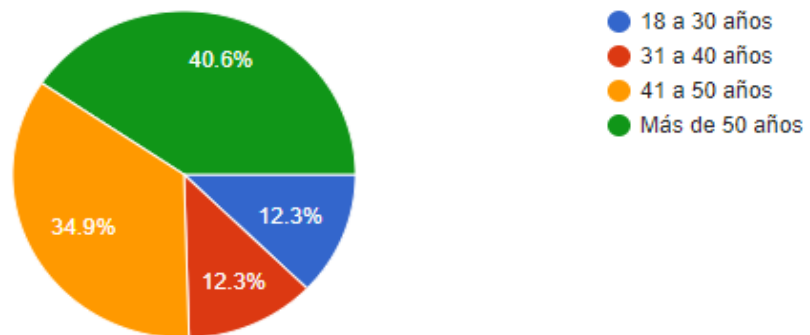
¿Cuál es su género?

212 respuestas



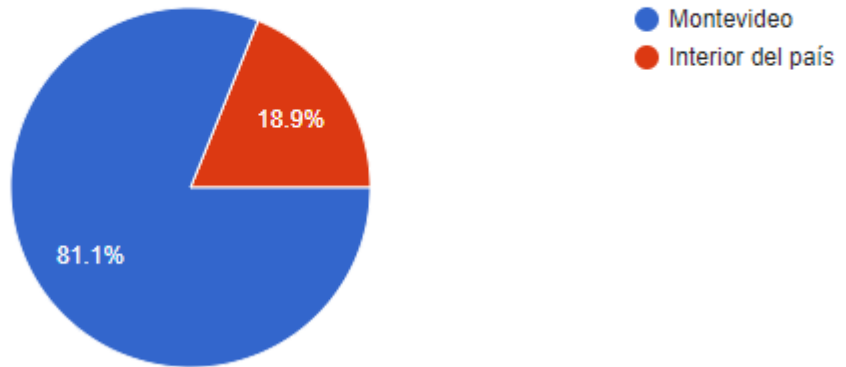
Marque rango de edad

212 respuestas



Lugar de residencia:

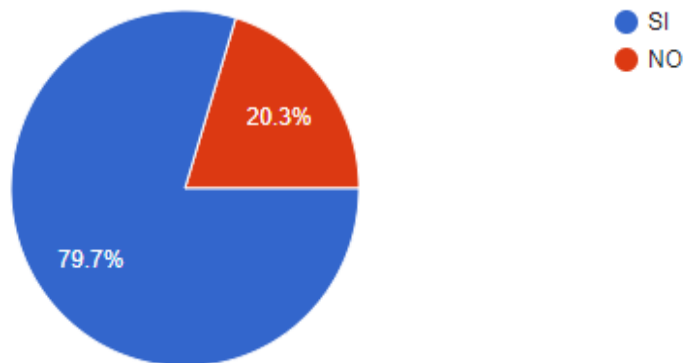
212 respuestas



Trámites en la Web

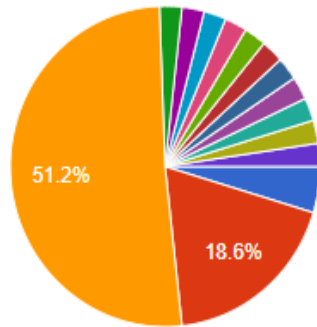
¿Habitualmente realiza trámites en organismos públicos a través de la Web?

212 respuestas



Seleccione el motivo por el cual no realiza trámites en la Web

43 respuestas

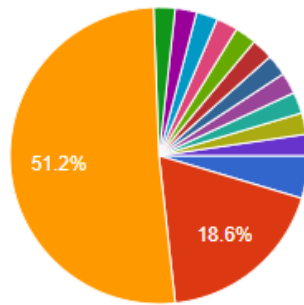


- No sé realizar trámites por la Web
- No pude realizar el trámite por la web
- Prefiero realizar los trámites en forma...
- No he tenido que hacer tramites
- Los realiza mi esposo
- No tengo que realizar trámites except...
- No realizo muchos trámites en general
- No he tenido necesidad por ahora

▲ 1/2 ▼

Seleccione el motivo por el cual no realiza trámites en la Web

43 respuestas

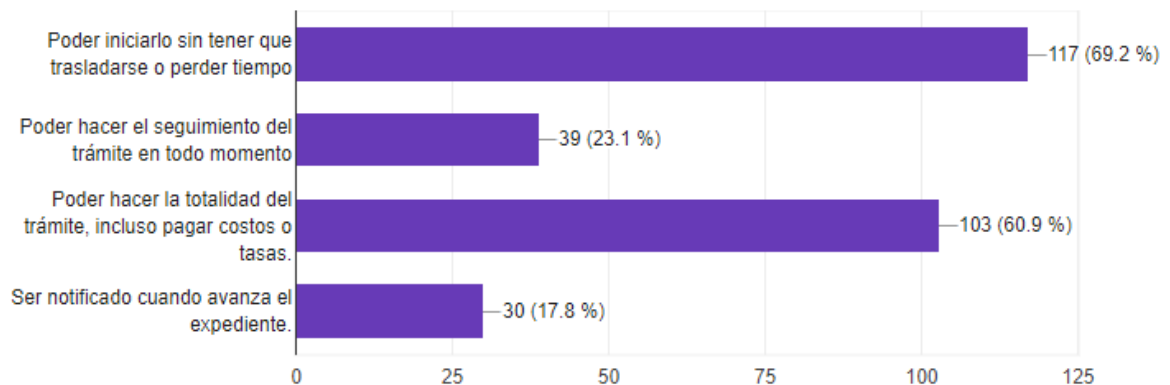


- No se ha dado el caso de usar la web para trámites.
- No me ha tocado realizar trámites públicos aun
- Algunos hago por la web
- Si necesito hacer lo pido a un gestor
- No he tenido necesidad de realizar tramites
- Realizo muuuy esporádicamente

▲ 2/2 ▼

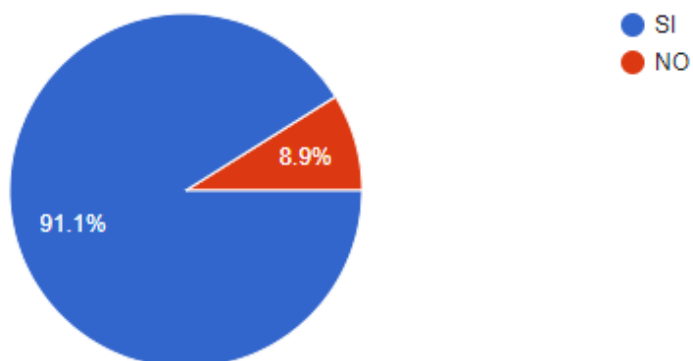
¿Qué es lo que más valora al hacer un trámite por la Web? Elija máximo dos opciones:

169 respuestas



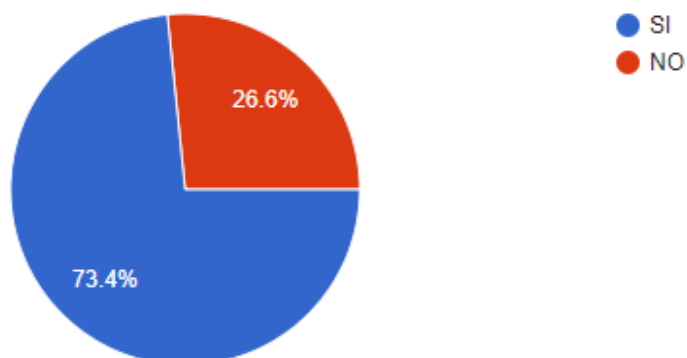
¿Obtiene algún número de trámite/expediente cuando realiza las gestiones?

169 respuestas



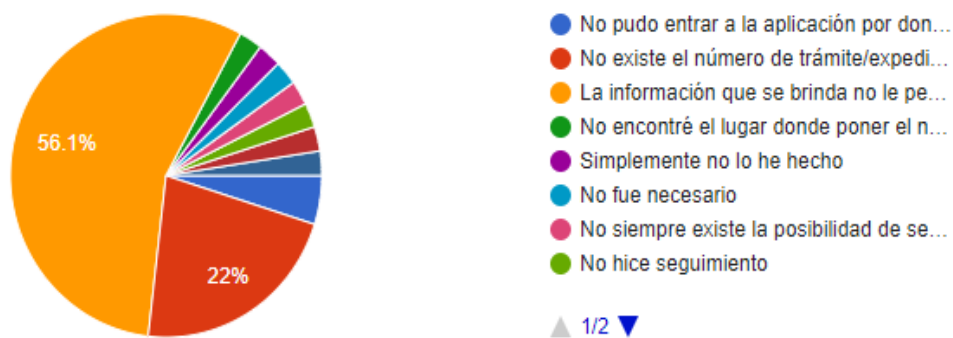
¿Ha podido realizar seguimiento por la Web al trámite con dicho número?

154 respuestas



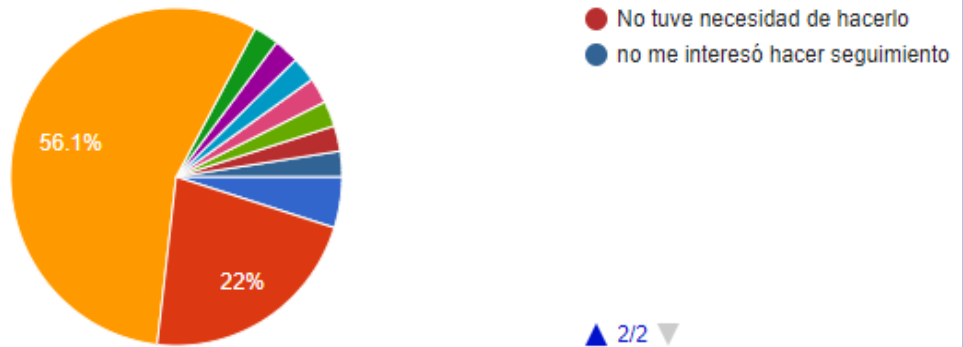
En caso que su respuesta anterior haya sido NO, marque el motivo:

41 respuestas



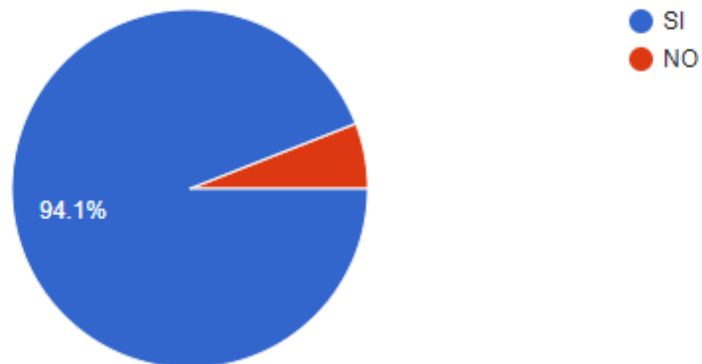
En caso que su respuesta anterior haya sido NO, marque el motivo:

41 respuestas



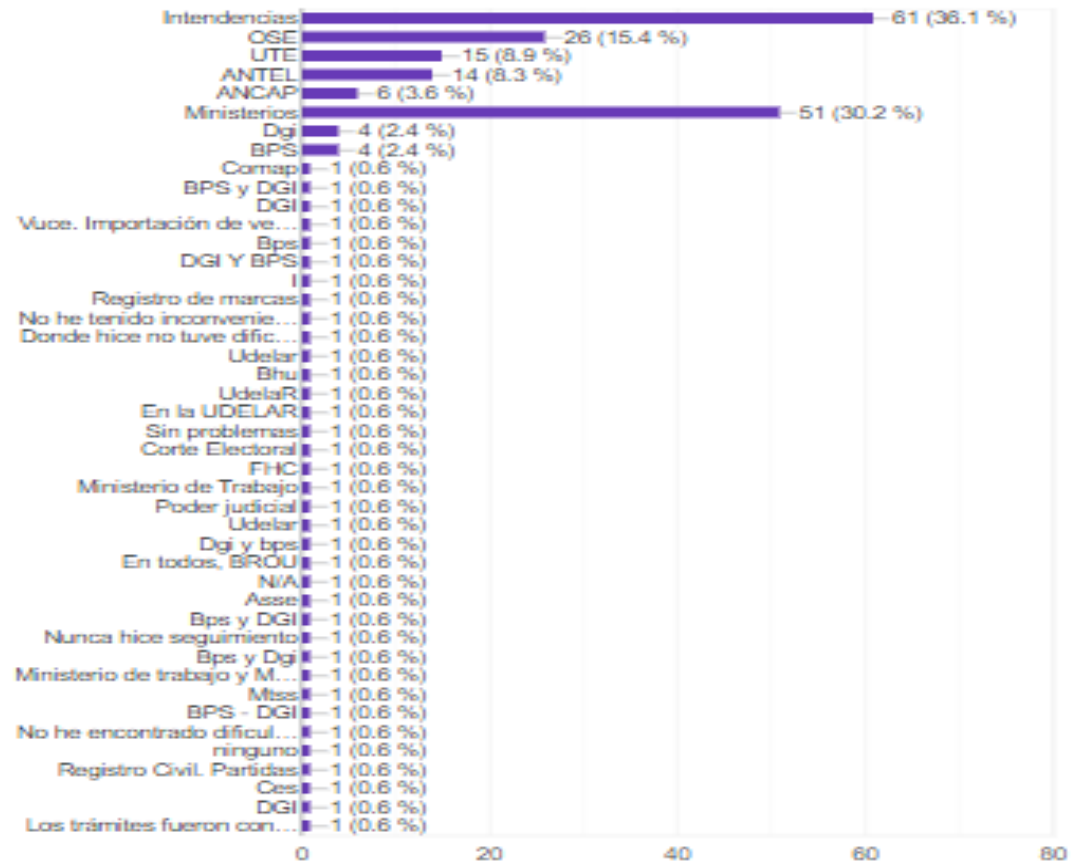
¿Está interesado en realizar el seguimiento de su trámite/expediente y verificar el estado del mismo por la Web?

