



SIGOB

Gobernabilidad +
Innovación digital



PRODUCTO DE SISTEMATIZACIÓN

ECOSISTEMA TRANSDOC
REPÚBLICA DOMINICANA



PNUD-SIGOB
INNOVAHUB

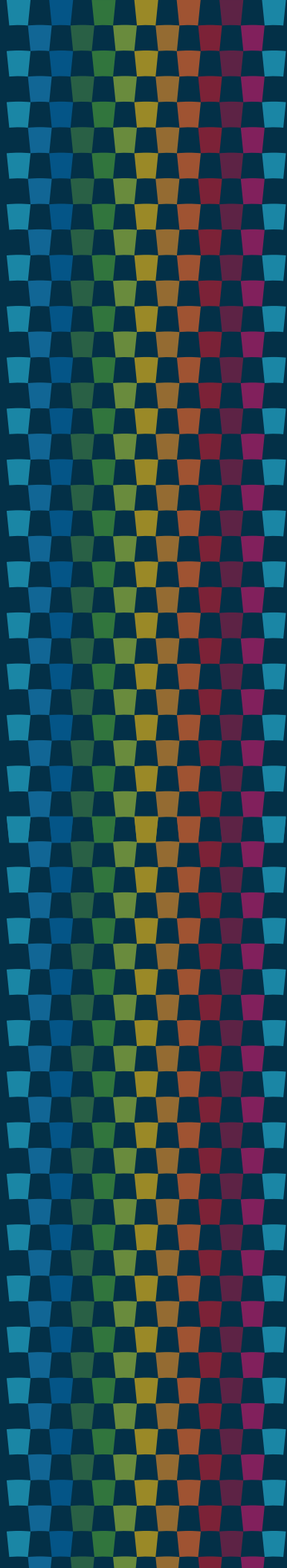






Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	5
2. UN ECOSISTEMA TRANSDOC EN LA INSTITUCIONALIDAD DE REPÚBLICA DOMINICANA	8
2.1. Los rasgos de la Transformación TRANSDOC en República Dominicana	11
2.2. Factores de éxito del Ecosistema TRANSDOC en República Dominicana	14
3. MIRANDO DE NUEVO A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	16
3.1 Recordando cómo nos organizamos y cuidamos en común	16
3.2. La emergencia de las Tecnologías de Información y Comunicación en nuestros sistemas de organización	21
4. LA CORRESPONDENCIA EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS	23
4.1. Recordando la esencia de la correspondencia	23
4.2. Transparencia Documental – TRANSDOC	24
i) Una metodología de trabajo	27
ii) Una tecnología	29
iii) Una forma de acompañar (adaptable, acompaña y da soporte)	33
5. EL CUIDADO TRAE CONSIGO TRANSFORMACIONES	35
5.1. El cuidado de la información y el mensaje	38
5.2. El cuidado de las personas	40
5.3. El cuidado de las mesas de entrada y salida	41
5.4. El cuidado de los recursos	43
6. CONCLUSIONES	45

Esta historia se ha construido a través de un proceso de sistematización, orientado a traducir del PNUD-SIGOB para la gestión en la administración pública a resultados de desarrollo e impactos positivos en la vida de las personas. Este proceso se realizó además con el apoyo de Innovahub Colombia S.A.S.

Equipo PNUD:

María Eugenia Boza

Redacción

Amagoia Salazar Arriola
Innovahub Colombia S.A.S.

Edición

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Innovahub Colombia S.A.S.

Diseño y diagramación

Innovahub Colombia S.A.S.

Copyright: ©PNUD 2023- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Todos los derechos reservados.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) autoriza la reproducción parcial o total de este contenido, siempre y cuando se realice sin fines de lucro y se cite la fuente de referencia.

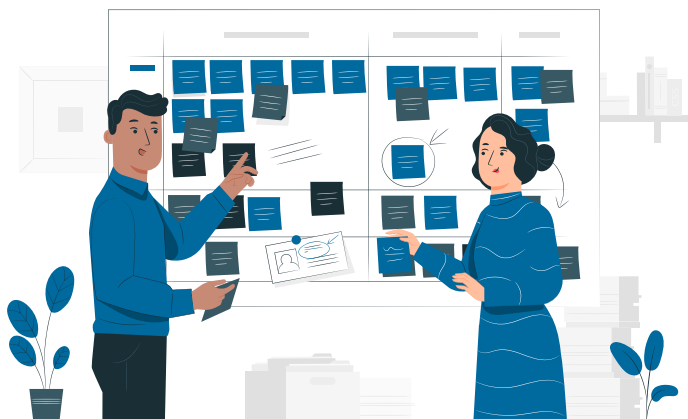
«Las opiniones, los análisis y las recomendaciones de política no reflejan necesariamente el punto de vista del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, como tampoco de sus Estados miembros».



1. INTRODUCCIÓN

Cuando regeneramos un suelo y sembramos el primer árbol, a pesar de soñar con el bosque, no es tan certero que el sembrador vaya a caminar por él. Esto nos ocurre también con los cambios a largo plazo; logramos vislumbrarlos y visionarlos, pero no siempre encontramos historias vivas que los representen y narren. Esta es la historia viva de un cambio profundo y de largo alcance, es la fotografía de un ecosistema Institucional articulado en torno a TRANSDOC en República Dominicana que, tras un periodo de construcción de décadas, institución por institución, puede mirarse como un sistema naciente a nuevas posibilidades para fortalecerse, crecer e innovar.

Esta historia se ha construido a través de un proceso de sistematización orientado a buscar, tras años de trabajo, la cara de las historias que dan cuenta de los resultados concretos y el impacto positivo en la vida de las personas tras el trabajo técnico, a veces complejo de comprender, que conlleva cambiar procesos, procedimientos, sistemas, áreas, dependencias y hábitos de organizaciones de la magnitud y complejidad de las instituciones públicas.



EL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

Orientado a traducir el valor técnico del PNUD-SIGOB para la gestión en la administración pública a resultados de desarrollo e impactos positivos en la vida de las personas.

Observación

El proceso inició a través de la observación de la gerencia de PNUD-SIGOB de una dificultad en sus públicos para entender qué hace, a pesar de la larga trayectoria y los resultados que ha cosechado el proyecto.



Planteamos un problema

En la escucha activa, encontramos un problema en forma de necesidad de traducir un lenguaje técnico a un lenguaje de resultados de desarrollo y recabar información que construya las historias de cambio que los y las profesionales de PNUD-SIGOB sabían que han ocurrido.



Experimentamos

Fuimos a escuchar de primera mano las experiencias de las instituciones a través de las personas que fueron protagonistas de los cambios que propiciaron los módulos de PNUD-SIGOB. Diseñamos preguntas y espacios de compartir para propiciar que las historias emergieran. Entrevistamos también a personal de PNUD del propio SIGOB y de las oficinas.



Formulamos una hipótesis

Para orientar las búsquedas de historias a información, elaboramos una narrativa previa sistematizada en hipótesis del cambio que PNUD-SIGOB ha propiciado en las instituciones y en las personas. También formulamos hipótesis de por qué puede estar sucediendo el problema planteado.



Analizamos la información

A partir del análisis de todos los testimonios recabados, la documentación y toda la observación in-situ, creamos una narrativa que aporte elementos para un nuevo entendimiento del PNUD-SIGOB y sus efectos en las personas.



Diseñamos la historia

Nos valemos de los lenguajes escritos, orales, gráficos y multimedia para transmitir de manera integral y efectiva las aristas de historias que dan cuenta de procesos complejos y de largo aliento de una manera fresca, accesible y digerible.



La historia se cuenta a través de los testimonios, los resultados observados, los aparentes factores de éxito y, sobre todo, los rasgos y características de las soluciones que implementa el PNUD-SIGOB. De ese modo, brinda una nueva forma de comprender el trabajo técnico del PNUD-SIGOB, una forma narrada desde la perspectiva de las personas y la mejora en sus vidas.

Para la recolección de información y experiencias, el equipo de sistematización realizó visitas in situ a 4 instituciones en República Dominicana con el acompañamiento de la Asesora de PNUD-SIGOB local y bajo la orientación y acompañamiento de la oficina del PNUD en el país. Además, se realizó un taller de ecosistema TRANSDOC, gracias al cual se reunió por primera vez a la mayoría de las instituciones que forman parte de la red de instituciones que trabajan con TRANSDOC. Se entrevistó asimismo a personas expertas vinculados a la gobernabilidad democrática y la gestión pública, así como a colaboradores del PNUD-SiGOB de la región.

Es preciso aclarar que este proceso no se trata de una evaluación, sino de una sistematización orientada a narrar los impactos de desarrollo a través de historias particulares que se repiten significativamente en los testimonios de las personas involucradas. El alcance de la narración está mediado por la vivencia de todas estas personas y sus experiencias, lo cual a veces reporta información cuantitativa, fácilmente objetivable y otras veces se construye a partir de información cualitativa y subjetiva, igualmente relevante.

Asimismo, la sistematización emplea recursos narrativos para lograr una mejor comprensión y comunicación de estas realidades subjetivas alcanzadas a través de procesos técnicos que, en ocasiones, no alcanzan a comunicarse más allá de sus resultados con los efectos e impactos de estos.

Esta historia forma parte de una serie de casos a través de los cuales PNUD-SIGOB busca una diversidad de ángulos que den cuenta de su propuesta de valor y los resultados que esta genera.





2. UN ECOSISTEMA TRANSDOC EN LA INSTITUCIONALIDAD DE REPÚBLICA DOMINICANA

El Proyecto Regional PNUD - SIGOB es un servicio especializado en metodologías y sistemas orientados a mejorar el trabajo y la cultura de gestión en las administraciones públicas. Ha acompañado a más de 95 instituciones de 27 países de América Latina y el Caribe y África en sus procesos de gobernabilidad, a través de la implementación de más de 550 sistemas de gestión basados en tecnologías y metodologías que optimizan los procesos y cambian la cultura organizacional.

