



## Contenido

<b>ALCANCE DEL DOCUMENTO</b> .....	4
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>Roles requeridos:</b> .....	5
<b>Competencias generales</b> .....	6
<b>Requisitos organizacionales</b> .....	6
<b>Estructura de trabajo sugerida:</b> .....	6
<b>PATROCINADOR</b> .....	7
<b>Objetivo del perfil</b> .....	7
<b>Principales funciones</b> .....	7
<b>Dedicación horaria</b> .....	7
<b>REFERENTE GENERAL DEL PROYECTO</b> .....	8
<b>Objetivo del perfil</b> .....	8
<b>Principales funciones</b> .....	8
<b>Competencias específicas</b> .....	9
<b>Dedicación horaria</b> .....	9
<b>REFERENTE FUNCIONAL</b> .....	10
<b>Objetivo del perfil</b> .....	10
<b>Principales funciones</b> .....	10
<b>Competencias específicas</b> .....	11
<b>Dedicación horaria</b> .....	11
<b>REFERENTE DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b> .....	12
<b>Objetivo del perfil:</b> .....	12
<b>Principales funciones:</b> .....	12
<b>Competencias específicas</b> .....	12
<b>Dedicación horaria</b> .....	13
<b>REFERENTE DE TI</b> .....	14
<b>Objetivo del perfil</b> .....	14
<b>Principales funciones</b> .....	14
<b>Competencias y Atributos Personales</b> .....	14
<b>Dedicación horaria</b> .....	15
<b>REFERENTE DE SOSTENIBILIDAD</b> .....	16
<b>Objetivo del perfil</b> .....	16
<b>Principales funciones</b> .....	16
<b>Competencias y Atributos Personales</b> .....	16

<b>Dedicación horaria</b> .....	17
<b>REFERENTE JURÍDICO</b> .....	18
<b>Objetivo del perfil</b> .....	18
<b>Principales funciones</b> .....	18
<b>Competencias específicas</b> .....	18
<b>Dedicación horaria</b> .....	18

## ALCANCE DEL DOCUMENTO

El siguiente documento pretende ser una guía de gobernanza de los proyectos enmarcados en el Programa Trámites en Línea para los organismos que se encuentran dentro del alcance del mismo.

En tal sentido, se sugiere la conformación de un Equipo Trasversal para liderar el proyecto; detallando cuáles deberían ser los roles contenidos, sus principales requisitos, estructura de funcionamiento y competencia específica de los diferentes roles.

El Equipo Trasversal desde cada organismo el Proyecto que haga de contraparte del equipo de trabajo de la Consultora asignada, del Gerente de Proyecto de Agesic y de otros actores que intervienen desde la agencia para el Programa Trámites en Línea.

En el entendido de que cada organismo tiene sus propias particularidades, es pertinente considerar este documento como una guía orientadora que deberá ser adaptada en función de la realidad de cada organismo.

## INTRODUCCIÓN

El Programa Trámites en Línea implica un cambio a gran escala en el Estado, un cumplimiento de una meta presidencial con un tiempo y costo específico, teniendo que seguir determinados estándares de calidad, y con la intervención de una gran cantidad de actores además de los organismos (consultoras, desarrolladora, etc.). En función de este encuadre y de la experiencia adquirida durante el tiempo ya transcurrido, se concluye que uno de los factores clave de éxito y, por ende imprescindible para los proyectos de cada organismo en el marco del Programa, es contar con un Equipo Transversal como contraparte fuerte en cada Ministerio y Agencias de Presidencia.

El objetivo del Equipo Transversal de cada organismo de cara al Programa Trámites en Línea es velar por el cambio que se está gestionando y tomar las definiciones estratégicas y técnicas en los distintos aspectos que se requieren para la puesta en línea de los trámites de cara a 2020. Estas definiciones deben ser tomadas en función de la realidad del organismo, con foco en sus particularidades y generando capacidad para que el organismo sostenga el cambio en el futuro. Se entiende que son los funcionarios que trabajan in situ en cada uno de los Ministerios y Agencias de Presidencia quienes pueden brindar el conocimiento específico, la información necesaria y la experiencia generada, complementando y guiando la capacidad técnica de los diferentes actores que intervienen desde la implantadora y desde Agesic.

En este sentido, y considerando que todo proyecto tecnológico impacta en diferentes aspectos organizacionales (capacidades, tecnología disponible, relaciones de poder, aspectos técnicos específicos, organización de trabajo, etc.), y que este debe ser liderado desde el propio organismo, se ha identificado, para los proyectos enmarcados en el Programa, la necesidad de potenciar o incorporar en los Equipos Transversales de los organismos una serie de roles permanentes y con una dedicación específica.