169 respuestas



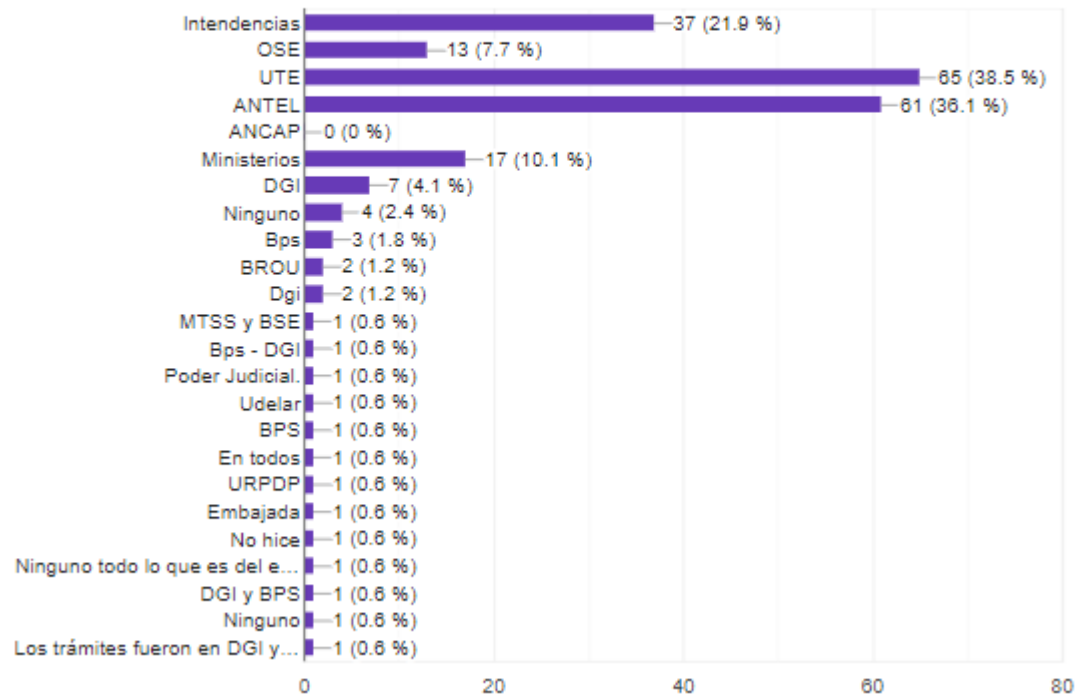
¿Dónde ha encontrado más dificultades para realizar el seguimiento de su trámite/expediente por la Web? Marque máximo dos opciones:

167 respuestas



¿Dónde le ha resultado más sencillo realizar el seguimiento de su trámite/expediente por la Web? Marque como máximo dos opciones:

169 respuestas

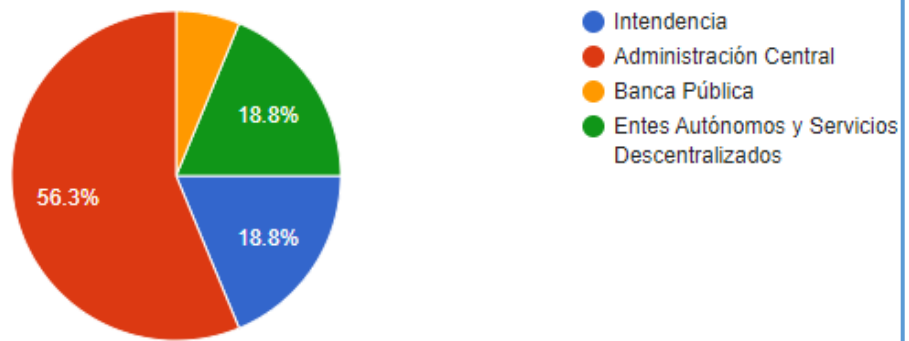


ANEXO B - ENCUESTA A ORGANISMOS PÚBLICOS

Datos Generales

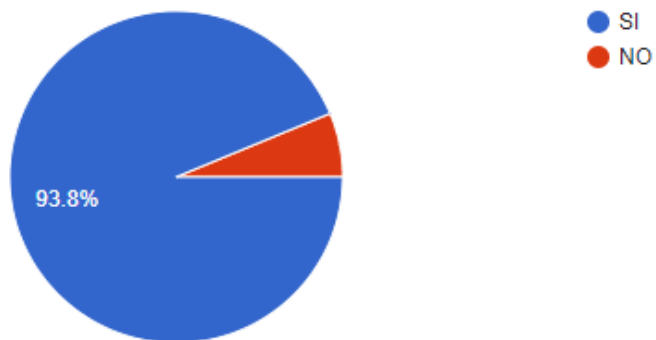
¿A qué organismo pertenece?

16 respuestas



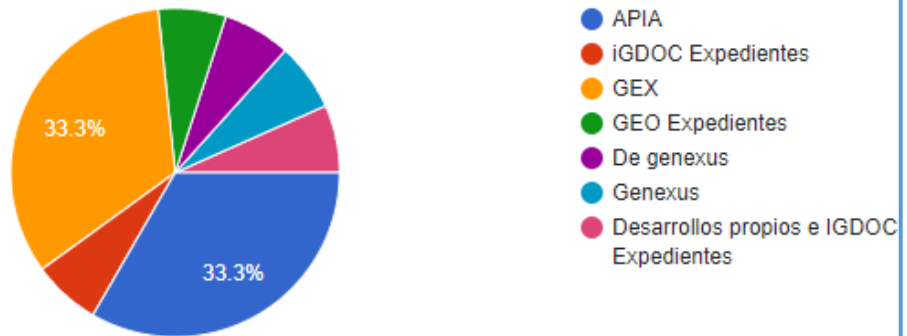
¿Su empresa trabaja con algún software de Expedientes Electrónicos?

16 respuestas



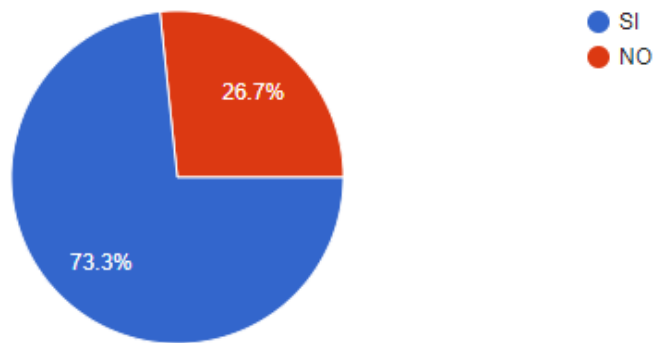
¿Qué software utiliza para la Gestión de los Expedientes?

15 respuestas



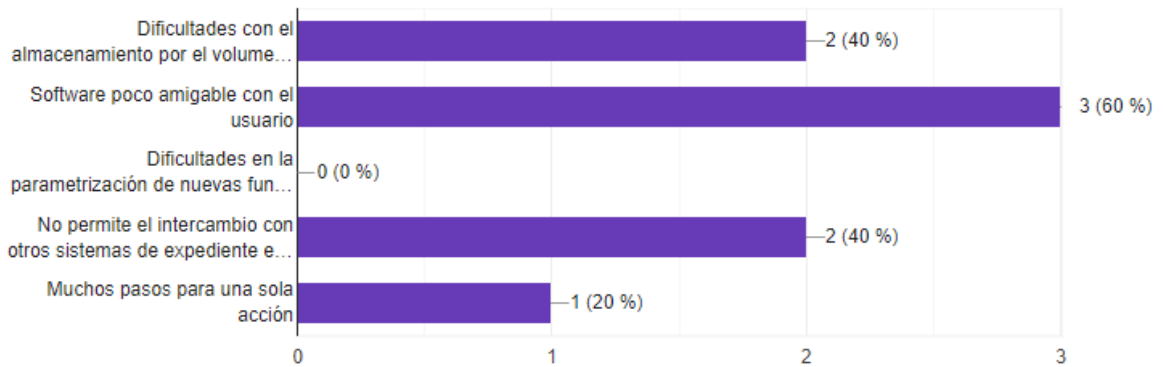
¿Está satisfecho con las funcionalidades que brinda el software?

15 respuestas



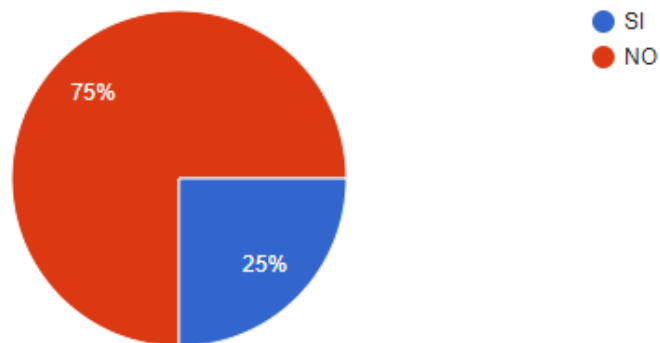
En caso que su respuesta sea NO marque como máximo dos motivos:

5 respuestas



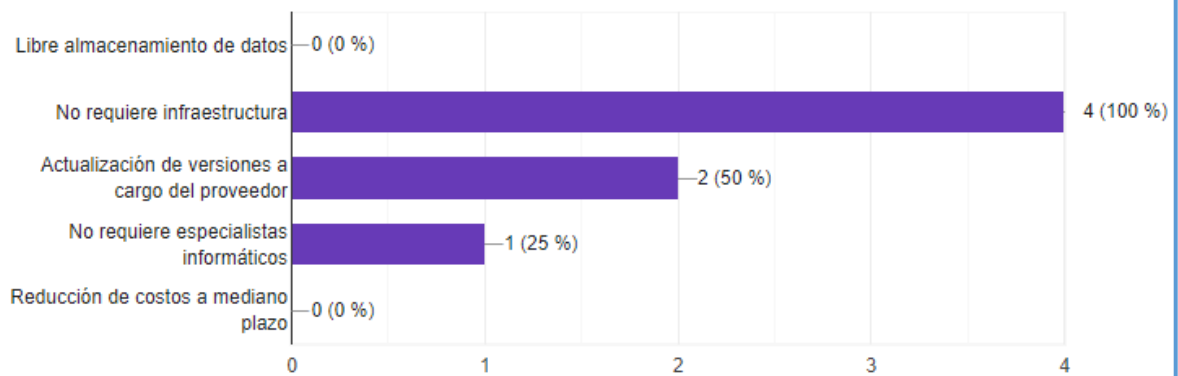
¿Conoce usted algún software en la Nube?

16 respuestas



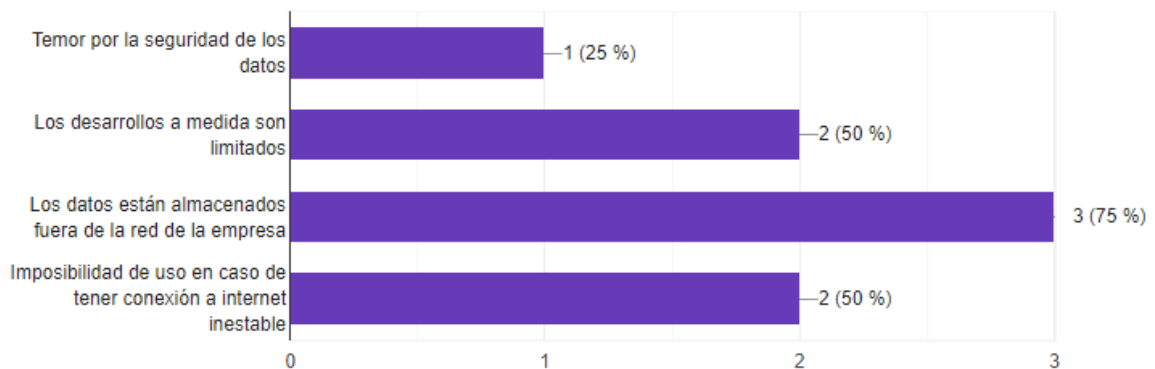
Marque como máximo las dos principales ventajas de trabajar con un software de Expediente Electrónico en la Nube

4 respuestas



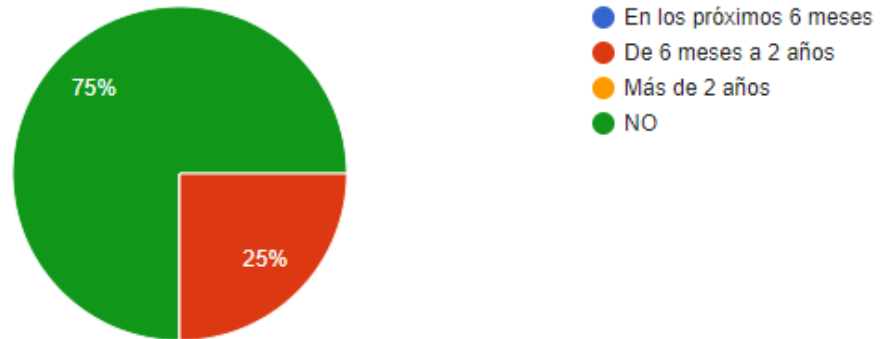
Marque como máximo las dos principales desventajas de trabajar con un software de Expediente Electrónico en la Nube

4 respuestas



¿Su organismo está evaluando la implantación de un sistema de gestión de expedientes electrónicos en la Nube?