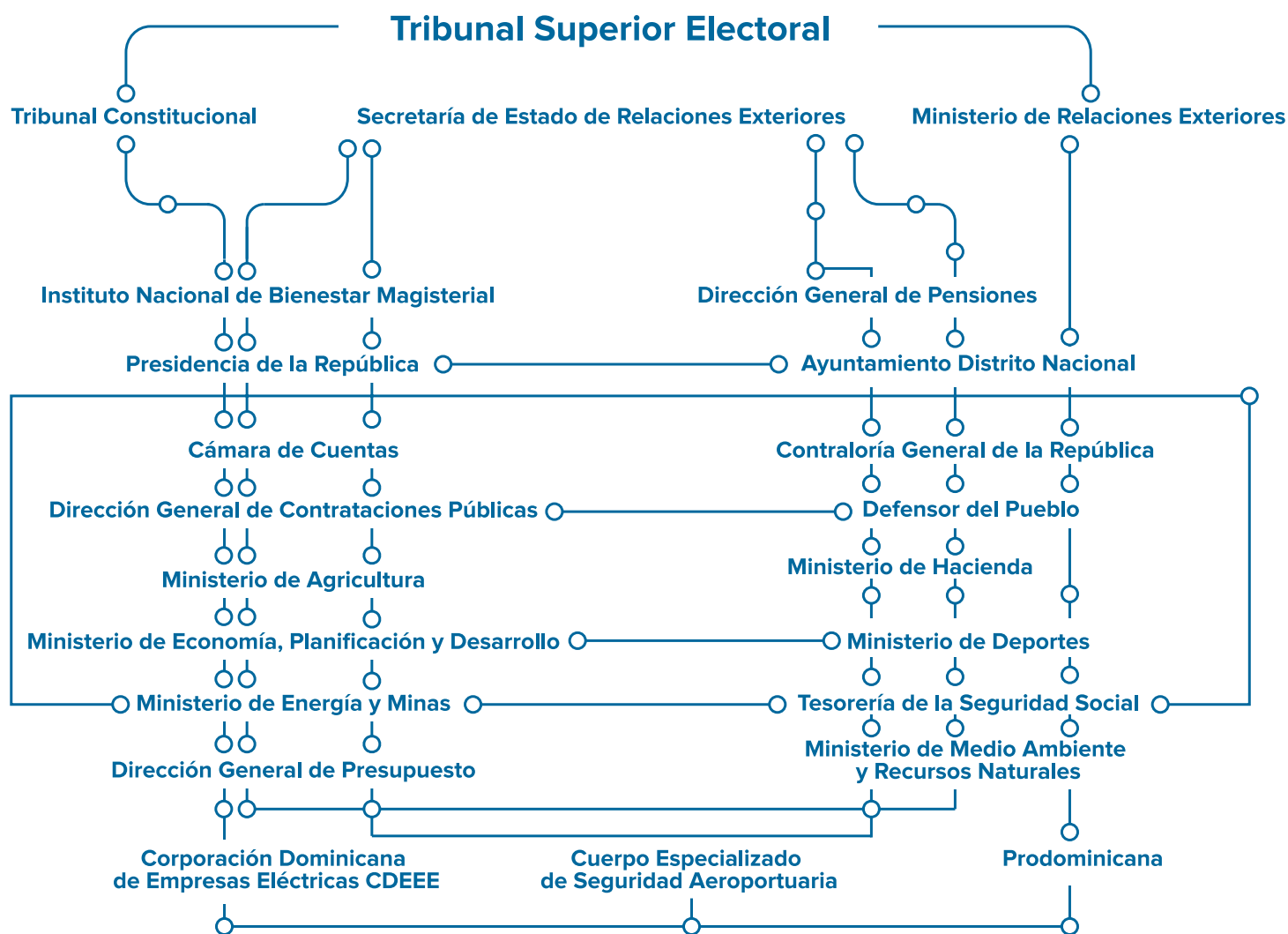
En el caso de República Dominicana, lleva en torno a 30 años acompañando procesos de cambio institucional con varios de sus módulos e intervenciones, cada uno de los cuales apunta a diferentes niveles del accionar de la institucionalidad. Uno de esos módulos es TRANSDOC (Transparencia Documental), una metodología de trabajo orientada a cualificar el proceso de correspondencia de las instituciones para elevarlo a un nuevo estadio donde se vuelve más transparente, eficiente, trazable y organizado.

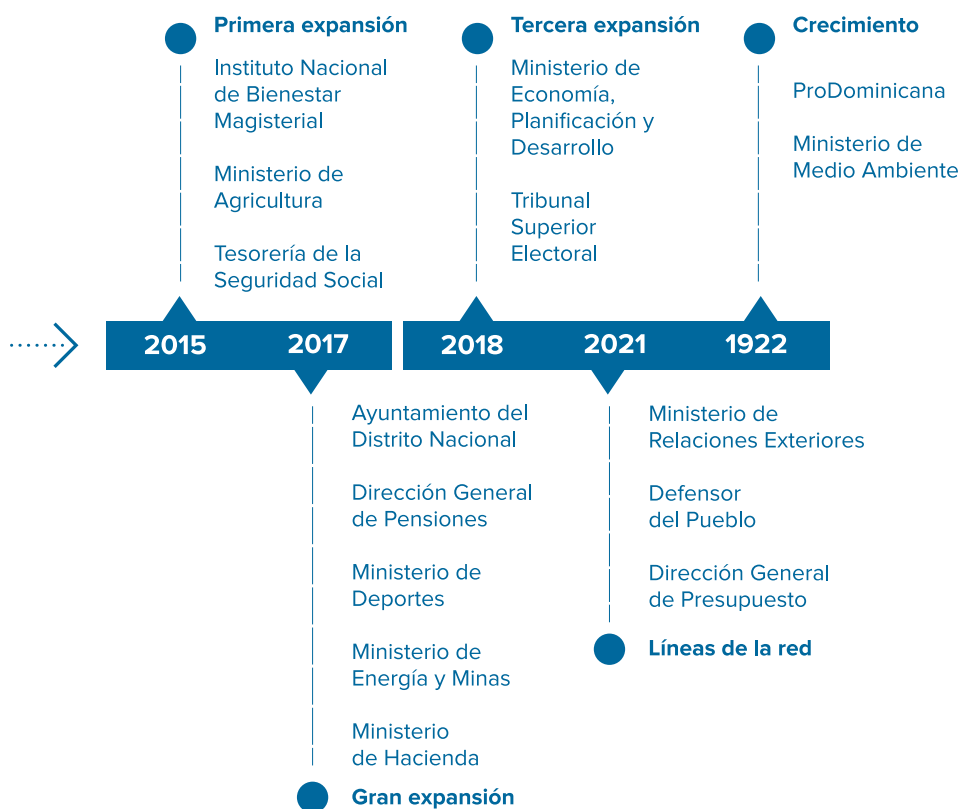
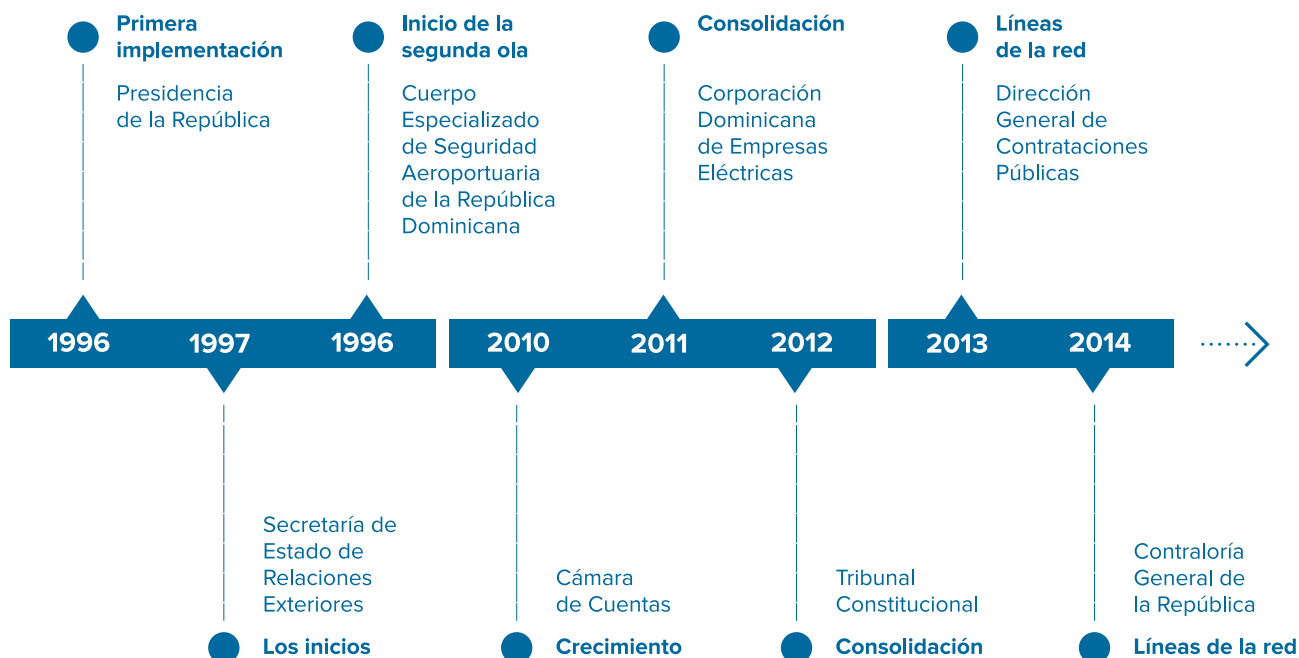
Las ciudades que inician la construcción de su metro, como lo hizo Santo Domingo en República Dominicana, no logran dimensionar el alcance del cambio que están iniciando solo con la primera línea; no es sino hasta que se despliega un mapa de recorridos que las dinámicas de la ciudad comienzan a poner de relieve las transformaciones en la cotidianidad de las personas. PNUD-SIGOB mediante el proceso de Transparencia Documental, comenzó en los años 90 a construir la primera línea de lo que hoy, en 2024, es todo un trazado de procesos, metodologías y sistemas que habilitan una transformación en la institucionalidad dominicana.