### **Roles requeridos:**

- Patrocinador.
- Referente General del Proyecto.
- Referente funcional.
- Referente de Gestión del Cambio
- Referente de TI.
- Referente de Sostenibilidad.
- Referente Jurídico.

## Competencias generales

Las personas que sean seleccionadas para integrar el Equipo Transversal, es deseable que tengan las siguientes competencias generales, además de las específicas indicadas para cada rol:

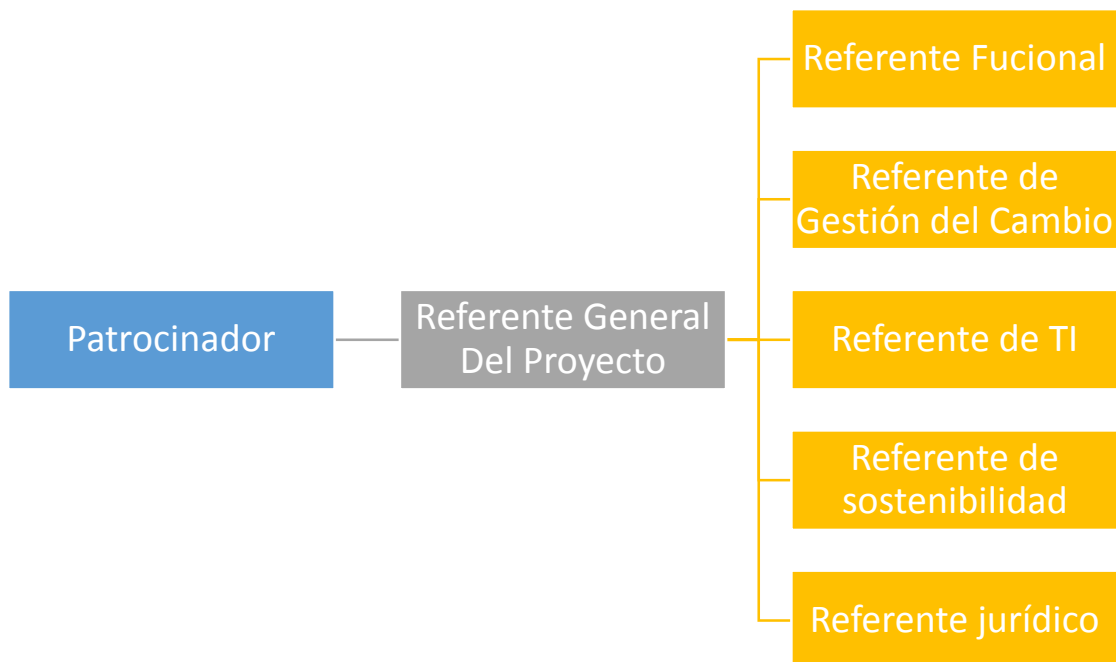
- Comprensión del Organismo.
- Enfoque en el ciudadano.
- Comunicación Efectiva.
- Establecimiento de relaciones de trabajo colaborativas.

## Requisitos organizacionales

Será imprescindible para el efectivo desempeño de las funciones, estar legitimado dentro de la organización y avalado por sus jerarcas para el cumplimiento del rol asignado dentro del Equipo Transversal.

Se recomienda sea asignado el rol mediante una resolución formal, en la cual se especifique funciones y dedicación horaria.

## Estructura de trabajo sugerida:



## **PATROCINADOR**

### **Objetivo del perfil**

En todo proceso de cambio es necesario contar con un sponsor. El Patrocinador deberá ser una persona con poder para exigir, apoyar el cambio, acompañarlo e intervenir cuando sea necesario.

Debe ser un agente activo dentro de la organización que este comprometido con el cambio y que sea, en última instancia, el responsable de alcanzar el propósito del Programa Trámites en Línea.

### **Principales funciones**

- Comprender bien su rol y tener disponibilidad para actuar en el proyecto. Deberá estar involucrado en la discusión de la visión del proyecto, los objetivos principales a ser alcanzados, las expectativas con relación a los beneficios e impactos resultantes del cambio.
- Como mínimo deberá realizar la comunicación inicial de la Visión de estado del futuro de la organización después del proyecto, propósito del cambio, objetivos y expectativas.
- Acompañar las principales decisiones y el liderazgo del referente general del proyecto.
- Promover el Proyecto a la interna del organismo.