4 respuestas



ANEXO C- ENTREVISTAS A ACTORES CLAVES

Entrevista a Mariela Barletta, Jefe de Equipo de Desarrollo de TIC

Fecha: 23/03/2022

Medio: Presencial

Entrevistadores: Queríamos que nos contaras qué significa un software en la Nube, cómo se instala, cómo se comercializa

Entrevistado: Primero que nada, la idea de tener un software en la Nube, que acá en realidad es la Nube de UTE, es importante aclaro, no es que vamos a la Nube de Microsoft, sino que es dentro de instalaciones de UTE. Se requiere de una definición de arquitectura, en la que participan varios actores dentro de TIC, con la definición de esa arquitectura y realizando las adecuaciones al producto para cumplir con lo especificado hace que se optimice o que se organice de forma eficiente el disponer de un producto con características similares. Con esta solución logramos simplificar y ahorrar tiempos de personal, en customización, en infraestructura, en resumen, bajando tiempos en las actividades que requiere un proyecto.

¿Está bien? ¿No sé si por ahí o algo más, qué más decía?

Cómo se instala y cómo se comercializa. El tener el producto GEX en la Nube y enfocándonos en el punto de comercialización hace que los costos se subdividan entre los distintos clientes que lo utilizan, se comparte una única infraestructura que se customiza para cada uno, pero la base de información es la misma.

Por ejemplo, si una intendencia quiere utilizar GEX en la Nube la forma de conectarse los usuarios externos a UTE van a tener un dominio independiente al que hoy tenemos para los usuarios de UTE.

Entrevistadores: Un poco las ventajas y desventajas del expediente en la Nube ya las estás mencionando

Entrevistado: Claro, la ventaja de tenerlo en la Nube es eso no, de que es mucho más simple al momento de decirle al cliente, tenemos disponible esta modalidad de servicio que tiene ventajas sobre la instalación in-situ como ser: hardware y software. Si el cliente no tiene actualizado su parque informático el contar con un producto en la Nube le genera un valor agregado importante a la hora de decidirse por la solución. El servicio que brinda UTE es el que utiliza para su uso propio en cuanto a localización de información como el personal con distintas especialidades como ser: administradores de base de datos, infraestructura, comunicaciones, seguridad, desarrollo, etc.

Otra ventaja de la Nube en UTE, es que, si yo tengo el producto en el cliente directamente, tengo que ir cliente por cliente hacer la instalación y que el cliente diga sí o no, hay clientes que se quieren cambiar enseguida de versión y hay clientes que están más de dos versiones atrasados porque dicen no. Con esta solución se tiene única versión actualizada para todos, y todos están trabajando sobre lo último.

El mantenimiento es una ventaja muy importante ya que en una misma instalación tenes los diferentes clientes instalados con sus parametrizaciones particulares y otras generales para todos (núcleo común)

En UTE contas con el conocimiento de los técnicos de UTE y de los consultores que trabajan en el proyecto. Vos en un cliente externo tenés que comenzar a conocer y entender todo el entorno que de seguro eso lleva tiempo y le agrega complejidad.

Entrevistadores: ¿Cuál sería el mensaje para conquistar a los potenciales clientes?

Entrevistado: Para conquistar a los potenciales clientes diría que no requieren infraestructura y que necesitan una mínima configuración. Destacar que en esta nueva definición de solución GEX en la Nube se van a encontrar muchos organismos como ser intendencias o ministerios trabajando y utilizando el mismo software actualizado en la última versión liberada.

Entrevistadores: ¿No queda de su lado el tema de la actualización?

Entrevistado: Claro, actualmente si no actualizas a tal versión por contrato está estipulado que ante una incidencia es requerido cambiar de versión ya que es donde se actualizan los cambios y o mejoras-

Entrevistadores: ¿Cada cliente vos no lo parametrizas igual?

Entrevistado: Si, claro. Existe una parametrización básica y luego lo específico del negocio del cliente que esté último dependerá de la definición que se acuerde con el cliente.

Entrevistadores: ¿Y eso no implica nuevas pruebas por parte del cliente? ¿No?

Entrevistado: En la Nube, la parametrización básica no, porque las funcionalidades fueron todas probadas en la administración.

Para toda esta solución existe un ambiente de formación para realizar pruebas si el cliente lo estima necesario.

Entrevistadores: ¿Está disponible pero no la usa digamos? ¿La tiene o no la tiene disponible?

Una pregunta, el expediente electrónico común por lo que nos contaba Gabriela ustedes como que hacen desarrollos particulares para cada uno de los clientes dependiendo lo que te pidan, esto es como más parecido, es para todos lo mismo, pero por lo que nos decís ahora puede haber diferencias

Entrevistado: En realidad la idea es que sea una misma instalación, pero si algún cliente por su casuística hay una funcionalidad que no la puede usar, o no le sirve para su instalación, eso se parametriza. La idea al principio es hacer una configuración básica para todos.

Encuestadores: La generalidad es que todos dispongan de las mismas funcionalidades, si existe algún requerimiento específico para algún caso en particular se evalúa.

Entrevistado: Exacto, hay clientes con casuísticas muy distintos, si hablamos de las Intendencias capaz que no porque más o menos el funcionamiento debe ser similar.

Entrevistadores: Claro, hablando de eso, justamente, como potenciales clientes que ustedes visualicen, además de las Intendencias por ej, que era el ejemplo más claro que veíamos nosotros, ¿tienen algunos en mente, así como a los que ir primero?

Entrevistado: Los Ministerios, que en realidad cuentan con sistema de seguimiento, esos son potenciales clientes.

Entrevistadores: ¿Actualmente no tienen ningún tipo de expediente, llevan papel?

Entrevistado: Algunos tienen internamente algún sistema, pero es más bien de seguimiento de expedientes, estos pueden ser los potenciales clientes.

Entrevistadores: ¿Y eso lo visualizan como algo a corto, mediano o largo plazo?

Entrevistado: Yo diría a mediano plazo

Entrevistadores: ¿El desarrollo ya está pronto?

Entrevistado: El desarrollo en la Nube no está pronto

Entrevistadores: Le falta todavía.

Entrevistado: El desarrollo en la Nube no está pronto, pero se puede usar la arquitectura actual de Outsourcing y luego llevar a la versión definitiva.

Entrevistadores: ¿Vos querés que después tengan la misma configuración de base?

Entrevistado: Exacto.

Entrevistadores: Como que va a haber una primera etapa que vas a llevarlos a la Nube, pero con lo que hoy tienen y después los van a unificar.

Entrevistado: Claro, acá los vamos a tener separados, pero están en la Nube de UTE.

Entrevistadores: Claro. O sea, en realidad es como que estás haciendo como si fueran los perfiles.

Entrevistado: Perfiles y más qué perfiles tienen como separación de información.

Entrevistadores: Bien, perfecto.

De la parametrización ya vimos, ahora que hablabas de que cada uno vea lo suyo, eso era un tema que veíamos importante el tema de la seguridad de la información, qué recaudos, me imagino que hay toda una normativa, pero como algunos pueden tener miedo de ir a la Nube por el tema seguridad, ¿cómo lo manejan?

Entrevistado: Este análisis se hizo con distintas unidades de TIC, si bien en la base de datos va a estar la información de los organismos que lo usen, de forma programático se resuelve el tema.

Entrevistadores: Claro si, perfecto. Más o menos una idea del plazo para la finalización del desarrollo para la Nube

Entrevistado: Como priorización no lo tenemos porque ahora estamos con Presidencia que se está trabajando en la propuesta y DNA que se iniciara el proyecto cuando se acuerde con ellos.

Entrevistadores: En una primera etapa vos se lo podés ofrecer en la Nube igual, aunque no tengas la nivelación esa para que tengan toda la misma base.

Entrevistado: Exacto, por eso es importante que no se vea de ese lado sino desde el punto de vista que hoy se puede ofrecer.

Entrevistadores: Entonces hoy ya podrías ofrecerlo en la Nube

Entrevistado: Si. Se requieren algunos cambios a nivel de infraestructura, pero se puede

Entrevistadores: Nos contás las características y los atributos del expediente electrónico en la Nube también.

Entrevistado: El expediente electrónico, primero que nada, fuertemente se basa en el alta del expediente, los informes y su seguimiento, porque lo que hace es cuando uno tiene un expediente, poder saber o trazar toda la vida del expediente, saber dónde estuvo, cuanto estuvo, quién lo tuvo asignado, quien firmó, su archivo, etc, hay una traza importantísima de lo que le llamamos nosotros seguimiento y auditoría.

Entrevistadores: ¿Lo puedes volver a traer del archivo?

Entrevistado: Lo podés reactivar, es la funcionalidad que se utiliza para desarchivar.

Después tiene las funcionalidades de búsqueda, por cualquier atributo: tema, asunto, titulares, número, puedes obtener la información de los expedientes. Te trae el contenido de lo que encontró, cuantos más atributos seleccionas mayor es la información que filtra.

El sistema cuenta con un editor en línea que eso ayuda muchísimo al usuario, convierte todo a PDF, es un estándar, todo se convierte al firmar. Ese estándar es el que se utiliza para FIEE que es el formato de intercambio, ¿qué quiere decir? GEX, y otro sistema de expediente, entonces podemos intercambiar entre sistemas distintos. Se utiliza la firma X509 homologa y avalada para el intercambio. Hoy utilizamos la Cédula de Identidad como certificado válido, usamos también certificados de ANTEL.

Entrevistadores: Sí, yo para firmar uso el dispositivo, pero me dijeron que tengo que ir a ANTEL a hacer el trámite.

Entrevistado: Sí, es simple. Y ahora vamos a incorporar Abitab.

Entrevistadores: Una consulta, porque estábamos pensando un poco, como en realidad los potenciales clientes que nosotros vemos en su mayoría serían las intendencias como te comentamos, y viste que no sé de muchas, pero, por ejemplo, en la Intendencia de Montevideo vos entras a la página y tiene todo para dar de alta los trámites que vos lo das de alta online, lo trámites por muchas situaciones, se rompió la luz en la calle, se rompió la vereda, hay un pozo, “n” situaciones. Entonces nosotras pensábamos, eso, por ejemplo, si la Intendencia tiene eso, ¿se puede hacer una interfaz para que ya directamente te genere el expediente electrónico?

Entrevistado: Claro, no tenemos el requerimiento de que un expediente lo inicie un ciudadano. Podrían ingresar algún formulario de solicitud.

Entrevistadores: bueno, quizás alguna aprobación, capaz que necesita algún tipo, ¿con alguna aprobación no?

Entrevistado: Claro, es el organismo quien conoce del trámite. Nosotros tenemos por ejemplo en la Aduana, un módulo para los despachantes, se generan los pre expedientes, porque no son expedientes, entonces ellos suben toda la información que se requiere para dar inicio a un expediente, quien da de alta el expediente con esa información es la Aduana.

Entrevistadores: Por ejemplo, si la Intendencia definiera para alguno de los trámites, algún tipo de trámite de los que ingresa el ciudadano en su página web, que eso generará un pre expediente o algo, eso se puede hacer.

Entrevistado: Sí, habría que desarrollar algún servicio. Existe en la actualidad la consulta WEB, la cual varios organismos la tienen visible desde internet.

Entrevistadores: ¿Eso sería una funcionalidad nueva en la Nube o eso ya existe?

Entrevistado: Eso ya existe.

Entrevistadores: Los números de expediente capaz que se repiten.

Entrevistado: Los números de expediente son únicos.

Entrevistadores: ¿Y los clientes, tienen algunos requerimientos para poder instalar este software en la Nube? ¿O sea, precisan algo en particular, una infraestructura mínima, un requerimiento en particular? ¿O cualquiera ya podría acceder?

Entrevistado: Los clientes lo que requieren es tener acceso a internet para llegar a UTE, seguramente a través de RedUy, eso es lo que requieren porque después básicamente toda la infraestructura está en UTE.

Entrevistadores: Claro, para que te den para que vos puedas configurar el sistema.

Entrevistado: Y tampoco necesitamos contraparte técnica, si funcional, porque funcionalmente está bueno que ellos mismos incrementen o mejoren el uso del sistema y exploten la información.