A pesar de que durante estas tres décadas PNUD-SIGOB acompañó con varios módulos a la institucionalidad de República Dominicana, TRANSDOC fue el sistema que logró una penetración irreversible, hasta constituirse en un ecosistema donde 22 instituciones lo están operando. TRANSDOC es un sistema perfectamente adaptable, casi nativo, en gran parte de la institucionalidad del país: Ministerio de Hacienda, Dirección de Compras y Contrataciones, Contraloría General de la Nación, Ministerio de Medioambiente, Tribunal Electoral, Alcaldía de Santo Domingo, son solo ejemplos de la magnitud de su penetración en procesos troncales y complejos de la administración pública. Y, en alguno de ellos, el nombre TRANSDOC se insertó a su nomenclatura interna como si nunca hubiera venido de fuera.



EL ECOSISTEMA TRANSDOC EN REPÚBLICA DOMINICANA

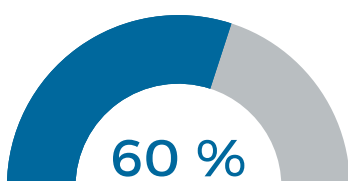
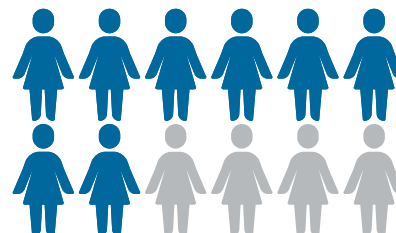






Penetración TRANSDOC

El módulo TRANSDOC de PNUD-SIGOB ha penetrado en 23 instituciones dominicanas durante 30 años. Se estima que 600.000 documentos oficiales circulan ahora por las redes digitales y 10.000 personas funcionarias utilizan hoy TRANSDOC.



Dimensión del impacto

Se estima que, en el primer año de implementación de TRANSDOC, las instituciones dominicanas ahorraron entre un 50% y 60% en su uso de PAPEL.

Ritmo de crecimiento

El ritmo de implementación de TRANSDOC ha sido incremental, y las instituciones que lo utilizaban estuvieron mejor preparadas para hacer frente a la pandemia.



2.1. Los rasgos de la transformación TRANSDOC en República Dominicana

A través de la proliferación de TRANSDOC en las instituciones dominicanas se evidencia un término que acuña la Representante Residente del PNUD en el país, Inka Matilla, quien describe al PNUD- SIGOB como un caballo de troya institucional, en referencia a cómo, una vez que algún sistema del PNUD-SIGOB aterriza en una institución se detona un proceso que, con un crecimiento orgánico, lento, pero sostenido, no se detiene. Y, así, PNUD - SIGOB y la institucionalidad dominicana han sostenido conjuntamente un proceso largo donde han transformado la administración pública y, además, han preparado el terreno para dar un salto cualitativo en su digitalización.

A través del ecosistema TRANSDOC se observa una madurez en los procesos de cambio que permiten sentar las bases de nuevos enfoques en la institucionalidad pública. Quienes



implementaron TRANSDOC y lo han seguido trabajando a lo largo del tiempo son hoy personas expertas en la nueva mentalidad que viene asociada a la digitalización. Piensan en términos de eficiencia, ahorro, cuidado ambiental, optimización de procesos, interconectividad entre dependencias e incluso entre instituciones y, ante todo, mejora del servicio que brindan a la ciudadanía.

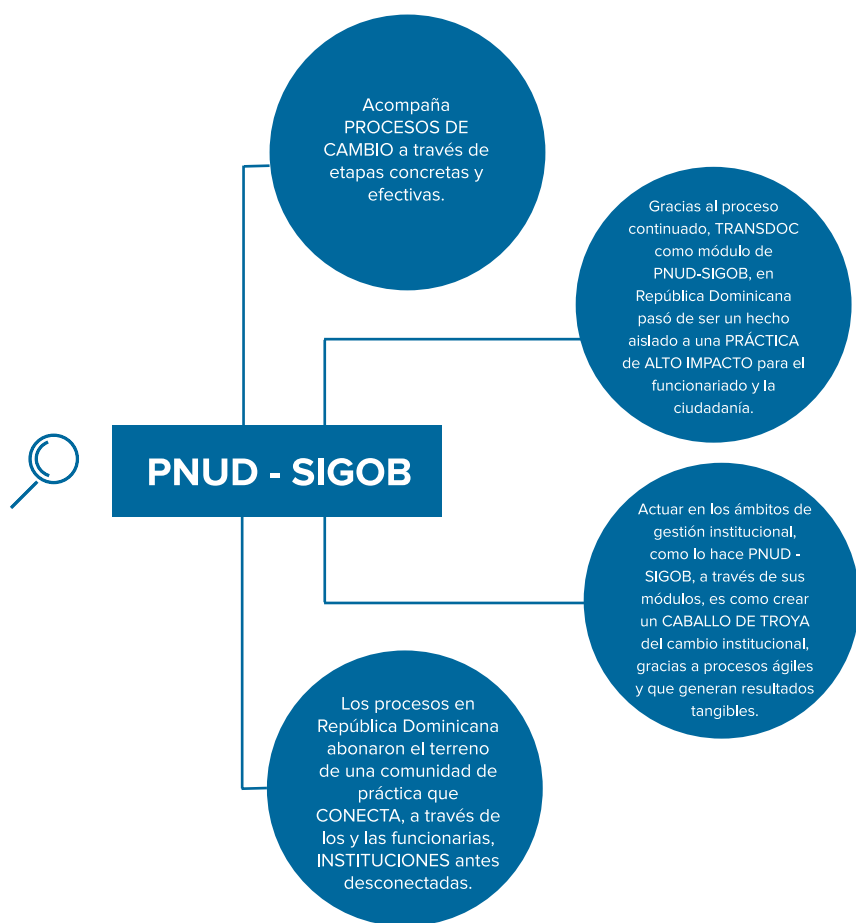
Reuniendo a estas personas para reconocer el ecosistema y sistematizar la experiencia, emergió rápidamente una auténtica comunidad de práctica que espontáneamente comenzó a intercambiar experiencias, resolver dudas, plantear respuesta a nuevos retos, exponer aprendizajes fruto de los procesos de implementación, develar historias de impacto. Se dio un reconocimiento mutuo entre pares de instituciones que antes estaban desconectadas entre sí y ahora forman parte del mismo bosque a través de la conectividad que brinda TRANSDOC.

¿Cómo proliferó esta red?, ante todo, gracias al trabajo bien hecho de TRANSDOC, a su capacidad de garantizar resultados concretos y realistas en la implementación de su propuesta. Esta credibilidad se fue enraizando al interior de las instituciones, en los equipos directivos, en los despachos ministeriales, en los equipos de tecnología, en las personas que, cuáles polinizadores, fueron llevando la semilla de una institución a otra y corriendo la voz de la existencia de TRANSDOC.

De este modo, el proceso de transformación que genera TRANSDOC pasa de ser un hecho aislado a una práctica con alta presencia para la ciudadanía – a través de todas las instituciones que la implementan – y para el funcionariado público quien, una vez da el salto, ya no permite dar pasos atrás.

El tipo de capacidades y competencias que impulsa TRANSDOC han resultado una fortaleza a la hora de hacer frente al escenario de pandemia, fruto del cual, en la pospandemia son más urgentes que nunca las políticas de digitalización. Se encuentra en este ecosistema iniciativas de firma digital llevándose a cabo de manera fluida, procesos de comunicación con la ciudadanía que van más allá del sistema – como la implementación del acuse de recibo de la respuesta emitida al ciudadano en la dirección de compras y contrataciones – y entornos de mesas de entrada y salida integrados con dependencias de transparencia y acceso a la información institucional que, van sentando bases sólidas para implementar procesos de digitalización, gobierno abierto y participación más ambiciosos.

Asimismo, este tipo de mentalidad es esencial para comprender nuevos sistemas de gobernanza como los que plantea el nomadismo digital, las tecnologías blockchain, inteligencia artificial o los mecanismos de adaptación al cambio climático. No solo ellos, sino también las nuevas realidades de inclusión, de búsqueda, de equidad de género, de implementación de la Agenda 2030, están evidenciando la necesidad de construir sistemas de gobernanza más sistémicos que no dejen a nadie atrás. Contar con equipos de funcionariado adaptados a modos de operación y organización actualizados, es una ventaja para República Dominicana por su potencial para adoptar y crear las bases de la sociedad que afrontará la triple crisis.



Transformación TRANSDOC

El módulo TRANSDOC



1

Desarrolla capacidades

TRANSDOC logra desarrollar en las personas funcionarias capacidades afines a una MENTALIDAD DIGITAL.



2

Las nuevas capacidades

Eficiencia, optimización de procesos, cuidado ambiental, interconectividad, calidad del servicio a la ciudadanía.



3

Un presente digital

TRANSDOC prepara a las instituciones para la digitalización, logrando cambios en la cultura del trabajo de las personas funcionarias esenciales para el escenario digital.



4

Un futuro nuevo

Proyecta escenarios factibles para afrontar nuevos sistemas de gobernanza (blockchain, nomadismo digital, AI, gobernanza climática, etc.).