### **Dedicación horaria**

Es difícil estimar la dedicación horaria del Patrocinador, dependerá del estilo de liderazgo que tenga en el proyecto.

Es deseable que participe de las reuniones estratégicas como forma de estar informado sobre las principales decisiones y el avance del proyecto.

## REFERENTE GENERAL DEL PROYECTO

### Objetivo del perfil

Coordinar y gestionar el proyecto dentro del organismo, articulando entre los diferentes actores claves del proyecto tanto a nivel interno como externo (patrocinador, directores, mandos medios, dueños de trámites, consultora y Agestic).

Generar las condiciones y tomar las decisiones necesarias para el logro de las metas. Liderar las decisiones estratégicas del Proyecto de cara al organismo, impulsando las definiciones alcanzadas y las metas que se deben cumplir.

Como referente general del Proyecto será la principal contraparte de la implantadora y de Agestic en las distintas etapas del proyecto (diagnóstico, planificación y definición de estrategia, implementación y sostenimiento). En este sentido y con el objetivo de tener una homogeneidad de criterios se espera que este rol sea quién coordine los otros roles que se detallan en este documento.

### Principales funciones

- Promover el patrocinio y empoderamiento de las autoridades del organismo con el Programa Trámites en Línea, alineando al Patrocinador del proyecto.
- Promover y participar de las reuniones de seguimiento del proyecto.
- Asegurar la participación de los actores claves/específicos del organismo en el proyecto cuando sea necesario.
- Velar por el cumplimiento de los principales lineamientos en las definiciones de proceso, aceptaciones técnicas, participación, comunicación, capacitación, etc.
- Validar los entregables elaborados por la empresa implantadora.
- Promover la identificación de oportunidades de mejora y simplificación de los procesos en función de la tecnología disponible.
- Articular con los organismos con los cuales sea necesario interoperar.
- Articular con el Gerente de Proyecto de la implantadora y Agestic en las diferentes etapas del proyecto.
- Colaborar en la comunicación y entendimiento de los interesados con relación al Programa Trámites en Línea y en particular en el proyecto del organismo.
- Promover el Proyecto a la interna del organismo.



## **Competencias específicas**

- **Competencias Técnicas**
  - Experiencia o formación en gestión de equipos y proyectos.
  
- **Competencias personales**
  - Iniciativa y proactividad.
  - Capacidad de negociación.
  - Capacidad de liderazgo.
  - Planificación y organización.

## **Dedicación horaria**

Entre 10 y 30 horas semanales. Esta estimación dependerá de la complejidad, dimensión y momento en el que se encuentre el Proyecto.

## REFERENTE FUNCIONAL

### Objetivo del perfil

Asistir al Programa Trámites en Línea en la gestión funcional de los proyectos que le sean asignados. Entender los procesos del negocio de la organización con el objetivo de ser implementados en las diferentes herramientas informáticas que han sido definidas para el proyecto en cada organismo. Velar por la homogeneidad de criterios para que el organismo pueda transversalmente contar con un mapa de procesos que contenga la misma lógica de análisis. Ser la contraparte de la consultora y del referente de procesos de Agesic, dando seguimiento al proyecto en lo que respecta a los aspectos funcionales, capitalizando los mismos para transferir estos conocimientos a la organización.

Será de gran importancia que la persona que esté cumpliendo el rol de referente funcional sea promotor e impulsor de la gestión por procesos dentro del organismo, que sea un facilitador tanto para el organismo como para Agesic y que colabore en todo lo que se refiere al rediseño, identificación de oportunidades de mejora y simplificación de los procesos identificados para que los trámites puedan ser disponibles en línea.

### Principales funciones

- Participar de las reuniones de seguimiento junto con el referente del Programa Trámites en Línea del organismo.
- Participar en los relevamientos de proceso de negocio relacionados con los trámites.
- Validar los manuales de procedimiento, instructivos y diagramas de proceso que sean elaborados por la empresa implantadora.
- Promover la participación de los dueños de los trámites en las distintas instancias de relevamiento.
- Identificar oportunidades de mejora y simplificación en los procesos en función de la tecnología disponible.
- Brindar información sobre procesos inter-relacionados o dependientes para que sean tomados en cuenta como un todo en la organización.
- Identificar las demandas del organismo respecto a los Activos de Gobierno Digital (simple, agenda, e-notificaciones, etc.) utilizados en el Programa Trámites en Línea y, colaborar con el equipo que está implantando los trámites para priorizar los requerimientos de cada Activo.
- Colaborar en la comunicación y entendimiento de los interesados con relación a los cambios en el proceso.
- Contribuir a facilitar el patrocinio y empoderamiento.