Entrevista al Gerente de TIC, Ing. Julio Marote

Fecha: 14/07/2022

Medio: Presencial

Entrevistador: ¿Con qué cantidad de personal cuenta el Área de Tecnología de la Información y Comunicaciones (TIC) para el desarrollo de sus actividades?

Entrevistado: TIC genera varios productos distintos para los clientes: desarrollo de Software, en cuanto a las Telecomunicaciones tiene las protecciones y telecomunicación y telecomando de redes, soporte a informática y telefonía.

El área cuenta con una media de 500 personas, 320 para aplicaciones e informática y 180 para telecomunicaciones.

Entrevistador: ¿Qué capacidad tiene TIC para realizar desarrollos a medida?

Entrevistado: Capacidad tiene, la productividad de entre 80 y 100 personas para desarrollar.

Entrevistador: En el entendido que se está desarrollando GEX en la Nube, ¿cuáles son las ventajas y desventajas que visualiza para dicho software?

Entrevistado: No existe el futuro sin la Nube, es un gran cambio tecnológico, un antes y un después. La Nube es mucho más que una alternativa tecnológica. La capacidad de desarrollo aumenta exponencialmente. La Nube genera la posibilidad de desarrollo a personas que no podían.

Se tiene un universo mayor de clientes a bajo costo.

Ninguna desventaja.

Entrevistador: ¿Los técnicos de TIC cuentan con experiencia en el desarrollo de software en la Nube?

Entrevistado: Es un camino que estamos transitando, estamos a mitad de camino, es algo que podemos lograr a mediano plazo. El desarrollo en la Nube es más fácil. Se tiende a desarrollar nativamente en la Nube y no todos los equipos están en eso actualmente.

Entrevistador: ¿En qué medida TIC trabaja en Innovación y Desarrollo?

Entrevistado: En la visión quieren ser una organización innovadora, tener más planes de innovación e investigación, están en los planes anuales. También trabajar en aspectos culturales sobre todo los jefes. Se están eliminando las salas de reuniones pasando a espacios de co-work. Generar ambiente propicio para innovación (ya existen en el Palacio, en Cuareim y Calcagno se está trabajando en eso).

Entrevistador: En las entrevistas se valoró positivamente que el sistema cuente con una funcionalidad para que, a partir de un trámite ingresado en la Web del organismo por los ciudadanos, cuando corresponda se pueda iniciar un expediente. Otra funcionalidad valorada es el envío de comunicaciones automáticas a los ciudadanos informando el avance de su trámite/expediente. ¿Qué posibilidades ves en desarrollar estas funcionalidades?

Entrevistado: Totalmente de acuerdo y necesario. La incorporación de funcionalidades y sobre todo en las comunicaciones es la evolución natural del sistema.

Entrevistador: Dentro de las preocupaciones de los encuestados se destaca el nivel de disponibilidad y seguridad de tener un software en la Nube. En este caso que ofrece la Nube de UTE

Entrevistado: Hoy está todo interconectado. Sistema en UTE se conecta con otros organismos. Existe riesgo en la Nube, pero en general hoy existe más riesgos por la propia interconexión.

La seguridad es un problema grande con o sin Nube.

Hace más de 10 años en UTE se está trabajando e invirtiendo en Hardware y Software con mucha redundancia.

En cuanto a la seguridad, se ha desarrollado mucho más la especialización, acompañar con herramientas, más personal calificado y más estructura (uno planifica y otro controla). Se busca pasar a una seguridad más proactiva y defensiva.

Uno de los principales softwares maliciosos que se usa para extorsionar es Ransomware (si no pagas no recuperas la información), es importante el tema de respaldos.

Entrevistador: ¿Qué opina sobre incorporar GEX en la Nube a un software de clase mundial?

Entrevistado: Lo ideal es dar un salto de 10 a 50 clientes lo cual solos es más difícil. Tiene que ir con un socio en el esquema ganar-ganar. Una ayuda es tener un socio de negocio que lo sume a su propuesta de producto y a UTE le permita ir a nuevos mercados.

Me parece que es la forma de poder crecer rápido, asociándose a socios que tengan grandes mercados y marca valiosa.

Entrevista al Gerente de CONEX, Cr. Fernando López

Fecha: 30/06/2022

Medio: Presencial

Entrevistador: ¿Qué estrategia tiene CONEX para la búsqueda de oportunidades de negocio?

Entrevistado: Tenemos una selección de productos y por otro lado los posibles segmentos de potenciales clientes que en Uruguay es el Estado. Dentro de los productos estamos orientados a lo que son herramientas de gestión. En función de los productos definimos planes de acción para su promoción, que básicamente consisten en identificar potenciales clientes, contactarlos y realizar presentaciones de los productos. Además, tenemos una asociación con SAP, somos SAP Partner. Dicha asociación implica una metodología de trabajo a través de la cual se definen acciones, se evalúan oportunidades y se realizan actividades en conjunto. Las áreas del negocio de UTE también forman parte de la estrategia. En su relación con otras organizaciones detecten oportunidades nos las hacen llegar y se evalúan las posibilidades de implementación. Asimismo, desarrollamos alianzas estratégicas con otras empresas, donde nos asociamos para ofrecer soluciones. Con esta herramienta se complementan capacidades, sobre todo para el ámbito internacional.

Entrevistador: ¿En qué se basa el valor de la marca UTE CONEX?

Entrevistado: El valor de la marca está en el prestigio que tiene UTE como empresa y el valor reconocido de sus cuadros técnicos. Por encontrarse UTE a la vanguardia de los avances tecnológicos y por otro lado el desarrollo exitoso de proyectos de gran porte, el valor de la marca se retroalimenta.

Entrevistador: ¿Cuál es el diferencial de CONEX con respecto a otras consultoras?

Entrevistado: Un diferencial es la metodología de trabajo, la cual se define como consultoría en la práctica. La misma consiste en la ejecución activa de los trabajos, no una simple recomendación teórica, por lo cual nos comprometemos con el objetivo y resultado que busca del cliente. En este marco, es crucial las personas que se asignan a los proyectos.

Entrevistador: ¿De dónde obtiene CONEX presupuesto para el desarrollo de su actividad?

Entrevistado: El presupuesto se obtiene de los ingresos que se generan por las ventas con el respaldo de UTE.

Entrevistador: ¿Cuáles son los criterios de fijación de precios y rentabilidad de CONEX?

Entrevistado: En general se toma como referencia los precios de mercado. En el proceso se considera el costo total de los recursos tanto físicos como de personas y sobre eso una rentabilidad que tiene que justificar la conveniencia del negocio. En particular lo que tiene que ver con las personas se manejan tarifas por perfiles acorde a los del mercado.

Entrevistador: ¿Cuáles son las debilidades que considera que tiene CONEX actualmente para el desarrollo de su actividad? y las amenazas?

Entrevistado: En general estamos en un entorno competitivo, donde existen otras empresas que ofrecen productos similares, lo que es una amenaza (la competencia). Como estamos dentro de una empresa pública tenemos algunas limitaciones que podrían llegar a generar una debilidad ej. tema contrataciones específicas, tiempos de respuesta

Entrevistador: ¿Cómo está conformado el equipo de venta de la consultoría?

Entrevistado: Tenemos un equipo que tiene un responsable y un staff de 4 personas. También se busca que haya potenciales vendedores en las áreas de negocio. En este último caso, a través de la Intranet se busca transmitir al

resto de los empleados de la organización, que ellos mismos pueden ser generadores de oportunidades de negocios y de esta forma incrementa el potencial del equipo de venta.

Entrevistador: ¿Qué opina sobre el desarrollo de GEX en la Nube? Ventajas y desventajas

Entrevistado: El formato en la Nube alinea el producto a las últimas tendencias de herramientas de software de gestión. Esta posibilidad permite que las empresas se desliguen del manejo de infraestructura y contar internamente con técnicos específicos, lo cual abarataría el costo operativo de la empresa. En este caso, el producto en la Nube permite acceder a la herramienta con un menor costo de mantenimiento.

Desventajas: todavía estamos en un mercado donde ir a la Nube no está totalmente aceptado, principalmente por dudas respecto a temas de seguridad, acceso a internet, control sobre donde se guardan los datos, hackers, etc.

Otra desventaja desde el punto de vista del producto, es que los productos que están en la Nube son más estandarizados. Si bien es un estándar utilizado por múltiples clientes (por lo cual asegura una amplia funcionalidad), siempre pueden existir requerimientos funcionalidades específicos que no se encuentran en la aplicación ofrecida y a veces los clientes no están dispuestos a renunciar para adaptarse al estándar.

Entrevistador: ¿De dónde obtiene CONEX el presupuesto para el desarrollo, lanzamiento y difusión de este producto?

Entrevistado: Existe un presupuesto anual donde se incluyen las actividades que se van a desarrollar. Por detrás están los ingresos que se obtienen del producto anterior (GEX) que se reinvierte en la mejora del producto.

Entrevistador: ¿Cuáles son los criterios de fijación de precios y rentabilidad para GEX en la Nube?

Entrevistado: Lo que tenemos definido es un rango de precio que varía en función de la cantidad de usuarios de la herramienta. Esto se utiliza para diferenciar el tamaño de las organizaciones, debido a que, en función del tamaño, es el costo del esfuerzo de implementación. Identificado el rango, se le aplica un precio que luego se cobra mensual fijo. Inicialmente se plantea un contrato a 2 años.

Entrevistador: ¿Qué medios de difusión y lanzamiento del producto se utilizarán en este caso?

Entrevistado: Lo que se realiza son:

- Invitaciones a conferencias
- Presentaciones de producto
- Eventos donde se invita a clientes que hablen de su experiencia

Anteriormente se realizaban solo en formato presencial, actualmente se realizan también en forma remota, pero las consideramos como formas complementarias.

Por ahora el GEX - Gestión de Expedientes Electrónicos se encuentra enfocado a organismos públicos. La herramienta no es exclusivamente para expedientes, sino que se puede utilizar con otros fines, por ese motivo, el producto también se puede orientar a empresas privadas, incluso en el exterior. Es un lugar donde aún no se ha entrado, pero hay que buscar la forma.

Entrevistador: ¿Cuáles son las modalidades a través de las cuales CONEX puede brindar sus servicios a terceros? ¿Y para GEX en la Nube qué forma de distribución se está pensando?

Entrevistado: La Nube de UTE.

Actualmente la distribución es directa a las empresas, pero se podría pensar que otras empresas puedan ser implementadoras de GEX.

Entrevista a Pablo Berruti, Jefe de División Informática de la Intendencia de Salto

Fecha: 20/04/2022

Medio: Zoom

Entrevistador: hoy en día, ¿qué beneficios crees que aporta la tecnología en la sociedad? ¿por qué? ¿en qué se beneficia? ¿hay algún obstáculo? si los hubiera, ¿cuáles serían y por qué?

Entrevistado: pienso que aporta mucho, más en estos dos últimos años que por el tema de la pandemia, realmente hubo muchos cambios. Nosotros al menos acá en la Intendencia, tuvimos que rever como se hacían muchísimos trámites, para empezar a hacerlos vía web. Y lo mismo también para el tema de las agendas de atención. Acá cuando se empezó con la atención presencial nuevamente, para que no se amontonara gente y todo eso, hubo también que rever el tema de agenda por la web. Ni que hablar el tema de las reuniones, las videoconferencias que también ayudan mucho. La contra más grande, el problema más grande que veo es que hay personas que todavía sienten rechazo hacia lo que es trámites web y agendarse. Como que les gusta venir, sacar el numerito y que los atiendan. Debe pasar en todos lados, Entonces es acostumbrar a la gente a que los tiempos han cambiado, que ya no se puede tener cien personas encerradas en un hall esperando que las atiendan y que hay que buscar la vuelta para hacerlo de otra forma y bueno, en este caso usando la tecnología que es lo que tenemos al alcance.

Entrevistador: Y para adentro de la organización, ¿ves algún obstáculo, algún problema?

Entrevistado: Al principio algunos, en algunos casos a los sistemas más que nada se han acostumbrado los funcionarios, pero al principio también, cuando querés imponer algún sistema nuevo o algo, habría cierto rechazo, pero ahora para estos casos puntuales, de la pandemia y todo lo que se hizo como que no se sintió tanto el tema, como que ahora ya hay otra mentalidad de querer innovar, querer mejorar la gestión. Entonces como que no se sintió tanto como en ocasiones anteriores, como hace años atrás cuando se empezó con otro sistema, por ejemplo, el de expediente electrónico, pero era otra gente también, se había quedado con el papel y todo el tema informático y eso no lo manejaba mucho. Pero ahora no, hoy por hoy se trabaja bastante bien en ese sentido.

Entrevistador: ¿Ustedes utilizan sistemas informáticos en la gestión del organismo? ¿Cuáles serían? ¿Qué funciones cumplen digamos?

Entrevistado: Sí, tenemos. Manejamos casi todo con sistemas de informática. Tenemos el sistema de expediente electrónico, ese lo tenemos tercerizado, lo contratamos, no lo desarrollamos nosotros.

Entrevistador: ¿Cuál es, perdón que no escuché? ¿Cuál es el de ustedes?