2.2. Factores de éxito del ecosistema TRANSDOC en República Dominicana

En el éxito del caso dominicano para el ecosistema TRANSDOC, son recurrentes algunos aspectos clave:

- La visión de los altos directivos y su apoyo para apalancar los procesos de cambio.
- El efecto multiplicador del funcionariado en sus movimientos inter-institucionales, desde ministros, hasta jefes de despacho y equipos directivos, o profesionales tecnológicos que, tras su experiencia con TRANSDOC, no conciben un sistema de correspondencia previo e impulsan las implementaciones en las nuevas instituciones.
- La capacidad de PNUD - SIGOB de permanecer, tanto a nivel presencial como a través del apoyo y soporte continuo, permite sostener procesos a lo largo del tiempo con la institucionalidad que mantienen vivo el avance.

El ecosistema TRANSDOC de República Dominicana es sólido sobre la base de los resultados y características de la tecnología TRANSDOC, entendida esta como la solución de metodología, sistema de información informático, acompañamiento y capacitación y soporte técnico, y esa solidez se observa en:

- El grado de apropiación del sistema, hasta tal punto que son numerosas las retroalimentaciones que las personas funcionarias hacen respecto de las posibles mejoras del sistema, lo cual los ubica más allá de meros usuarios, como co-creadores de TRANSDOC.
- En la transformación de las áreas de correspondencia, que toman una nueva relevancia institucional, pasando del sótano hacer, en la mayoría de los casos, la cara visible de la institución hacia la ciudadanía.
- La irreversibilidad del sistema, sustentada en la unanimidad de que nadie volvería atrás y, lo que es más, existe una red de formadores y replicadores activa al interior de las instituciones.
- El análisis costo-beneficio favorable, de tal manera que, las instituciones volverían a elegir esta solución para su correspondencia.

Y, es esencial observar la salud de este ecosistema, ya que, el ecosistema TRANSDOC de República Dominicana muestra un estado vital que, lejos de haber perdido el entusiasmo, lo tiene a flor de piel. Encontramos una comunidad con experiencia suficiente para sostenerse a sí



misma y con capacidad para erigirse en aliada de PNUD - SIGOB para apoyarse y expandirse. En estos momentos, son latentes procesos como:

- Compartir con pares de otras instituciones experiencias, dudas, casos, estrategias, entre otras.
- Lograr interconectividad institucional a través de TRANSDOC.
- Cualificación y crecimiento profesional de las personas, visible en profesionales de la correspondencia asumidos en su cargo, con ideas de mejora, oportunidades de innovación (algunas implementadas y otras en estudio).
- Áreas de tecnología involucradas en la solución de TRANSDOC y dispuestas a ser co-partícipes del diseño de soluciones a nuevas necesidades.

Es decir, este ecosistema permite vislumbrar proyecciones futuras para TRANSDOC que atiendan necesidades institucionales con nuevos enfoques y soluciones tan efectivas como la de la correspondencia. Para ello, es importante no perder de vista la memoria institucional, es decir, recordar de dónde veníamos, cómo llegamos hasta el presente, qué implicaron los procesos de cambio y cuáles son los pilares sobre los cuales están anclados estos procesos.

FACTORES DE ÉXITO DEL ECOSISTEMA TRANSDOC EN REPÚBLICA DOMINICANA

Aspectos clave	Pilares del ecosistema	Síntomas de la salud del ecosistema
● Visión y apoyo de la alta dirección. ● Efecto multiplicador de la rotación del funcionariado. ● Apoyo, soporte y presencia continua de PNUD-SIGOB.	● Grado de apropiación de TRANSDOC. ● Transformación de las áreas de correspondencia ● Irreversibilidad del sistema. ● Costo - beneficio favorable.	● Procesos latentes de compartir experiencias entre las áreas de correspondencia. ● Iniciativas para ampliar la interconectividad. ● Cualificación y crecimiento profesional. ● Áreas de tecnología implicadas.

El ecosistema muestra cómo el desarrollo que pone a las personas en el centro amplía siempre las posibilidades.

En este caso, ¿cuáles son las posibilidades futuras para la institucionalidad dominicana si partimos de la base de la lógica de pensamiento que siembra un sistema como TRANSDOC, visible y tangible en forma de profesionales que se proyectan de una manera renovada?, ¿cuáles son las posibilidades para una administración pública que involucra a sus profesionales empoderados digitalmente en el diseño de la nueva institucionalidad?



Ahora bien, ¿por qué es tan importante la correspondencia en las instituciones?, ¿por qué es tan relevante narrar una historia de cómo organizar la correspondencia?, ¿qué tiene de especial TRANSDOC que genera cambios duraderos y efectos en las personas, solo desde un sistema?

Para quienes no están inmersos en la cotidianidad de la administración pública de un país, la perspectiva de una historia de esta magnitud puede parecer lejana. Quizá hemos perdido tanto el contacto con el núcleo de lo que hemos dado en llamar burocracia, que olvidamos los pilares fundamentales de la misma existencia de las instituciones.

La historia narrada a continuación es una invitación a regresar a esos aspectos esenciales de la administración pública, la correspondencia, el funcionariado, la burocracia, las épocas, para comprender el impacto que tienen en las historias de vida de cada persona y cómo las Tecnologías de la Información y Comunicación llegaron con profundos aires de cambio.

3. MIRANDO DE NUEVO A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

3.1 Recordando cómo nos organizamos y cuidamos en común

En la base de todo sistema vivo hay numerosas formas de organización que, juntas, componen el conjunto de acuerdos que los miembros de ese sistema adoptan para manejar códigos de comunicación comunes, que les permitan llevar a cabo sus funciones. Pensemos en un hormiguero o en una bandada de aves migratorias. Podemos observar todo un proceso complejo orientado a organizar al grupo para lograr su objetivo común, que generalmente va a estar relacionado con qué estrategias adoptó ese grupo para su bienestar y el de sus miembros.

Los seres humanos somos grandes investigadores y experimentadores de sistemas de organización donde lograr, de manera efectiva, que prevalezca nuestro bienestar como grupo e individuos. Hemos desarrollado, a lo largo de las civilizaciones, diversas estrategias, unas más acertadas que otras, y podríamos decir que seguimos aprendiendo.

Podríamos decir lo mismo de los Estados modernos, que seguimos aprendiendo, a pesar de toda la experiencia acumulada con estos sistemas de organización. Gracias a ellos, logramos

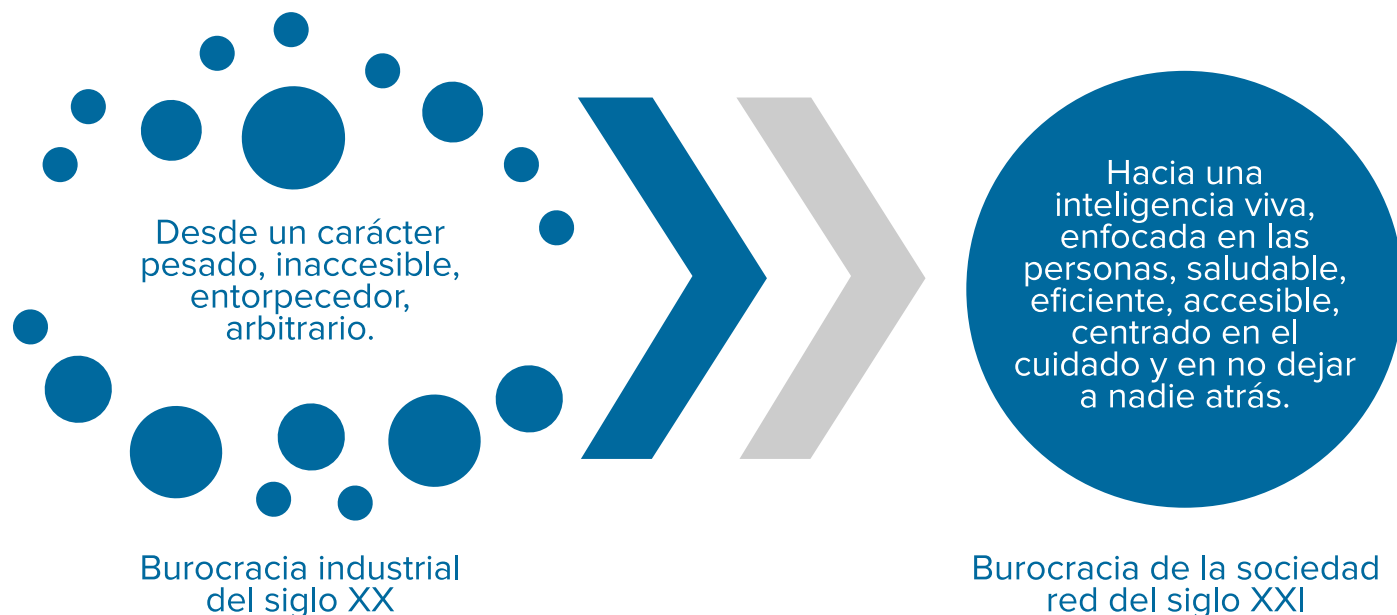


hacer explícitas las leyes, normas, procedimientos, derechos y deberes que nos permitieran convivir de manera pacífica, en igualdad de oportunidades y para el bien común. Establecimos constituciones donde nos ponemos líneas rojas para no traspasar como humanidad en la búsqueda de nuestro bienestar. Sin embargo, a la luz de nuestros retos actuales, vemos que debemos seguir construyendo esos acuerdos conforme vamos aprendiendo de las consecuencias de nuestros actos.