## **Competencias específicas**

- **Competencias Técnicas**
  - Experiencia o formación en proceso y manejo de herramientas informáticas.
  
- **Competencias personales**
  - Capacidad de análisis.
  - Capacidad de escucha.
  - Orientación a resultados.

## **Dedicación horaria**

Entre 10 y 20 horas semanales. Esta estimación dependerá de la complejidad, dimensión y momento en el que se encuentre el Proyecto.

## REFERENTE DE GESTIÓN DEL CAMBIO

### Objetivo del perfil:

El referente de Gestión del Cambio será quién colabore y evalúe el análisis organizacional, la identificación de impactos organizacionales y la elaboración y control de las alternativas de abordajes una vez que hayan sido identificadas por la implantadora. Será quién asista en las actividades propuestas para mitigar los diferentes impactos organizacionales y fundamentalmente en aquellas actividades que tengan como centro la gestión humana en el organismo.

Esta mirada de Gestión del Cambio desde el interior del organismo busca generar un abordaje integrador sobre el cambio gestionado así como contribuir en el proceso del mismo, dando entendimiento y facilitando el abordaje de los distintos aspectos organizacionales relacionados al cambio: personas, procesos y cultura. Siendo su principal rol el de ser contraparte activa de los especialistas de gestión del cambio que intervienen en el marco del Programa Trámites en Línea desde la empresa implantadora y desde AGESIC.

### Principales funciones:

- Participar de las reuniones de seguimiento junto con el referente del Programa Trámites en Línea del organismo.
- Promover la participación de funcionarios en las distintas instancias del proyecto.
- Identificar posibles impactos y mejora en los procesos y responsabilidades.
- Brindar información sobre el entorno organizacional en relación a la viabilidad y aseguramiento del proceso de cambio.
- Aconsejar sobre posibles estrategias que consoliden el cambio.
- Colaborar en la comunicación y entendimiento de los interesados.
- Centralizar la coordinación de la carga de la información requerida en [tramites.gub.uy](http://tramites.gub.uy) en caso de que esta función no se encuentre ya encomendada a otro rol.
- Detectar necesidades de capacitación vinculadas a los procesos de mejora.
- Contribuir a facilitar el patrocinio y empoderamiento.
- Colaborar y participar en la evaluación y seguimiento de la gestión del cambio realizada por la empresa implantadora.

### Competencias específicas

- Competencias Técnicas

- Experiencia en áreas que impliquen gestión de personas o formación en ciencias sociales y afines.
- Competencias específicas
  - Empatía.
  - Conocimiento de sí mismo y autocontrol.
  - Perseverancia.
  - Flexibilidad.

### **Dedicación horaria**

Entre 10 y 20 horas semanales. Esta estimación dependerá de la complejidad, dimensión y momento en el que se encuentre el Proyecto.

## REFERENTE DE TI

### Objetivo del perfil

Asesorar al Programa Trámites en Línea en los aspectos tecnológicos del proyecto. Entender las herramientas informáticas con las que cuenta el Programa Trámites para aplicarlos a los diferentes trámites que han sido definidos para implementarse en línea.

Velar por la homogeneidad de criterios informáticos para que el organismo pueda transversalmente contar con una misma lógica de análisis.

Es la persona encargada de participar en todas las instancias en las que se requiera definiciones técnicas, en las coordinaciones con otros actores de TI que participen en el proyecto para el organismo desde Agesic y la consultora como contraparte técnica.

Será quien capitalice las transferencias de las herramientas para dar soporte y sostenibilidad una vez culminado el proyecto en el organismo.

### Principales funciones

- Participar de las reuniones de seguimiento junto con el referente del Programa Trámites en Línea del organismo.
- Promover y apoyar el uso de las herramientas de software y sus buenas prácticas.
- Detectar necesidades de capacitación vinculadas a la tecnología.
- Centralizar los aspectos técnicos del Programa como facilitador.
- Actuar como contraparte técnica frente a las implantadoras y colaboradores de AGESIC.
- Apoyar al gerente de proyecto de AGESIC en el seguimiento y control del trabajo de las implantadoras.
- Identificar posibles riesgos y oportunidades vinculados a la tecnología dentro del organismo.