Entrevistado: El de GEOCOM, el de expedientes, el de la empresa GEOCOM. Es el primero que empezamos a utilizar, y también todo el tema de tributos y del sistema contable estamos en el SIFI, no sé si escucharon hablar del proyecto que abarca todas las Intendencias, anteriormente teníamos un sistema contable que era propio y teníamos el de Tributos de GEOCOM, ahora ya entramos en SIFI y tenemos todo de SIFI

También tenemos el Sistema de Recursos Humanos y de Sueldos, ese si es desarrollo propio, antes teníamos uno contratado pero ahora en noviembre del año pasado arrancamos con un sistema propio que está funcionando bien y después esos son los más grandes, después tenemos para prácticamente para todo, bueno, los de tránsito SUCIVE, como todas las Intendencias también, es otro de los grandes y después tenemos chicos para varias: para recolección, para el tema de barométrica, tema de pedido para ver cómo se hacen, tenemos sistema para biblioteca que manejan los socios, para imprimir los abonos, tenemos ómnibus que dependen de la intendencia, para imprimir los abonos tenemos sistemas. Sistemas chicos prácticamente, para cada oficina tienen un sistemita chico para su funcionamiento.

Entrevistador: ¿Bien, y todos ellos cubren las expectativas? ¿No tienen digo, necesidad de algo nuevo?

Entrevistado: Si, por ahora como te digo son todos chicos, menos los grandes y la mayoría los desarrollamos acá y tratamos de ir cubriendo lo que nos vayan pidiendo, por ejemplo, cambios y todo eso digo, irlos cubriendo. Lo mismo hay algunos sistemas capaz que estamos con ganas de empezar a desarrollar nosotros, hay sistemas que ya

estaban desarrollados por nosotros pero que eran viejos, en DOS, con DBASE, esos sistemas de a poco los vamos pasando a tecnologías nuevas, va llevando un tiempo, pero de a poco lo estamos haciendo.

Entrevistador: ¿Qué tipo de trámites realizan en el organismo que tengan un flujo de trabajo que requiera aprobaciones de diferentes áreas, así como un expediente? ¿Qué tipo de trámites identifican?

Entrevistado: Bueno, en general, todos los trámites que sean así que requieran aprobación de varias áreas la mayoría es a través de expediente, empezamos un expediente con la solicitud y se tramita por esa vía, incluso de las solicitudes que tenemos, que mucho son solicitudes vía web caen en mesa de entrada y mesa de entrada ya forma expediente.

Entrevistador: ¿O sea, lo que ingresa el usuario digamos por la web ya eso genera un expediente?

Entrevistado: No es automático.

Entrevistador: No es automático, alguien lo aprueba digamos

Entrevistado: Ahí va, por mail, o en la bandeja de las personas que ingresan los expedientes y ellos ya lo ingresan ahí.

Entrevistador: bárbaro

Entrevistado: Algunos, otros son más sencillos, en una oficina sola simplemente por la Web ya se hace el trámite y se soluciona.

Entrevistador: Bien,

Entrevistador: ¿Dejaron de utilizar totalmente el expediente en el formato tradicional, en el papel?

Entrevistado: Si, quedan expedientes viejos, de hace años que siguen dando vueltas, de antes del sistema que no se migraron y para eso tenemos otro sistemita, que es uno de los viejos en DOS para hacerle seguimiento y eso ya lo migramos a una aplicación web que lo único que hace la aplicación es decirnos es dónde está ese expediente en formato físico, dónde está o si ya se hizo un expediente electrónico para confirmarlo, pero no tiene mucho movimiento en este caso, si está archivado o en alguna oficina, o algo que no van a tener mucho movimiento, pero siguen habiendo algunos.

Entrevistador: ¿Pero no para los nuevos, solo para los viejos?

Entrevistado: No, para los nuevos no

Entrevistador: Bien

Entrevistador: ¿Identifican alguna debilidad en el sistema que tienen de expedientes, o algo que les falte?

Entrevistado: Pasa que ya hace años que estamos trabajando, nos hemos acostumbrado a algunas cosas y otras se han corregido, pero no, lo que puede llegar a ser un problema es el tema el tamaño de la información que está creciendo, todo el tema de respaldo y todo eso, como que a veces nos tenemos que arreglar un poco. Y eso influye también en el tema al momento de tener infraestructura, necesitamos mucho espacio de almacenamiento, todo eso, eso sería lo más grande, después no.

Entrevistador: ¿Y en cuanto al intercambio y eso no tienen ninguna dificultad? Intercambio digo con otros organismos.

Entrevistado: No, no tenemos implementado con otros organismos, eso no lo tenemos.

Entrevistador: ¿Entonces cuando tienen que sacar algún expediente lo mandan en papel?

Entrevistado: Ahí sí, cuando tiene que ir para otro lado se manda sí, si cuando lo tenemos que conectar con otros organismos eso no lo tenemos, eso podría ser algo que estaría bueno.

Entrevistador: ¿Viste que ahora con AGESIC, con FIEE y el ARTEE permite el intercambio entre distintos sistemas, intercambio electrónico digo, entonces ya no es necesario, pero con ese formato que AGESIC impuso no?

Entrevistado: Sí, nos habían enviado unos mail pero no se la verdad en qué quedó y si alguna oficina que tiene comunicación con otro organismo lo está usando, eso no sabría decirlo.

Entrevistador: Porque de otra Intendencia nos contaban que viajan en ómnibus los expedientes.

Entrevistado: ¿Viajan en ómnibus?

Entrevistador: Sí, increíblemente, yo no podía creer que todavía viajan en ómnibus, pero sí, que viajan en ómnibus, los despachan y es la forma que tienen de mandarlo para acá para Montevideo, por ejemplo, o si lo tienen que mandar a otra localidad.

Entrevistado: Eso no sabría cómo lo están haciendo ahora las oficinas que son las que envían información y eso, pero calculo que hay muchos que se manejan por carta, no creo que manden todo el expediente, pero capaz que o la resolución o el informe, algo de eso capaz que sí que lo llegan a mandar en papel sí, porque electrónico, electrónicamente, o mandar un mail con el PDF, otra forma no tenemos.

Entrevistador: Claro, mandar todo el expediente para seguir un trámite no.
¿Las personas pueden consultar con el número de Expediente en la web en qué está el trámite, pueden hacerle un seguimiento?

Entrevistado: Sí, tienen un sistema, tienen que tener el número de expediente y el número de documento de la persona que inició el expediente. Te pide esas dos cosas por seguridad, a veces algunas personas cuesta un poco porque tienen que tener el documento en un formato y el número de expediente en otro, ponerlo tal cual para que ingrese. Pero sí tiene la posibilidad.

Entrevistador: ¿Y ustedes utilizan algún software en la Nube en la Intendencia?

Entrevistado: Tenemos un servidor nuestro acá, que ahí se encuentra ese sistema de expediente y bueno todo lo otro de los sistemas de las consultas web y los trámites en línea, pero lo tenemos todo acá, en el servidor nuestro.

Entrevistador: Claro, está todo localizado, en la Nube no consumen nada

Entrevistado: En la Nube no, en la web sí, en la página web sí y los correos electrónicos.

Entrevistador: Hablando de esa dificultad que tu manejabas de la cantidad de información, eso justamente es lo que hace que el servidor en algún momento necesite más disponibilidad y más capacidad ¿no? ¿Cómo ven ustedes la posibilidad de instalar el software de expediente electrónico específicamente en este caso, en la Nube?

Entrevistado: Y sí, habría que ver más que nada el tema económico. Antes como que no se quería mucho tener cosas en la Nube por políticas de acá, pero ahora ya tenemos el tema. Entonces por ese lado pienso que ya no habría tanto problema, pero lo vemos, podría ser una posibilidad sí, no veo que alguien pueda decir que no, no creo.

Entrevistador: ¿Y más o menos, qué cantidad de expedientes manejan por mes?

Entrevistado: Uh, no sé decirte un número, no sé, si querés me fijo cuantos van en el año.

Entrevistador: Aproximadamente, es para tener una idea.

Entrevistado: Te consulto medio rapidito. Ahí encontramos un problema, la consulta no está funcionando ahora, la que nos dice cuántos expedientes tenemos por mes. Andaba la consulta, bueno ese es un problema que a veces tenemos sí que con algún cambio que se arregla algo, a veces se rompe alguna otra cosa.

Entrevistador: No hay problema, no te preocupes. ¿Y la cantidad de usuarios que utilizan el sistema? ¿más o menos?

Entrevistado: Sí, eso tenemos más o menos, hay unos cuantos, pero se me ocurre que está arriba de los trescientos usuarios

Entrevistador: ¿trescientos?

Entrevistado: Sí

Entrevistador: ¿Y cuántos son ustedes en total más o menos?

Entrevistado: Municipales, pero incluyendo todos en torno de los mil quinientos, mil setecientos. Pero no todos usan, o sea, administrativos si no sé cuántos habrán, puede haber algunos que no sean administrativos pero que sea capataz de un sector o encargado y que tenga usuario.

Entrevistador: Claro, para las aprobaciones tendrán usuario también. ¿Trabajan con roles?

Entrevistado: Sí, se trabaja con roles y se maneja firma digital también.

Entrevistador: Claro, está bien, perfecto.

Entrevista a Anabela Prieto, Encargada de Centro de Cómputos de la Intendencia de Durazno

Fecha: 02/05/2022

Medio: Zoom

Entrevistador: ¿Qué beneficios cree que aporta la tecnología a la sociedad y por qué?

Entrevistado: Es una pregunta imposible no responder con libreto porque es un tema que lo tenemos incorporado, los chicos, los millennials nacieron en esta era y nosotros somos los que tenemos que terminar de aggiornarnos, pero indudablemente mejora la calidad de vida de los ciudadanos en todo sentido, hablando de la tecnología en general, por múltiples razones, aumenta la productividad de todos los ciudadanos, no solo de quienes tenemos conceptualmente visibilizados como la industria, el comercio, la producción, sino de todos los ciudadanos aumenta la productividad porque hacemos más en menos tiempo y supuestamente, nos debería ayudar dado la cantidad de información que manejamos con el uso de la tecnología a tomar decisiones con mayor cantidad de información, más acceso al conocimiento.

Entrevistador: Qué sistemas informáticos utilizan en la gestión del organismo

Entrevistado: Nosotros utilizamos:

Metiri: nos permite manejar todo lo que es vinculado a los RRHH de la intendencia, no solo la asistencia sino legajos, calificaciones, sanciones, HHEE, familia, agrupadores. La Intendencia es una institución que tiene departamentos, similares a los Ministerios del gobierno nacional, y juntas locales y municipios, te permite agrupar a los funcionarios, el lugar donde trabajan, toda su historia, y cada vez vamos trabajando más en ese sentido, es una herramienta muy potente que la vamos usando cada vez con más profundidad.

Durante mucho tiempo usamos otro sistema para liquidación de sueldos, pero ahora logramos que a través de Metiri hiciéramos la liquidación de los salarios de los funcionarios, lo que es fundamental, venís a trabajar te queda tu asistencia y si tenes HHEE se te liquidan si están autorizadas, permite que nuestra gestión sea más eficiente y más transparente para los funcionarios.

Luego tenemos SIFI que tenemos dos partes muy importantes:

Recaudación: todo lo que la Intendencia recauda, cantidad de conceptos; contribución, suburbana, rural, impuestos, tributos: venta de guías, autorización de locales, derecho de piso, señalización de un estacionamiento, nosotros tenemos una descentralización muy importante con actividades que no son de competencia de la Intendencia de Durazno, por ej. tenemos unos brazos de la sinfónica del Sodre, escuelas deportivas, piscinas climatizadas, gimnasio que se da desde costura a lo que te imagines, muchas de esas cosas son gratuitas, tenemos un gimnasio Terry Johnson que lo donó BPU donde gente con escasos recursos puede acceder a entrenar.

Muchas son gratuitas y otras un costo mínimo (por eso de valoras lo que pagas), y esto se cobra a través del sistema SIFI de recaudación, lo único que no se cobra por ahí es el SUCIVE, que no es nuestro, es del consejo de intendentes, también lo usamos, pero no es un sistema nuestro.

La otra pata del SIFI es Financiero Contable y Compras. Ahí está todo, desde que una persona hace una solicitud, esto es lo que le da más transparencia a la administración del gobierno departamental. Desde que un funcionario hace una solicitud de compra, debe haber un funcionario que lo autorice que lo hace on line, eso no quiere decir que se vaya a comprar, se chequea si hay disponibilidad, porque el presupuesto se maneja como en cajitas, donde se presupuestó para cada cosa, no puedes hacer como en tu casa que si te faltó para la luz, porque gastaste de más sacaste de lo que tienes para los paseos, acá si no tienes rubro, si es algo imprescindible se tiene que hacer una trasposición de rubro sino no se puede gastar, en el caso que hubiera disponibilidad de rubro pasa a otro paso donde el ordenador de gastos autoriza la compra, se hace la compra, se emite la orden de compra, la orden va al proveedor, el proveedor la recibe, se comunica con nosotros y esa orden va al sistema la factura de esa compra y se paga contado (contado para nosotros es 7 días), somos una Intendencia, siento orgulloso de decirlo con una gestión muy eficiente. El que les recomendó a ustedes que me entrevistara es el responsable de esa eficiencia sin dudas.

Por ahí pasa todo lo que tiene que ver con SIFI y termina cuando se hace el pago y se archiva con todo el historial de en qué se gastó ese recurso.