Todo lo que hace efectivos esos acuerdos lo hemos ido plasmando en diversos niveles de reglamentación y formalidad. Inventamos la burocracia como una forma de “objetivizar” los acuerdos, para garantizar que todos y todas tuviéramos las mismas condiciones y oportunidades en nuestro desarrollo vital. Nuevamente, aún nos falta camino por recorrer; a la luz de agendas como la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) nos damos cuenta de ello.

Esa misma burocracia, en muchas ocasiones, se convirtió en un fin en sí misma, más que en el medio para viabilizar los acuerdos, respondiendo a los diversos sistemas de ejercicio de los poderes que hemos ido recorriendo. Pero, también es cierto que una gran capa del iceberg de todo ese sistema ha sabido sobrevivir a los ires y venires del poder, convirtiéndose en un engranaje que, sin perjuicio del resultado, mantiene en movimiento y funcionamiento sistemas de convivencia tan complejos como ciudades de 5, 7, 8 o hasta 10 millones de habitantes, por traer a colación ciudades de América Latina y el Caribe. Millones de seres humanos comen, se mueven, utilizan recursos, se relacionan, crean, intercambian saberes y productos, nacen y mueren, enferman, cuidan y son cuidados, piensan y expresan, etc. Esa burocracia ha logrado plasmar nuestros instintos de supervivencia en sistemas de convivencia con altos grados de organización.

Con el transcurrir del tiempo, frecuentemente hemos ido observando en ese sistema un carácter de ente grande, pesado, inaccesible, entorpecedor, lento, arbitrario en ocasiones, corrupto en otras. Cualidades que han ido dibujando una especie de enemigo con el que batallar en lugar de esa ágora común donde entendernos. La burocracia, quizá muy ocupada en gestionarse a sí misma y privada, posiblemente, de una adecuada nutrición para mantenerse saludable y adaptarse, se ha ido alejando de su esencia. Nos hemos ido olvidando de que el Estado está formado fundamentalmente por personas que accionan acuerdos para que grupos de personas sigamos organizadas y procuremos entendernos de la mejor manera posible.



Desde el trabajo en desarrollo, como el que realiza el PNUD, procuramos seguir impulsando prioridades que medien esos acuerdos, con el marco de los Derechos Humanos y el Desarrollo Sostenible en el centro. Es decir, seguimos buscando aprendizaje y experiencia para lograr que, efectivamente, nadie quede atrás y encontremos el equilibrio de bienestar individual, colectivo y con el resto de la vida (representada en el medioambiente que nos rodea). Nuestros programas buscan nuevos acuerdos de convivencia y gobernanza para la inclusión, la igualdad de oportunidades, el acceso a todos los servicios y necesidades básicas, la convivencia pacífica, entre otras.

Y, en ocasiones, desde esa dimensión de las grandes estrategias, perdemos de vista a la red de organización que hace posible o imposible que esos acuerdos sean los que prevalezcan en la vida de cada uno de esos miles de millones de personas que habitamos el planeta. Desde los diversos nodos que componemos la red de convivencia, nos concentramos en nuestro rol y empezamos a separar lo público de lo privado, la institución de la ciudadanía, lo organizado de lo desorganizado, los procedimientos de las personas, y poco a poco olvidamos que cada una de esas partes es un engranaje del sistema completo.

A través del enfoque del PNUD-SIGOB, **se puede vivenciar nuevamente esa inteligencia viva que es lo que llamamos una institución, compuesta por personas que se**



comprometen por velar que los acuerdos comunes sigan vigentes y actualizados.

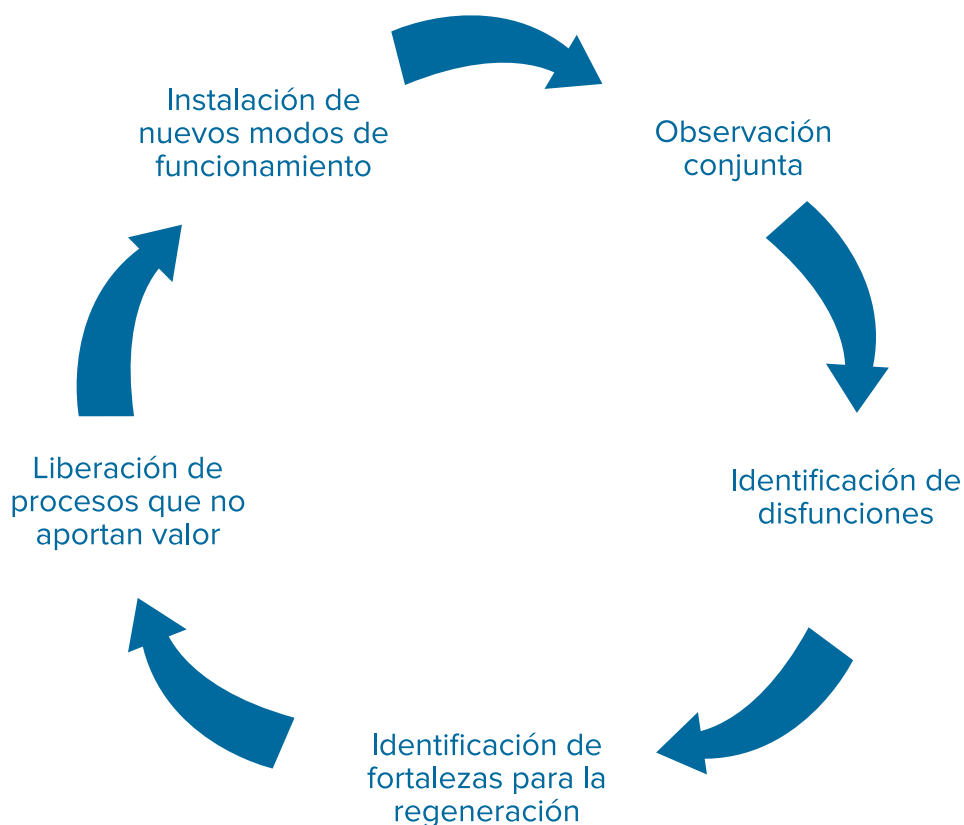
En su gran mayoría, son personas conscientes del compromiso y rigor que requiere la gestión de los recursos comunes; desde dentro, logran acercarse a la razón de ser de cada procedimiento de compras públicas, de tratamiento de expedientes judiciales, de interpretación de información fiscal, de logística de servicios educativos o médicos, de archivo de la información personal de identidad de cada ciudadano, del cumplimiento con las prioridades que la ciudadanía eligió, de guardar la memoria, entre otras.

Quizá nos hemos alejado de esas funciones que la Administración Pública hace ahora de manera inherente, las damos por sentado, olvidamos por qué y para qué las creamos. Así como cada persona respira sin pensar, **existen funciones vitales en las instituciones que hacen posible que todo lo demás tenga viabilidad.** Y, si olvidamos esas funciones, corremos el riesgo de que el cuerpo administrativo se vaya degradando y se extinga ese vehículo para seguir encontrando mejores formas de que todos y todas vivamos mejor.

PNUD-SIGOB nos acerca a las funciones vitales que componen el cuerpo de la Administración Pública. Nos invita a estudiarlas y comprenderlas, a recordar su razón de ser y, más importante aún, nos abre a la posibilidad de optimizar su funcionamiento. Lejos de temer el cambio, las metodologías de PNUD-SIGOB nos despiertan un análisis crítico de la salud de los órganos públicos para, dejar morir lo que no aporta valor y permitir que nazca y emerja un funcionamiento optimizado que regenere los sistemas para que, cada cual, en una institución, desempeñe de manera óptima su función.

PNUD-SIGOB es un sistema de innovación continuo, que se crea a sí mismo en simbiosis con los sistemas donde interviene. Sostiene una visión sistémica de la gestión de lo público que permite:

- *Observar determinado órgano de la administración conjuntamente.*
- *Identificar dónde están los bloqueos o disfunciones.*
- *Encontrar los puntos de fortaleza que pueden impulsar un proceso de regeneración.*
- *Instalar en esa red nuevos modos de funcionamiento, liberándola de procesos parásitos que desgastan y degeneran e instalando en su lugar procesos que aportan valor.*
- *Transmitir una inteligencia viva que le permita a ese órgano público tener la capacidad de crearse y mantenerse a sí mismo bajo una lógica de expansión y regeneración continua.*



Ciclo de una inteligencia viva para un proceso de la administración pública

Esto implica funcionar, en efecto, como una inteligencia viva, donde las soluciones se crean para dar respuesta a problemas y realidades concretas, sobre la base de necesidades evidentes, con metodologías realistas capaces de ser implementadas en esas realidades, y con trabajo minucioso para que cada elemento de la organización se alinee. Implica también asumir que las soluciones serán válidas por un tiempo y espacios determinados y que, fruto del uso y de la evolución de las necesidades, van a ocurrir cambios. Algunos elementos probarán no ser idóneos, otros quedarán obsoletos, otros serán mejorados producto de la inteligencia propia de los usuarios y, por ende, los propios métodos y sistemas del PNUD-SIGOB se van creando a sí mismos como resultado de la experiencia y la interacción cotidiana con la red.



3.2. La emergencia de las Tecnologías de Información y Comunicación en nuestros sistemas de organización

Regresando a los modos de organización, reconocemos en la actualidad que nuestra convivencia está mediada a través de conjuntos muy numerosos de personas organizadas por medio de estructuras grandes y complejas en diferentes niveles de jerarquía. La burocracia actual es ese sistema dinámico de organización de estos espacios y en el que reside la responsabilidad de representar la diversidad de realidades de esos conjuntos de personas y actuar de acuerdo con las necesidades y voluntades por ellas expresadas.

Solamente el hecho de dar cabida a millones de personas en una estructura de participación requiere de procesos claros, organizados y normativizados en esta lógica de funcionamiento. De ahí en adelante, situaciones como recaudar recursos comunes entre las personas en función de sus posibilidades para gestionar necesidades colectivas como la comida, el agua, la vivienda, la movilidad, la crianza y educación, el cuidado de la salud, la organización de los espacios físicos, las actividades productivas, las relaciones con otros grupos, entre otros, van complejizando los niveles de la estructura.