### Competencias y Atributos Personales

- Competencias Técnicas
  - Conocimiento de las herramientas y estándares del Programa.
  - Conocimiento del software e infraestructura del Organismo.
- Competencias específicas
  - Capacidad escucha.
  - Pragmático.
  - Capacidad de análisis.

**Dedicación horaria**

Entre 10 y 20 horas semanales. Esta estimación dependerá de la complejidad, dimensión y momento en el que se encuentre el Proyecto.

## REFERENTE DE SOSTENIBILIDAD

### Objetivo del perfil

El Referente de Sostenibilidad debe asegurar que los trámites que están disponibles en línea sean atendidos y resueltos por el organismo. Deberá controlar y realizar un seguimiento que garantice el correcto funcionamiento de los trámites que ya están disponibles para ser realizados en línea como así también de todos los que se implementen en un futuro.

La persona asignada se integrará al Equipo Transversal del Proyecto Trámites en Línea del organismo, colaborando con los responsables del mismo durante todo el proyecto y posteriormente, una vez que el proyecto finalice sus etapas formales. Su principal rol será el de velar por la sostenibilidad del proyecto en general una vez que el proyecto haya culminado.

Durante el proyecto cumplirá la función de contraparte activa de la implantadora y de los referentes de sostenibilidad de Agesic. El objetivo de este rol es aportar la mirada de la sostenibilidad del cambio desde el interior del organismo, dando entendimiento y coherencia a las actividades que se proponen para mantener el cambio durante y después del proyecto de implantación.

### Principales funciones

- Participar de las reuniones de seguimiento del Proyecto junto con el Equipo Trasversal.
- Participar de las reuniones de seguimiento con los referentes de Sostenibilidad de AGESIC.
- Promover la participación de los funcionarios involucrados en las posibles instancias de análisis de problemas o incidencias en los trámites.
- Identificar posibles impactos y mejora en los procesos y responsabilidades.
- Seguimiento de Indicadores.
- Seguimiento del funcionamiento de las bandejas de entrada y mesa de ayuda.
- Detectar problemas detectados en el funcionamiento (sistemas, procesos, responsabilidades, capacitación y comunicación).
- Coordinar las acciones que sean necesarias para la resolución de los problemas identificados en los sistemas, procesos, responsabilidades, capacitación y comunicación, que ponga en peligro la sostenibilidad del cambio.

### Competencias y Atributos Personales

- Competencias Técnicas
  - Conocimiento de las herramientas y activos utilizados para implantar los trámites.
  - Conocimiento en generación y análisis de Indicadores.
  - Experiencia en seguimiento y resolución de problemas (procesos, personas y/o sistemas).



- Competencias específicas.
  - Capacidad resolutive.
  - Capacidad de relacionamiento.
  - Capacidad de gestión.
  - Iniciativa y proactividad.

### **Dedicación horaria**

Entre 10 y 20 horas semanales. Esta estimación dependerá de la complejidad, dimensión del organismo y momento en el que se encuentre el Proyecto y el cambio.

## REFERENTE JURÍDICO

### Objetivo del perfil

Será quién asesore en materia jurídica al resto de los integrantes del Equipo Transversal, velando que los trámites disponibles en línea cumplan con la normativa vigente en materia de gobierno electrónico.

Será contraparte activa de los referentes jurídicos de Agesic, con el objetivo de informarse sobre la normativa de gobierno electrónico y difundirla al resto de los referentes jurídicos del organismo.

### Principales funciones

- Participar de las reuniones de seguimiento cuando así se requiera.
- Participar en relevamientos funcionales cuando se requiera su análisis y punto de vista para resolución de la forma de implementar los trámites.
- Interactuar con los restantes responsables jurídicos del organismo para clarificar las normativas vigentes de Gobierno Digital.
- Promover el entendimiento y la capacitación sobre los aspectos jurídicos de Gobierno Digital en el organismo.
- Identificar restricciones y mejora en el cuerpo normativo para poder implementar los trámites en línea de cara a 2020.
- Ser la contraparte jurídica del organismo para Agesic.

### Competencias específicas

- Competencias Técnicas
  - Formación notarial o abogacía.
- Competencias personales.
  - Capacidad de análisis.
  - Líder de opinión.
  - Capacidad de relacionamiento.

### Dedicación horaria

La participación será puntual a partir de la demanda surgida, dependerá de la complejidad, dimensión del organismo y momento en el que se encuentre el Proyecto y el cambio.