Luego tenemos GEO expedientes que lo dejo para el final.

Después tenemos DOMUS, nosotros fuimos la primera intendencia del interior que digitalizó todas las partidas de nacimiento, defunción (aún se sigue digitalizando), empezó poco después del 2011 (en el 2011 empezó GEO) y todavía se sigue digitalizando porque empezamos desde la fecha de inicio para atrás, porque lo primero que vienen a buscar las madres son las partidas de los que nacieron primero y ya vamos por el 1800 y pico, con la ventajas que eso significa que no se manosean los libros, que se preservan, que es mucho más fácil la búsqueda, porque ponemos el nombre nomás y ya aparece, si tenemos nombre y fecha de nacimiento imagínense ir a buscar un libro de 1920, eso fue fantástico, bueno, cuando el Ministerio de Educación y Cultura se desentiende de esto y pasa a las Intendencias, nosotros tenemos mucho camino avanzado y ahora directamente se digitalizan todas las partidas por otro sistema lo que se complementa con el nuestro que nosotros no vamos a dejar de usar porque tenemos que seguir digitalizando para atrás.

Después tenemos Web Mail. SIMBRA, luego tenemos YIMAN, control de flota vehicular y todo eso, luego tenemos SUCIVE y dentro de SUCIVE tenemos todos los mantis que nos permiten comunicarnos con las empresas que nos proveen estos sistemas para que quede todo por escrito. Luego tenemos OTRS que los OTRS son nuestros usuarios se comunican con nosotros por un sistema de tickets cuando requieren de nuestra asistencia, ya se de la mesa de ayuda para reparar una red que se rompió, una impresora que se desconfiguró, o conectar un scanner, un tema de conectividad a la red, o también cuando tienen problemas, nosotros nos dividimos en dos partes, mesa de ayuda y nosotros de programación, entonces cuando tienen un problema de que desconfiguró un sistema, que aparece una incidencia o se reporta un error de funcionamiento de cualquiera de estos sistemas que les mostré, nos hacen un ticket y nosotros lo resolvemos. Por muchas cosas, primero que queda registrado lo que hacemos y sabemos quién es el responsable y nos permite ver dónde tenemos que aumentar el foco con la formación y capacitación continua de nuestros funcionarios, porque si determinado sector está reportando con mucha frecuencia determinados errores sabemos que algo está mal, entonces ponemos atención en corregir esas cosas o nosotros o en el caso de GEO expedientes, otra dependencia que es la que se encarga de la capacitación de los funcionarios.

Voy a GEO: En GEO expedientes nosotros tenemos dos tipos de usuarios, los usuarios comunes, nosotros en GEO expedientes en 6 meses digitalizamos todos los trámites de la Intendencia, que son todos los trámites de la Intendencia. Los expedientes que son trámites por lo general externos que inicia el público que tienen categoría de expedientes de documentos públicos y los trámites, a veces los inician externos pero la mayoría son trámites internos, por ejemplo una licencia, una solicitud a otra dependencia de que nos vengan a reparar tal cosa, las altas y bajas de los stocks (ahora se hacen por SIFI no por ahí), formularios b, formularios c, licencias médicas, licencias reglamentarias, comunicados, todos los comunicados se hacen por GEO, por ejemplo que hay plazo hasta tal fecha para presentar la escolaridad de los niños para no perder la asignación familiar, que hay plazo hasta tal fecha para que los profesionales presenten la declaración jurada, todo lo que sea eso además de hacerse muchas veces en la intranet (para que cada uno cuando prende la computadora le salte el cartelito, no se los comenté pero también tenemos una intranet que funciona bastante bien) también se hace por GEO para que quede documentado y se notifica a los funcionarios.

Bueno, todo lo que se hace, esos trámites, esos expedientes, la gran mayoría tienen un camino definido, nosotros cuando instalamos GEO, yo era directora de administración en esa época, cargo de confianza, el Intendente era un ingeniero civil, yo soy analista de sistemas de profesión entonces hicimos buenas migas, y Sebastián era contador así que primó la necesidad de digitalizar y las ventajas que esto tenía. En 6 meses lo hicimos, no encontramos resistencia, funcionarios viejos de 30 años en la Intendencia peleados con la tecnología, no encontramos resistencia porque lo hicimos con ellos, y cuando hicimos el proceso de estudio de a dónde estaban definidos los casos de cada expediente papel, eso fue lo que convenció a los funcionarios de que había que cambiar. ¿Por qué viene acá? porque siempre vino. Entonces los funcionarios tenían altos de papel así de expedientes gordos así, que tenían que ponerle “se tomó conocimiento” que venían porque venían. Entonces ahí diseñamos para cada trámite menos pasos y todo el mundo vio que se sacaba trabajo de arriba. Entonces fue fantástico porque todo el mundo se sintió involucrado, todo el mundo participó. Entonces después, yo soy muy proactiva, entonces era una fiesta ir a cada oficina, poner en marcha, enseñarles, al que se sumaba le regalábamos tacitas. Y en seis meses tuvimos esto andando. Y honestamente, estoy orgullosa de eso porque esto le asegura transparencia al usuario, nos beneficia a nosotros los usuarios, evita que los expedientes queden cajoneados porque cualquier supervisor, cualquier director que tenga permisos puede ver de cada uno de sus funcionarios la cantidad de expedientes que tiene. Tenemos una línea de semáforos donde te indica verde cuando estas en los 5 días que tenes, cada trámite tiene dependiendo de la urgencia 5 días, 3 días, 7 días, o sea que tenes unos puntitos, unos semáforos, verde no tenés problema, amarillo cuidado se te está por terminar el plazo y rojo tenes que tramitarlo ya. Es realmente una herramienta fantástica que nos optimizó muchísimo la vida y además que significó un ahorro en papel. Que eso ahora se ha medio como que desvirtuado, porque tenemos que hacer un ajuste, mucha gente está imprimiendo que no debería. Eso hay que corregirlo.

Entrevistador: ¿Qué debilidades identifican en Geo?

Entrevistado: Como todo es perfectible. Nosotros ahora tenemos no me acuerdo la cantidad de trámites que tenemos desde el 2011 hasta la fecha y el sistema el año pasado estaba con problemas de lentitud, estaba saturado, precisábamos aumentar los servidores, todo lo demás. Entonces con la empresa contratamos una actualización de los procesos, mejoras, que nosotros estamos en un proceso de mejora constante. Hicimos una migración en noviembre-diciembre del año pasado, y bueno todavía estamos con problemas, porque cuando es nuevo es la gente que trabajó, que diseñó, que programó lo conocía. Ahora en la empresa hay gente nueva, mi equipo de aquella época, acá se asciende por concurso están todos en otro lado. Entonces tanto en la empresa como en nosotros, la migración estaba dando problemas, pero también debo decir que ya la gente cuando le aparecía una inconsistencia o le aparecía una incidencia nos entendía nos avisaba, nos sacaba foto para que pudiéramos reportarlo. Y bueno, estamos muy cerca de los funcionarios y muy cerca de la empresa también, entonces bueno, hemos ido levantando ese problema de la migración que fue la principal dificultad que hemos tenido. Y la otra debilidad que tenemos es eso que te decía que tenemos que hacer una reactualización con la gente porque se está imprimiendo mucho papel que no tiene que imprimirse y no queremos quitar el botón de impresión, pero tenemos que generar conciencia. Y la tercera es que no hemos podido todavía por más que tenemos una web que está tercerizada, no hemos podido dedicarle tiempo, tenemos 2 programadores nada más, deberíamos contratar alguien que nos diseñe una web que permita que se inicien expedientes online. En eso tenemos un debe brutal. Nuestra web recaba algún dato en las agendas electrónicas, se pueden pagar en línea los tributos a través del sistema Sistarbank pero no tenemos una web eficiente y por ejemplo no se puede iniciar ningún trámite de geo expediente a través de la web. Ese no es un problema de GEO, es un problema de nuestra web.

Entrevistador: ¿Y consultar con el número de expediente, eso se puede?

Entrevistado: No, tampoco. Lo hacemos a través de un mail que la gente nos consulta y les respondemos. Pero es nuestro desvelo eso.

Entrevistador: ¿Ustedes utilizan algún software en la Nube?

Entrevistado: Bueno, la web la tenemos en la Nube, pero es muy sencillita. Algunas cosas porque por ejemplo cuando entras a la agenda para viste con el tema de la pandemia para evitar la presencialidad, uno de los chicos acá diseñó una agendita que nos ayudó la Intendencia de Florida, y los datos los tenemos nosotros, pero la Web está en la Nube. Los datos de la gente que se inscribe los tenemos nosotros, pero la web está en la Nube. Los servidores son todos nuestros y la base de datos de registro, o sea de METIRI, las partidas son nuestras, SUCIVE no, SUCIVE no es nuestro, no sé dónde lo tienen, creo que en la Nube sí, pero no es nuestro. O sea, todo lo que es patente de rodado, empadronamiento no lo tenemos nosotros. SFI financiero contable está en la Nube de ANTEL.

Entrevistador: O sea que tienen varios.

Entrevistado: Si

Entrevistador: ¿No es de ustedes?

Entrevistado: Claro. Después todo METIRI o sea personal y liquidación de sueldo, GEO, correo web mail, los otros, partidas de nacimiento y eso lo tenemos nosotros.

Entrevistador: ¿Y ustedes están interesados en instrumentar por ejemplo un software para expediente electrónico en la Nube?

Entrevistado: Es que no precisamos cambiar de software, lo que precisamos es cambiar del cajón donde almacenamos. Nosotros ahora lo tenemos en nuestros servidores. Hemos estudiado muchas veces irnos a la Nube porque tener servidores significa tener respaldo y que además te va quedando chico. Por un tema de costos por ahora como ya tenemos una inversión realizada importante, no nos conviene.

Entrevistador: Ustedes están conformes con el software.

Entrevistado: A mi ese software me permite tenerlo o acá atrás en los servidores que están acá al lado mío con respaldo en otra oficina en otro lugar por las dudas de que esto se prenda fuego y o tenerlos en la Nube, pero el software va a ser el mismo, es donde tú guardas la información. Por ahora no nos conviene. A ver, quizás para otra

institución no sea tan oneroso. Pero para el volumen de información que manejamos nosotros, una intendencia en un departamento con 49 mil habitantes, tradúzcase 49 mil contribuyentes, siempre nos va a convenir como ahora que en este año vamos a comprar otro servidor y duplicar la capacidad, que poner en la Nube. En cuanto a la seguridad tenemos que ser muy prolijos en ese sentido, ¿me entienden? pero hay un tema también de costo beneficio que, en algún momento vamos a tener que saltar, y en la medida que el uso de la Nube se masifique también va a disminuir los costos y va a ser más accesible.

Entrevistador: Para tener una idea, ¿cantidad de expedientes y cantidad de usuarios que ustedes tienen?

Entrevistado:

Empiezo con los trámites; año 2021, año atípico, año de pandemia donde la gente se movió menos, trámites internos 10435, ¿quiénes lo iniciaron? 307 funcionarios y responden a 1616 contribuyentes (el funcionario es el que recibe el planteo del contribuyente que es el que inicio el trámite, pero el contribuyente que vino son 1616). Pero muchos trámites de esos no tienen un contribuyente, soy yo jefa que pido una licencia para uno de mis funcionarios.

Expedientes, esto son los que más pesan, los que más volumen tienen, por ej. una licitación, tiene 300 páginas, el presupuesto a las juntas, hay chiquitos, de 10 hojitas y hay grandotes de 300 páginas, que todo eso está regulado en GEO, porque nosotros por un tema de cuidar la memoria tenemos establecido y controlamos que tipo de archivo se suben, la calidad de las fotos, a veces tenemos que modificar para un expediente de investigación administrativa por ej. tenemos que modificar el tamaño de la foto, porque precisan precisión, o en una licitación necesitan subir fotos más grandes, entonces se lo modificamos para que lo suban a ese trámite y después se lo volvemos a bajar para que no abusen y pueden que usen la menor cantidad de memoria posible.

Expedientes 23255, ¿cuántos funcionarios? 151 ¿por qué menos? porque yo no recibo nunca un expediente, pero yo hago trámites de mis funcionarios.

Entrevista a Andrea Carrión, Directora de Sistemas de la Intendencia de Canelones

Fecha: 19/07/2022

Medio: Zoom

Entrevistador: ¿Qué beneficios crees que aporta la tecnología en la sociedad y por qué?

Entrevistado: ¿Te referís desde el punto de vista de la tecnología dentro de los organismos públicos? ¿O es más global?

Entrevistador: Nos podemos enfocar en los organismos públicos.

Entrevistado: Bueno, la tecnología bien utilizada es una herramienta importante para tener una gestión más eficiente, eficaz, para llegar a todos los ciudadanos de forma más democrática. De poderle llevar los servicios a su propia casa. Y además para ordenar, para que la gestión sea más prolija, más transparente al tener todo digitalizado el acceso a la información es posible y es más fácil de llegar para todos dentro de la gestión y para la ciudadanía.

Entrevistador: ¿Identificas algún obstáculo para su uso?

Entrevistado: No, lo que hay que tener es responsabilidad. Por ejemplo, dentro de una organización tener medidas de seguridad necesarias para que no te entren, no te hackeen, no te roben la identidad, no te saquen información. Después para la ciudadanía los obstáculos pueden ser el acceso, la posibilidad de aprender, de estudiar, de tener implementos, aunque cada vez es más fácil, está todo más accesible, pero bueno.