La burocracia en sí misma no es buena ni mala, tiene una razón de ser, y como toda tecnología, sus resultados e impactos dependen del uso y de las relaciones que medien en ella. Y, por eso mismo, vista como una inteligencia dinámica, tiene la posibilidad de adaptarse y transformarse en función del entendimiento que las personas hagamos de ella.

Con la irrupción de las Tecnologías de la Información y Comunicación, todo nuestro sistema de organización comenzó su viraje para pasar de las sociedades industriales del siglo XX a lo que se ha denominado la sociedad-red del siglo XXI. Cualidades tecnológicas como poder realizar operaciones lógico-matemáticas en gran cantidad y poco tiempo nos abrieron posibilidades nuevas para catalogar, almacenar, localizar y clasificar la información. Además, comenzamos a guardar grandes cantidades de información en espacios muchísimo más reducidos y, ante todo, pudimos desplegar vías de circulación para la información muy rápidas y organizadas. Sobre esa base, ya hemos desarrollado los acuerdos para codificar la información, proteger sus viajes de malas intenciones, organizar sus flujos, asegurar su integridad y, algo nuevo, propiciar su análisis e interpretación.

Las TIC evolucionaron nuestros sistemas burocráticos que, durante el siglo XX habían encontrado en el papel, la tinta y la escritura sus grandes soportes, sobre los cuales se



desplegaron sistemas inéditos de comunicación global que, para algunos, hoy en día siguen más vigentes que nunca transportando no solo correspondencia, sino bienes físicos.

No obstante, la fuerza de los sistemas digitales fue enorme y nos llevó a reconstruir bases muy sólidas de nuestras culturas anteriores, incluso logrando compatibilizarse con sistemas culturales muy diversos. Reforzaron la importancia que tiene para el ser humano, la comunicación, el compartir información y conocimiento, ahora con un alcance global.

Sin ánimo de caer en el positivismo tecnológico, porque también hemos tenido que lidiar con nuevos retos en este ecosistema digitalizado, cuesta pensar que, después de 30 años de sistemas digitales, haya tantas instituciones públicas y procesos burocráticos que se sostienen aún en la estructura industrial del papel, la tinta, las copias redundantes, los archivos en carpetas, etc.

Sin embargo, estas realidades nos muestran la complejidad que encierran los cambios de costumbres y culturas, y ponen de relieve que la tecnología solo habilita innovaciones cuando las personas y los procesos de desarrollo de capacidades individuales y colectivas están en el centro. De no ser así, la tecnología por sí misma no podría generar los resultados positivos deseados, se convertiría en un obstáculo y comenzaría a abrir, como ya lo ha hecho, una nueva brecha, en este caso, la brecha digital.

PNUD-SIGOB como visión de cambio institucional basada en sistemas de información y comunicación, ha logrado poner en el centro las posibilidades que pueden detonar los sistemas digitales. Es decir, logra comprender el escenario que nos presenta la nueva sociedad-red, extraer de ese escenario las potencialidades para la nueva estructura de organización y emprender procesos de transformación tomando de la mano a las personas que deben transitar el camino de un sistema arraigado a un escenario nuevo y desconocido.

Tras 30 años de convivencia con la red de redes y las posibilidades del silicio, hoy, quienes quedaron atrás saben que es importante abrirse y adaptarse. Son estas personas e instituciones, a quienes la brecha digital dejó atrás, a quienes hay que tomar de la mano más que nunca. Porque la brecha digital no es únicamente una brecha de acceso a la tecnología o de infraestructura física, es una brecha social, económica y casi que estructural.

La forma en que PNUD-SIGOB la ha afrontado muestra hoy que sí se puede poner en el centro a las personas, fomentando la inclusión, el desarrollo de capacidades y la transformación de culturas organizacionales.



4. LA CORRESPONDENCIA EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

4.1. Recordando la esencia de la correspondencia

“La correspondencia es la sangre de una institución, el sistema de circulación a través del cual viaja la información vital donde se plasma su razón de ser”.

Una de esas antiguas funciones de nuestros modos de organización es la correspondencia y tenemos muchos ejemplos que nos lo recuerdan. Son famosos los chaskis del imperio inca, personas de relevo o correo, que trocaban, daban y tomaban unos de otros mensajes para llevar las nuevas y los mandatos del rey a lo largo de la red de vías que conectaban los dominios del imperio. Ellos usaban un sistema de nudos en cuerdas de colores (quipus) para codificar la información que estaban transmitiendo, o también transmitían mensajes a viva voz. Cargaban con una caracola que hacían sonar para avisar a sus relevos que llegaban con un mensaje, quienes recibían la información y la hacían seguir su curso según su función hasta que llegara a los lugares de destino.

En el Tíbet también había monjes especializados en mensajería que transportaban información importante a caballo. Tenían un doble sistema que les protegía de los bandoleros que podían asaltarlos en el camino, enterarse del mensaje y actuar en su propio beneficio. Por un lado, codificaban la información en un papel especial y representativo del emisor, incluyendo sus sellos y demás distintivos; y, por otro lado, enviaban el verdadero mensaje a viva voz. Así, cuando un mensajero entregaba su mensaje, comunicaba ambas informaciones, sabiendo que el mensaje oral, diferente del que iba escrito, era el verdadero. Solo la llegada del mensajero a destino, respaldada por su integridad para no revelar la información en ninguna circunstancia, aseguraban que la información había llegado exitosamente a destino.

En la base de la red de redes, el internet, subyace un sistema de correspondencia en forma de protocolo TCP/IP. Cuando se acordó la adopción de ese protocolo (en prevalencia a otros alternativos que emergieron al tiempo), se expandió la red, porque todos los dispositivos



(nodos) de la misma comenzaron a entenderse bajo ese mismo acuerdo, que está diseñado para direccionar tráfico, es decir, otorgar turnos a cada router (o equivalente) para que inserte en el flujo de información (la sangre de la red) su pedazo de mensaje. Para que los mensajes no se pierdan ni fraccionen, el protocolo les brinda bits de reconocimiento únicos que, al llegar a destino, harán posible la composición del rompecabezas en que se fraccionó el mensaje original.

Todos estos sistemas muestran cuánto valor tienen los mensajes y la información en los modos de organización de las sociedades, por eso, cuidan su circulación y codificación. Así mismo, ocurre hoy en día en una institución: la correspondencia, es como su sangre, constituye el conjunto de información valiosa circulante. A través de la correspondencia viaja todo tipo de información habilitante para las funciones que desempeña esa institución dentro del Estado. Viaja información relativa a solicitudes ciudadanas, trámites, comunicaciones interinstitucionales, invitaciones oficiales, requerimientos de conceptos y un sinnúmero de trámites que, juntos, habilitan la acción de la institución. **La formalidad del Estado** se plasma en su correspondencia, quien, como los códigos de los chaskis, los mensajeros tibetanos o el TCP/IP, tiene sus características propias para responder a principios de veracidad, legalidad, vigencia, integridad, confidencialidad, entre otras.

La información fue, es y será un bien común muy valioso que siempre ha estado protegida por sistemas de cuidado. Ahora bien, esa misma información, cuando hablamos de correspondencia en una institución, es la que mide el pulso a la capacidad de respuesta de la entidad. Como si de una red de metro se tratara, el tráfico de información y mensajería dentro de una institución es incesante; cómo se organiza ese tráfico, su fluidez, direccionamiento, mapeo y organización, determinan la operatividad de la organización. Y, además, el cuidado que se le ponga en términos de tratamiento, respuesta óptima e íntegra, confiabilidad, trazabilidad, etc., va a determinar el nivel de confiabilidad que brinda dicha institución en el cumplimiento de su misión.

4.2. Transparencia Documental – TRANSDOC

Una de las soluciones que forma parte de la oferta de servicios de PNUD - SIGOB es el sistema de Transparencia Documental - TRANSDOC. Se trata de una metodología de trabajo para revisar el proceso de correspondencia de las instituciones públicas que logra levantar los procesos de correspondencia de la institución, depurar aquellos pasos que no aportan valor, rediseñar aquellos que puedan ser optimizados, adaptar un sistema de información a las características de la institución e implementarlo como base de un nuevo



modelo de gestión para la correspondencia de la institución.

A través del proceso de implementación de este nuevo modelo de gestión de correspondencia, lo que ocurre es la cualificación de toda un área de la institución, el área de correspondencia que, con frecuencia, se encuentra en los sótanos de los edificios institucionales. Desde el enfoque de TRANSDOC, las mesas de entrada y salida de correspondencia se convierten en áreas visibles de la institución, remodeladas y renovadas, donde, **la recepción y entrega de correspondencia se transforma en un proceso de atención al ciudadano.**

TRANSDOC, profesionaliza las áreas de correspondencia, revitalizando un ámbito esencial en la institución como lo es el de la correspondencia, e impactando, desde ahí, todas las dependencias de la institución. Trae orden y una nueva cultura de archivo que, apoyado en las virtudes de las bases de datos y los sistemas de indexación asociados, superan la gran mayoría de desafíos asociados al archivo en papel.

TRANSDOC es de alguna manera un sistema de chasquis, los códigos del mensajero tibetano o el mapa de metro correctamente gestionado. En el metro, viajan miles de personas al día a través de un mismo sistema de circulación; hay muchos tipos de propósitos en los viajes, muchos tipos de historias, los que se mueven a través de los raíles y túneles. Algunas tienen como finalidad acudir a sus trabajos, otras visitan familiares y amigos, otras acuden a sus citas médicas, o van a estudiar, otras van a conocer o disfrutar de un museo o parque, o van a un concierto o biblioteca, habrá quienes se muevan para ayudar a alguien.