Entrevistador: ¿Qué sistema utilizan ustedes para el expediente electrónico en la Intendencia?

Entrevistado: El sistema que utilizamos es IGDOC de la empresa ISA que corre sobre la plataforma de IBM.

Entrevistador: ¿Están satisfechos o tienen alguna expectativa sobre el sistema?

Entrevistado: La verdad es que estamos muy satisfechos, es una herramienta muy confiable. Aquí la utilizamos para todo y somos muchos usuarios, dos mil usuarios, y es una herramienta que hasta ahora nos ha sido muy confiable, de mucha utilidad. El único tema como todo en la tecnología es que todo avanza y esto se implantó en el 2007, ya van a hacer 15 años que está y ya estamos en un momento donde tenemos que empezar a ver si es necesario actualizar la tecnología para no quedarnos muy atrás. Pero bueno, nos cuesta un poco por eso, como es una herramienta muy confiable, muy estable, muy potente nos cuesta un poco el tema de migrar, porque sabemos que las migraciones en general son bastante traumáticas. Es como poner el sistema de vuelta, pero cuando todo venía funcionando bien, tenes que cambiar a otro, es más complicado.

Entrevistador: ¿Ustedes qué trámites realizan en la Intendencia que tengan un flujo de trabajo como para hacerlo mediante un expediente?

Entrevistado: Por expediente electrónico tenemos todos, lo que pasa que no todos tienen ruta fija. ¿Capaz tú te referís a una ruta fija?

Entrevistador: No, no. A un flujo de trabajo, no necesariamente tiene que ser una ruta fija. Que tenga etapas, que pase de un área a otra área.

Entrevistado: Bueno prácticamente son todos los trámites de la Intendencia. Por un lado, tenemos los que sí terminan en resolución del Intendente, que sí o sí tiene que tramitarse por expediente. Después hay otros que sí bien no llevan resolución queda ordenado, o el procedimiento está que lo acompaña un expediente. Hay otros trámites que como no llevan resolución y de repente son más sistemáticos que te decía yo como que tiene una ruta fija, por ejemplo, podría ser por ejemplo muchos trámites relacionados con Recursos Humanos, una renuncia, por ejemplo, lleva un formulario electrónico que también es de la misma herramienta, de la misma aplicación, pero no es un expediente, es un formulario que lleva una ruta fija, también se firma entre actuación y actuación. Pero bueno de repente tiene 4 o 5 pasos y ya sabes que yo lo informo, lo firmo y ya va automáticamente a otra oficina. No como el expediente que tienes que decir a donde lo querés enviar, a qué unidad.

Entrevistador: Tramitan otros documentos que no son expedientes con la misma herramienta.

Entrevistado: Exactamente, con la misma herramienta que en el módulo este de formularios tiene uno de oficios, que el oficio es para oficiar a otra oficina, le haces una nota o algo y es de una unidad a otra unidad, es de un solo paso. Y después está el módulo de resoluciones que como te decía, el expediente en muchos casos termina en una resolución que la firma el Intendente, el Secretario General. Según qué tipo de resoluciones es la firma que llevan. Luego las resoluciones son las que están publicadas, son las resoluciones que toma la administración que están publicadas en el sitio Web.

Entrevistador: ¿Identificas alguna debilidad del sistema que tienen? ¿Además del tiempo que ya mencionaste por el avance tecnológico?

Entrevistado: Tenemos algún tema ahí con la parte de interoperabilidad que no lo tenemos del todo desarrollado para interoperabilidad con otros organismos. Por ejemplo, hoy sí lo tenemos con la Junta Departamental de Canelones que tiene la misma herramienta y ahí podemos mandarle de forma electrónica un expediente. Y ellos lo devuelven.

Entrevistador: ¿No tienen con otros organismos a través del formato que establece AGESIC eso no lo tienen?

Entrevistado: No, todavía no lo tenemos. Solo con la Junta Departamental. Es una interoperabilidad que como es la misma empresa no estamos utilizando el formato de la AGESIC.

Entrevistador: Claro, ahí no necesitan la interoperabilidad, ¿están en la misma instalación seguramente?

Entrevistado: No estamos en la misma instalación. La Junta lo tiene instalado en la Junta, sí interoperamos pero no con el formato de AGESIC.

Entrevistador: ¿Y alguna otra cosa que te parezca que necesitarían pero que no tiene el Sistema?

Entrevistado: Bueno, lo otro importante que se requiere para la interoperabilidad es que el sistema nuestro tiene la autenticación de firma, pero no por un organismo externo. Las firmas son emitidas por la propia Intendencia, vamos a decir.

Entrevistador: Claro, ¿no utilizan ningún certificado ni de Correo ni de Abitab, ninguno de esos que AGESIC tiene como habilitados vamos a decir?

Entrevistado: Sí, habilitados por la Ley, eso este sistema no lo tiene. Son las cosas que queremos migrar a esa nueva versión que una posibilidad es con el mismo proveedor que tiene la posibilidad, tenemos que migrar. Es un esfuerzo importante, estamos tomando coraje.

Entrevistador: ¿Los ciudadanos pueden hacer un seguimiento con número de expediente?

Entrevistado: Sí, tiene un seguimiento por la Web, que el seguimiento es por las Oficinas por donde está. Después tiene la posibilidad si pide bajo la Ley de acceso a la información pública, en el Sitio Web está la posibilidad de pedir información de lo que quieran.

Entrevistador: ¿Cómo hacen ahí? ¿Ellos cuando tienen algún reclamo lo ingresan por la Web? ¿y eso se convierte en algún trámite en el sistema de expedientes?

Entrevistado: ¿Los reclamos de acceso a la información pública decís?

Entrevistador: No, cualquier reclamo de un ciudadano ¿entra a la página de la Intendencia, da de alta un reclamo y eso se transforma en un expediente? ¿O ustedes lo hacen?

Entrevistado: Hay distintos reclamos, tenemos sistemas de reclamos comunes que eso en principio no se transforman en expedientes. Después si tenemos trámites, como, por ejemplo, el último que desarrollamos fue permiso de construcción, que es un trámite que un profesional, un arquitecto ingresa toda la información que se pide para un permiso de construcción, inclusive ingresa hasta planos y todo, hasta paga la tasa que tiene que pagar para el permiso y ahí ya se genera, cuando ingresa un expediente. Está la posibilidad de que sea un trámite sencillo, que ya automáticamente si cumple con todo queda aprobado y ya se le da la aprobación para que empiece a construir y sino pasa a revisión de los técnicos internos, pero cualquiera de las dos formas se convierte en expediente.

Entrevistador: Cuando tú dices se convierte, ¿es que cuando ingresa es automáticamente?

Entrevistado: Sí

Entrevistador: ¿Y le da un número al usuario y con ese número ya puede consultar en qué estado está?

Entrevistado: En principio creo que tiene un número de trámite, porque ni bien inicia el trámite puede llevarle, capaz que lo completa en varias etapas. Un permiso de construcción puede llevar varias etapas. Inclusive está el tema cuando se paga se le da diez días para el pago entonces al principio se da un número para poder retomar el trámite. Después sí cuando ya se finaliza el trámite ahí tengo la duda, pero creo que se le informa el expediente. De alguna forma se le informa creo que por mail le llega el número de expediente.

Eso fue un ejemplo, pero hay otros. En algunos casos se genera expediente en otros casos muchos de los reclamos, es por la misma herramienta de formularios que yo les decía y que se le da una respuesta al ciudadano porque a veces la respuesta no requiere generar un expediente. Nosotros por ejemplo recibimos reclamos por temas de la Web, o cosas de esas que se los contestamos directamente sin necesidad de generar un expediente.

Entrevistador: ¿En la Intendencia tienen algún software que utilicen que sea en la Nube?

Entrevistado: Sí tenemos. A veces hay sistemas que nosotros no quedamos muy adentro de ellos, por ejemplo, está lo de alumbrado, todo el proyecto de la luminaria led, que eso fue directamente con la gente de alumbrado y toda la información que se recoge está en la Nube. Ahí se informa si tiene alguna falla, se pueden programar el horario que se prende y que se apague. Eso lo maneja alumbrado en la Nube. Después tenemos algún caso como las multas de tránsito que si bien eso está en una Nube, lo tenemos replicado, o sea, tenemos la información nosotros también. En general nosotros nos gusta tener la información acá. Tenemos los sistemas que eso ni te lo nombré, pero están los sistemas como el SUCIVE, la libreta de conducir que eso es genérico para todo el Estado.

Entrevistador: ¿Y ustedes estarían interesados en instrumentar algún software de expediente electrónico en la Nube?

Entrevistado: Y bueno, lo deberíamos ver. En principio ya te digo, nosotros todo lo que podemos preferimos tener los datos acá. Porque a veces cuando los casos estos que tenemos en la Nube como SUCIVE, cuando tenemos que hacer interfaz con otros sistemas se complica. Entonces en principio ese es el inconveniente que le vemos a tener la información en la Nube, cuando se cruzan con otros sistemas. Pero bueno, no lo descartamos del todo.

Entrevistado: Para saber aproximadamente, ¿cuántos expedientes tramitan en un mes?

Entrevistado: Eso si querés te lo paso por correo.

Entrevistador: Cantidad de usuarios ya nos dijiste, ¿dos mil más o menos?

Entrevistado: Te puedo pasar algo más exacto si querés, por ejemplo, tienes usuarios que firman y otros que no firman. Otros que solamente tienen la posibilidad de recibir expedientes e informarlos, pero no tienen una firma para dar el pase.

Entrevistador: Si no te complica nos puedes pasar ese dato, sino no hay problema. Por aquí estaría la entrevista. ¿No sé si quieres hacernos algún otro comentario?

Entrevistado: Que es una herramienta grandiosa. Acostumbrado a papel, que, si tenías que ver algo, qué informé en cada expediente tenías que salir y pedir, al archivo, ahora en dos segundos ya lo tienes.

Entrevistador: ¿Desterraron totalmente el expediente papel?

Entrevistado: No existe un expediente nuevo en papel. Lo que a veces pasa es que por ejemplo algunas licitaciones o algo que tengan mucha documentación va acompañado de un paquete. En general los paquetes son información que viene de afuera o puede ser en algún momento los planos, pero ahora estamos tratando de tener escaner de planos que también vayan digitalizados. Puede haber alguna cosa que acompañe un expediente, entonces el expediente te indica si tiene paquete. Pero en general lo que uno va a consultar está en las actuaciones del expediente.

Entrevistador: ¿Y para comunicarse con el Tribunal de Cuentas? ¿Ahí hacen un expediente?

Entrevistado: Por ahora no, interoperabilidad con el tribunal no. Lo que se hace es mandar impreso.

Se adjunta correo con información enviada por Andrea Carrión:

El mié, 20 de jul. de 2022 a la(s) 13:43, <andrea.carrión@imcanelones.gub.uy> escribió:

Estimadas les mando la información que quedé en enviar:

Cantidad de expedientes creados por año en los últimos 3 años:

Año	Exp Creados
2019	22.854
2020	18.822
2021	21.544

Promedio mensual de expedientes creados: 1.756

Cantidad de usuarios del sistema de expedientes: 2082

Cantidad de usuarios firmantes: 1839

Saludos y éxitos!!!!

Entrevista a Gabriela Pérez Municipio Ciudad del Plata- Intendencia de San José

Fecha: 30/06/2022

Medio: Zoom

Entrevistador: ¿Qué beneficios crees que aporta la tecnología a la sociedad?
¿Es útil o no el tema de trámites en línea, la tecnología en general y por qué?

Entrevistado: Sí, yo creo que sí, sobre todo en el tema de las distancias que manejamos muchas veces para los diferentes trámites. El hecho de que antes se manejaban con los expedientes físicos y que hasta que el expediente físico no llegaba a la oficina, estamos hablando por ejemplo en el caso de San José tenemos 100 km. de distancia y tenes que tener la disponibilidad del tiempo del Director que recibe, en este caso el Alcalde recibe el expediente para poder actuarlo, el tiempo que después requiere darle la respuesta cuando a veces tiene que ver con temas operativos y después llevarlo. Entonces esas cosas enlentecen un poco. Cuando tú lo tenes en el sistema, lo recibís, ya ganas el tiempo, no tenes que esperar a recibirlo para leerlo, ya lo tenes en la computadora. Ya sabes lo que hay que hacer y ya podés ir planificando la respuesta. A veces es una respuesta inmediata porque a veces piden opiniones, como a veces son operativas que requieren un poquito más de demora para poder responderlo. Pero el tiempo de la demora de recibir el papel a lo que es el electrónico que es apretar un botón se gana un montón de tiempo.

Entrevistador: ¿Identificas algún obstáculo para el uso?

Entrevistado: Sí, la Internet. La conectividad, acá hemos estado con problemas de conectividad horrible. Acá estamos hablando que para el expediente tenemos que estar conectados a la red de la Intendencia entonces no lo podés ver si no estás en la oficina, no podés llevártelo a tu casa, tenes que estar conectado a la misma red. Entonces algo que de pronto es solo una opinión, tenes que esperar a venir a la Oficina a hacerlo. Dentro de la rapidez que tenes de que no sea papel, también tenes otras trabas, porque de pronto sería lo mismo que pudieras hacerlo desde tu casa por decirlo de alguna manera. Obvio que uno entiende que estar en una misma red es para dar cierta garantía de que es un circuito cerrado por decirlo de alguna manera.

Entrevistador: Eso lo ves como una desventaja digamos, del tema de la Nube digamos, hay varias personas que consideran eso por el tema de seguridad.

Entrevistado: Claro, hay que ver, yo creo que las Nubes deben tener también cierta seguridad. Sino los bancos, los temas de que uno pueda trabajar con aplicaciones, tiene ciertas vulnerabilidades, pero me imagino que también tienen ciertos controles que hay que saber mucho para poder vulnerarlos.

Entrevistador: Ya dijiste que tienen un Sistema, ¿qué Sistema utilizan?

Entrevistado: APIA.

Entrevistador: ¿Identificas algunas desventajas en APIA? ¿Algunas necesidades que ustedes vean que no las pueden resolver con el Sistema?

Entrevistado: Me gustaría que hubiera algunas plantillas para responder. Viste que uno se da idea, yo que sé cuándo uno tiene que dar una respuesta y son todas iguales a veces, para algunos casos y uno maneja que abre un Word, lo escribe en el Word y corta y pega. De pronto que se manejara alguna plantilla, pero en realidad nada que uno no pueda solucionar. Porque te deja buscar expedientes que los escribís, le puedes agregar las fotografías que uno quiera, lo que sí las tenes que cargar de una fotografía sola y a veces uno las tiene todas juntas y en la ansiedad de uno ya las querés cargar todos los documentos juntos y te hace cargar uno por uno. Pero son pequeñas las cosas, todo uno más o menos lo va manejando, en este momento no se me ocurre ninguna que no sean esas.

Entrevistador: ¿Cuánto hace que tienen APIA? ¿Hace mucho?

Entrevistado: yo hace 10 años que estoy acá y ya estaba. Tuvo una modificación el APIA, yo trabajé muy poco con el Sistema viejo. Prácticamente enseguida ya hubo una modificación con este y nos mandaron un manual que no fue ni necesario verlo. Viste que uno se familiariza con las herramientas y es a acierto y error.

Entrevistador: ¿Y tiene todo lo de la firma electrónica? ¿Intercambio con otro sistema?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Conoces algún software de expediente electrónico en la Nube?

Entrevistado: No, no conozco.

Este particularmente nosotros tenemos un acceso como todo el mundo con nuestro propio usuario, obviamente que cada usuario está habilitado para diferentes cosas. Pero después también hay desde la página de la Intendencia un acceso, para que la gente pueda hacer el seguimiento de sus trámites sin necesidad de llamar. Que cargan el numerito de expediente y lo pueden ver. Solamente ven el lugar donde están otra cosa no se puede ver.

Entrevistador: Claro, las actuaciones no se ven

Entrevistado: No, exactamente

Entrevistador: ¿Qué cantidad de trámites realizan aproximadamente mensualmente?

Entrevistado: En este momento creo que tenemos 15 expedientes para actuar, pero acá solamente veo los nuestros. Lo que te puedo decir es que, a esta altura del año, que estamos a mediados de año, ya tenemos tres mil doscientos expedientes porque nosotros cuando generamos pedimos número y nos van diciendo los números disponibles. Entonces, ayer fue que cargué uno y creo que era 3200. Y más o menos en general, por recordar, pasan los seis mil en toda la Intendencia.

Entrevistador: ¿Los reclamos de los usuarios los pueden ingresar ellos directamente por la página y generas un expediente o lo tienen que hacer ellos físicamente?

Entrevistado: Físicamente. Nosotros lo que hacemos es evitarle ir a San José. Todo ingresa por Nota escrita en la que tienen que pagar en su mayoría timbre, hay algunas excepciones, y una vez que se le adjudica un número, lo que hacemos es pasarlo a San José, muchas veces lo pasamos digital dependiendo las urgencias, y sino una vez que llega el expediente físico a San José recién ahí lo ingresan ellos al sistema.

Entrevistador: O sea ¿la nota escrita siempre se presenta físicamente, no digitalmente?

Entrevistado: Sí porque la mayoría de los casos requiere de timbres que se cobran en la oficina. Eso sería una funcionalidad que sería buena que de pronto se pudiera pagar mediante algún depósito o transferencia bancaria, como se hace cualquier otro trámite que tiene costo y que de pronto la persona no tenga que venir. Nosotros lo que sucede que chequeamos siempre que tenga número de teléfono de contacto, que estén los datos claros, cuando es una denuncia de una determinada dirección, que esté la dirección correcta. Pero eso también si se pudiera hacer digital, es mediante un formulario que marque la obligatoriedad de los datos que se requieran.

Entrevistador: ¿Nos dijiste que el sistema actual tiene intercambio con otros organismos? ¿O sea si ustedes tienen que enviar un expediente a otro organismo u otra intendencia lo pueden hacer?

Entrevistado: Claro, pero no el sistema en sí. Nosotros podemos mandar, pero se hace de forma física.

Entrevistador: No lo pueden hacer a través del sistema.

Entrevistado: No, por sistema no.

Entrevistador: ¿Les queda todavía expedientes en papel que manejen o está todo digitalizado?

Entrevistado: No, hay expedientes que requieren, que ya el sistema te avisa mediante un ícono que es un carrito, cuando el expediente está acompañado de algo físico.

Entrevistador: ¿En la Intendencia utilizan algún otro sistema que esté en la Nube? o es todo local?

Entrevistado: Que yo sepa no. Después lo que tenemos es el dominio de los correos, no sé si a eso te referías que tenemos el gub.uy, y estamos manejando también otra Nube que es el next cloud que está dentro del dominio. Es algo nuevo que estamos manejando, porque nosotros utilizábamos mucho el drive para que todos los compañeros manejáramos todo y por un tema de dominio, porque me explicaba un compañero “yo no tengo respaldo sobre el drive, no tengo acceso al drive para resolverte cosas” Entonces creó esta Nube que es la que estamos conociendo, porque la verdad es que todavía yo que soy la que más la uso acá tengo ciertas dificultades, sobre todo cuando tengo que generar documentos tipo Word por decirte de alguna manera, no me guarda los formatos, no me mantiene los formatos, entonces prefiero trabajarlos en Word y subirlos después, porque si los trabajo directo ahí me están dando muchos dolores de cabeza, y allá tampoco me los saben responder, entonces por el momento mechando un poco de drive y un poco de Word.

Entrevistador: ¿Cómo dijiste que se llama la Nube?

Entrevistado: Next Cloud. Esa es nuestra Nube. Ahí cada uno tiene un usuario y compartimos los archivos y los que queremos es que se puedan modificar los tenemos que compartir específicamente con esa orden, sino solamente los pueden ver.

Entrevistador: ¿Eso está en servidores de la Intendencia?

Entrevistado: Exactamente, eso es nuevo de hace dos meses, no sé.

Entrevistador: Una vez que se familiaricen con esto de la Nube, si les gusta, ¿estarían interesados en implementar un expediente electrónico en la Nube?

Entrevistado: Yo te puedo decir desde lo que me parecería a mí. A mí me parecería bárbaro, más si se tiene esas otras bondades de que la gente misma pueda ser la que lo genere, y que se yo. Hay mucha tarea acá, somos pocos funcionarios entonces agilizaría un montón porque entran muchos expedientes acá, pero siempre con el filtro ese de que los datos obligatorios siempre estén. Pero por supuesto que no soy yo la que lo determina, pero bueno. Inclusive te digo, nosotros como Intendencia hay cosas que ingresan si o si como expediente. Pero como Municipio mismo que tenemos cierta independencia, nosotros tenemos un sistema de notas que lo que hacemos es numerarla y darle respuesta nosotros. Entonces, aunque sea para prueba queremos automatizar eso, y eso también sería buenísimo, de que las notas de los concejales, de los vecinos que no corresponda ser ingresados como expedientes y requieran una respuesta del Municipio puedan ingresar directamente sería muy bueno.

Entrevistador: Claro, hay distintas formas documentales. Por ejemplo, en otros sistemas de expedientes vos podés ingresar expedientes, notas, decretos por separado, no tiene por qué ser un expediente. ¿A eso te referís?

Entrevistado: Claro, de pronto te piden un corte de pasto y eso no va para la Intendencia, eso viene para acá. Una tala de un árbol sí va para Intendencia porque nosotros no tenemos esa potestad. Hay colaboraciones que manejamos nosotros y hay colaboraciones que si o si tienen que ir a la Intendencia. Una apertura de calle va para la Intendencia, pero una reparación de calle lo podemos hacer nosotros, dependiendo, porque hay unas que corresponden a Intendencia y otras que corresponden al Municipio. Si todo entrara por ese lado y el mismo sistema determinara cuales van para Intendencia y cuales para Municipio, para Municipio no tiene costo y para Intendencia sí. Nosotros tenemos un bibliorato las notas que entran y en qué sistema van, en qué situación se encuentran. De esta otra manera sería como un sistema de expedientes interno por decirlo de una manera. Que es a lo que más o menos venimos apuntando con el seguimiento que le estamos haciendo ahora.

Entrevistador: Bueno, ¿no sé si querés hacernos algún otro comentario? ¿O qué otra cosa te gustaría que tuviera un sistema?

Entrevistado: Ahora pensé eso que pudiera ser para el Municipio puntualmente, no tanto para Intendencia, a modo de prueba. Que la gente misma también pudiera adjuntar las fotografías, que no sea solo el reclamo, que puedan

subir la nota y la fotografía, que sea mucho más ágil para cuando uno ingresa a esa nota que no es lo mismo una foto que la saquen y que la escaneen, a veces imprimen en blanco y negro, entonces no es lo mismo que te carguen la fotografía y que vos puedas ver realmente el problema. Y lo que te digo de que esa información obligatoria pueda estar, que no se escape de ninguna manera. Nosotros muchas veces la gente nos manda mails denunciando la situación, Entonces nosotros decimos “no, tenes que venir por acá, hacer una nota así” Entonces para la gente no es lo mismo que les mandemos un link y “mira carga la denuncia por acá”. Me parece que recibirían diferente la respuesta. De la misma casa, de la misma computadora o del mismo celular de donde hicieron el mail también puedan hacer esa denuncia no es lo mismo que tener que venir por acá. También de que puedan tener una respuesta, un seguimiento en tiempo real. “Tu expediente pasó a tal área”, algo así, que ni el sistema de APIA lo tiene ni ningún otro sistema creo yo.

Entrevistador: ¿Pero eso que tú decías que podías consultar dónde está?

Entrevistado: Sí, pero tienes que consultar tú. Yo decía, se movió el expediente y que la persona pueda tener una respuesta “mirá tu expediente se movió a tal oficina”

Entrevistador: Que lo comunique al cliente digamos todos los pasos que lleva.

Entrevistado: Exactamente, algo así

Entrevistador: ¿Y el expediente para ustedes tiene una especie de alarma, de semáforo, cuando se están venciendo los plazos?

Entrevistado: No

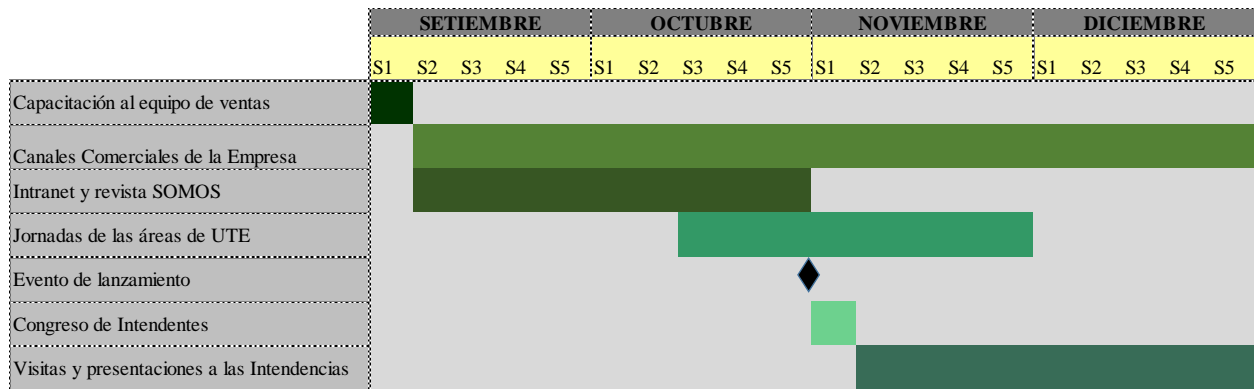
Entrevistador: ¿Lo tienen que hacer ustedes el seguimiento?

Entrevistado: Nos trae un rengloncito en el costado que dice la fecha que se creó y los días que lleva el expediente en la oficina.

Entrevistador: Pero no te avisa con una alarma que se está por vencer algo.

Entrevistado: No, nada. Eso también estaría bueno para la oficina y para la persona que lo solicitó también sepa. que la gente no tenga que estar continuamente tras el expediente.

ANEXO D – CRONOGRAMA DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN



Nota: La participación en congresos o eventos estará sujeto a la fijación de la fecha de los mismos.