Sea cual sea su propósito, su viaje tiene una estación de partida y una de destino y, por el camino, el propio mapa les muestra qué tren deben abordar, dónde deben realizar un trasbordo y qué ascensor es más idóneo. Si se pierden, el sistema del metro les ayudará a retomar su rumbo; si se sienten vulnerables, el sistema de metro les protege y cuida de que no sufran daños; en cada parada, el sistema de metro les da cuenta de cómo está avanzando su viaje. Todo ello, hace de un sistema subterráneo y oscuro, una forma de viajar rápida, fiable, certera, trazable y segura... lo convierte en un sistema que cuida el propósito de viaje de cada persona y la historia que esta transporta.

Podemos ver a TRANSDOC como **un mapa de metro para la información de la institución y un sistema de cuidado de las historias que cada documento transporta.**

Un sistema que cuida la correspondencia institucional desde tantos ángulos como actores están involucrados en el mismo. Y con una idiosincrasia del cuidado propia que pone en el centro a las personas y la generación de valor de sus procesos.



¿Cómo construye **TRANSDOC** el sistema de transporte para la correspondencia institucional?

El módulo, Transparencia Documental - TRANSDOC de PNUD-SIGOB consiste en una solución integral para cambiar el manejo del ciclo de la correspondencia que consta de: i) una metodología de trabajo con la institución que implementa nuevos procesos y procedimientos para el proceso de gestión documental; ii) una tecnología que soporta y viabiliza el nuevo sistema; iii) un proceso de acompañamiento, formación y soporte que garantiza la apropiación y sostenibilidad de la solución en la institución. y la coordinación de las diferentes áreas o aspectos involucrados en la operación de una entidad. Hablamos también de gestión como el proceso de manejar o solucionar una situación problemática y lleva implícito el proceso de asumir la responsabilidad de una diversidad de actividades asociadas a determinada iniciativa, plan, proyecto o procedimiento.

TRANSDOC como solución integral



Un equipo de personas cambiando cultura organizacional

1

Una estructura de trabajo orientada a acompañar a cada institución en particular, con métodos, sistemas y tecnología adaptable y personalizable.

2

Una metodología probada y robustecida a través de 30 años de implementaciones en numerosas y muy diversas instituciones y países.

3

Una tecnología robusta, sin costos de licenciamiento y soportada por continuas mejoras de parte de PNUD-SIGOB y soporte técnico continuado.

4

Una experiencia en acompañar procesos de cambio en la cultura institucional que pone a las personas en el centro y logra impactos positivos en profesionales e instituciones.



i) UNA METODOLOGÍA DE TRABAJO

TRANSDOC

Una metodología de trabajo



Robusta

Una estructura de trabajo orientada a acompañar a cada institución en particular, con métodos, sistemas y tecnología adaptable y personalizable.



Participativa

Implementada desde la participación de las instituciones y en equipo con los equipos de correspondencia.



Significativa

Orientada a aportar valor, tanto a los procesos de correspondencia, como a los equipos institucionales y, sobre todo, a la ciudadanía.

TRANSDOC se sienta a pensar y trabajar con los principales actores del sistema de correspondencia, aquellos que tienen la responsabilidad última de recibirla, enrutarla, catalogarla, archivarla y responder por su flujo idóneo. Es decir, TRANSDOC tiene también forma de personas; profesionales con personas expertas en correspondencia y, sobre todo, en acompañar a personas y equipos institucionales en un proceso de cambio y cultura organizacional.

Por lo tanto, TRANSDOC no sería posible sin el punto de partida de formar un equipo de personas asesoras PNUD-SIGOB y profesionales de la correspondencia de las instituciones. En ese trabajo, codo a codo, comienzan conjuntamente a revisar los procesos de gestión documental propios de la institución en particular, e identifican todo aquello que les está impidiendo la posibilidad de funcionamiento óptimo de su red de correspondencia.



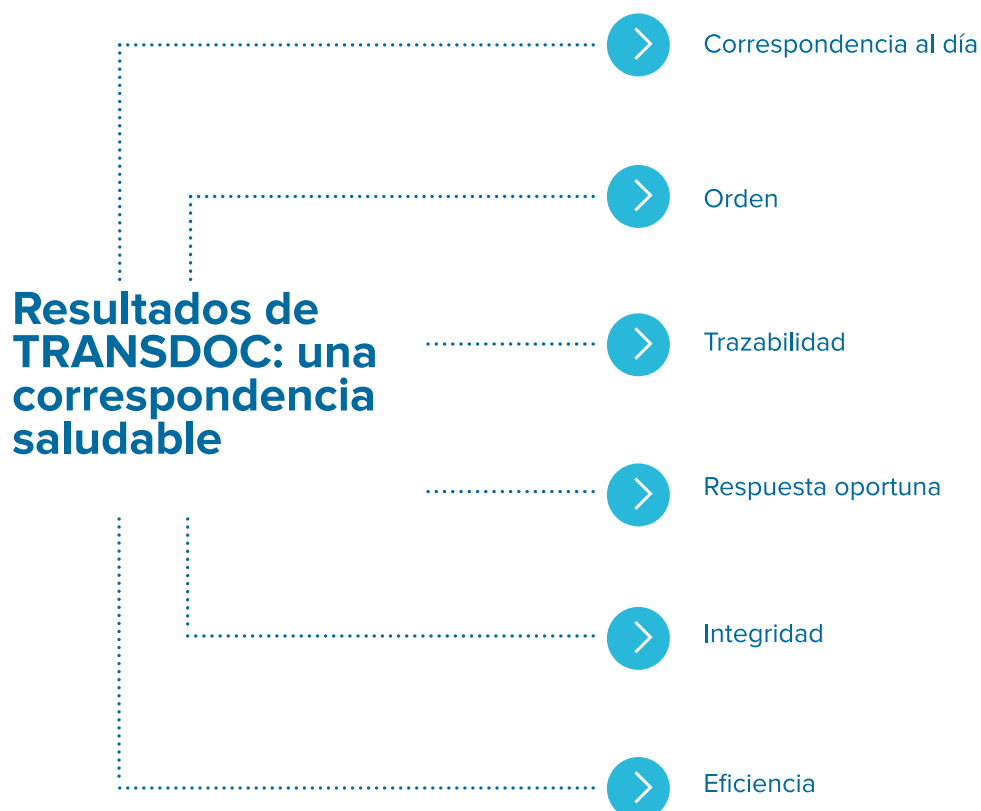
Esta metodología se ha diseñado a lo largo del tiempo a través del trabajo conjunto con las instituciones. Inicia realizando ejercicios de línea de base, diagnóstico y levantamiento de la información junto con los equipos de la institución para comprender, en esa organización en concreto, cuáles son los rasgos de la correspondencia, los protocolos y procedimientos normativos y los flujos de la información de acuerdo a la misión de la institución.

Lejos de lo que al principio algunos piensen, que TRANSDOC llega a sustituir sus funciones, lo que realmente llega es a revitalizar sus operaciones. **Este punto diferencial de PNUD-SIGOB de poner a las personas en el centro evita que este sea un proceso de sustitución de personas por tecnología**, si no al contrario, es un proceso de cambio donde esas personas lideran su transformación. Para ello:

- Identifican conjuntamente dónde hay procesos o procedimientos parásitos y bloqueos que no aportan valor en el sistema.
- Depuran esos procesos para que queden únicamente los que agregan valor.
- Configuran los nuevos códigos y formas de comunicación para sus procesos donde, la tecnología pasará a realizar pasos que facilitan esa comunicación y minimiza los posibles problemas de mal funcionamiento.
- Liberan tiempo y disponibilidad creativa de las personas para habilitar la creación de un sistema que se acerque más al funcionamiento óptimo del ciclo de gestión de la correspondencia.

El fin último de la metodología es aportar valor y que todo el ciclo de gestión documental sea un proceso que lo aporta también. Apuesta por simplificar trámites y procedimientos, desbloquear cuellos de botella, agilizar tareas, eliminar acciones innecesarias e inercias, minimizar errores, automatizar procesos, ordenar y clasificar la información, rediseñar roles, funciones y espacios físicos. Asimismo, le apunta a elevar estándares de calidad en atención a la ciudadanía, profesionalización de áreas y cargos, gestión de la normatividad y cumplimiento del servicio del proceso de correspondencia.

Fruto de ello, con el nuevo proceso de correspondencia en marcha, se logran resultados rápidos y tangibles en torno al manejo de la gestión documental. TRANSDOC muestra el valor de comprender y operar un compendio de metodologías y sistemas de información **poniendo a las personas en el centro**, donde ni la tecnología, ni la correspondencia son el fin último, sino el medio para lograr un mejor funcionamiento de la institución y, en últimas, un mejor servicio a la ciudadanía.



ii) UNA TECNOLOGÍA

Una tecnología



Archivo digital

Una estructura de trabajo orientada a acompañar a cada institución en particular, con métodos, sistemas y tecnología adaptable y personalizable.



Flujo digital de la información

Que clasifica y enruta la correspondencia, brindando precisión en la distribución de la información y aliviando viajes de mensajeros.



Interfaz web con ciudadanía

Que facilita la trazabilidad y transparencia a la comunicación entre la ciudadanía y la institución en lo que a correspondencia se refiere.



El módulo TRANSDOC es también una solución tecnológica conformada por sistemas de información y aplicaciones de usuarios a través de las cuales interactuar con el gran mapa de correspondencia. Es decir, TRANSDOC no solo estimula y acompaña al equipo del metro, sino que construye los túneles y estaciones del nuevo sistema a través del cual comenzarán a viajar los documentos.

La tecnología que trae consigo TRANSDOC llega a propiciar una nueva era en una institución. A pesar de que hoy en día la digitalización está muy presente y sus efectos son muy evidentes, en la perspectiva de las tres décadas que PNUD-SIGOB viene proponiendo estos procesos, pasar del papel al soporte digital era como pasar del transporte a caballo a la línea de metro.

Este salto propicia transformaciones en los espacios físicos de gran magnitud. El archivo digital alivia la carga de los archivos físicos que ocupan sótanos completos en los edificios de las instituciones y que, incluso, ocupan espacios adicionales a las instalaciones propias cuando crecen y ya no caben. Los protocolos del archivo digital sustituyen procedimientos de archivo del papel muy meticulosos que conllevan mucho cuidado, trabajo manual tedioso e incluso riesgos para la salud. Todos estos efectos se pueden prevenir y paliar, y de hecho, gracias a la intervención de TRANSDOC, las áreas de correspondencia surten un proceso de profesionalización que les lleva, no solo a apropiarse del nuevo sistema, sino a cualificar los procedimientos que ya realizan, como el de archivo de papel.

El sistema de flujo digital de la información alivia la carga de las personas mensajeras en la institución quienes, con sus ires y venires, llenaban los pasillos y corredores de los edificios transportando documentos de unas oficinas a otras. Debían desplazarse también entre edificios de instituciones diferentes e incluso hasta domicilios particulares para entregar una respuesta a un ciudadano. Una correspondencia sin procesos ordenados, racionalizados y digitalizados, peca de ser imprecisa y delicada en su manejo. Esto le generaba a los mensajeros incertidumbres acerca de la dirección exacta de entrega, riesgo de pérdida o daño de un papel físico, imposibilidad para programar su trabajo y pocas garantías para trazar el viaje de cada documento. La llegada de TRANSDOC alivia estos movimientos internos discrecionales y les ofrece precisión y planificación.

La digitalización de los archivos conlleva otra de las grandes transformaciones que propicia TRANSDOC: la reducción drástica del uso del papel y todo lo asociado. Montañas de documentos apilados en los escritorios, archivos replicados con los mismos documentos en numerosas oficinas de la institución, corredores llenos de impresoras y fotocopadoras para hacer copias y copias en cada acuse de recibo, revisión o tramitación del mismo documento, pérdidas de papeles, errores de digitación o tintas corridas, son muestras de una realidad que ocasiona serias dificultades en la administración de las instituciones.

Que todo esto pase a circular por los “túneles digitales” es un cambio tan visible y refrescante que constituye un resultado evidente y tangible de TRANSDOC. Pero, eso



no es todo; la posibilidad de los sistemas digitales de clasificar los documentos que se reciben y se emiten en la institución es lo que propicia, en la práctica, que nadie quiera prescindir del sistema una vez instalado. Esta clasificación posibilita el enrutamiento automático de los documentos hacia las instancias que le corresponden, permiten corroborar cuándo llegan a cada estación, trazan un historial de lo que cada persona que interactuó con el documento realizó (de acuerdo a su función) y, en definitiva, habilitan la acción diligente, es decir, que cada tipo de documento se tramite acorde a lo que la ley y la norma dicta para el caso que le ocupa.

Imaginemos acceder a una línea de metro sin un mapa que muestre el recorrido de cada ruta ni en qué tren debe ingresar el viajero para llegar al destino que desea, sin estimaciones de cuándo llegarán los trenes, sin instrucciones de cómo cambiar de línea en los transbordos, sería como entrar en un laberinto. Así era como entraban los documentos a la institución y las personas funcionarias debían lidiar cada día con que ese laberinto no se convirtiera en un callejón sin salida.

Además, a través de las bases de datos digitales y la categorización de la información, se asegura la calidad de la misma en términos de integridad y seguridad. Esto es especialmente importante teniendo en cuenta que en el viaje de la correspondencia, existen momentos de toma de decisiones y firmas que requieren de garantías respecto de la confiabilidad de los procesos en forma y fondo. Es también esencial para la consulta ágil y eficiente de la información una vez archivada y cuando se necesitan soportar determinados procesos en auditorías o simplemente se necesita documentar el histórico de alguna situación.

La tecnología de PNUD-SIGOB está diseñada bajo un licenciamiento que no genera costos ni por la adquisición del software ni por las consiguientes actualizaciones que se le realicen al mismo, lo cual, ahorra muchos recursos a la institución y garantiza una línea de sostenibilidad financiera de TRANSDOC. La inversión en hardware es racional y fácilmente asumible por cualquier institución que mantiene de por sí sistemas tecnológicos administrativos para el funcionamiento de sus procesos.

A estas prestaciones se le añade la mesa de entrada web insertando un valor adicional a toda la cadena, gracias a la cual ni el ciudadano, ni el funcionario pierden en ningún momento el rastro de su documento. Añadido a la facilidad de los sistemas digitales para realizar trámites sin desplazarse al edificio de la institución, las interfases web brindan claridad y transparencia respecto a los requisitos de interacción con la institución.

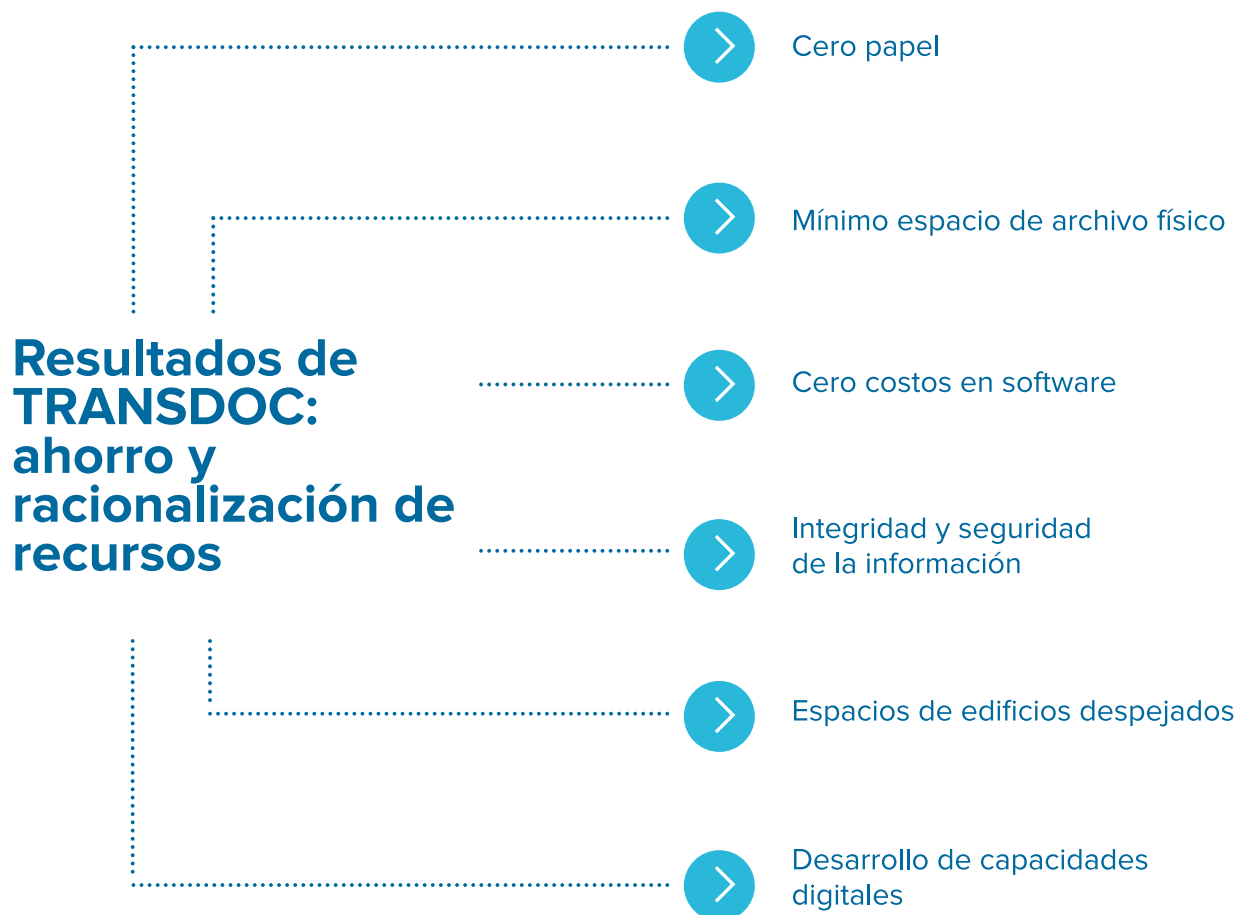
Esta interfaz de comunicación permite recordar que el proceso de correspondencia tiene un contacto directo con la ciudadanía. A través de la implementación de la tecnología y el cambio de cultura, se observa nuevamente cómo TRANSDOC pone a las personas en el centro del proceso; comprendiendo que, al activar la creatividad y capacidades de las personas internas, logramos comprender las necesidades de las personas externas cuando se acercan a nosotros, y nos comprometemos con cada una de esas necesidades



procurando un proceso de correspondencia eficiente, responsable con la respuesta que brinda en tiempo y forma, sujeto a las leyes y normas vigentes, transparente, trazable, ágil y que aporta valor.

Así, podemos darnos cuenta, la forma en que una institución interactúa con la ciudadanía refleja cómo está comprendiendo esa institución, su deber hacia los servicios públicos que brinda y cómo resuelve los asuntos comunes. Una correspondencia estructurada y valorada, redundante en un cuidado a cada persona ciudadana desde la misión que cumple esa institución.

Como resultado, a lo que la tecnología digital aporta, se logran cambios tangibles de alto impacto en el uso de los recursos de la institución, tanto consumibles como de tiempo y ocupación del espacio. Esta transformación repercute de manera directa en el ahorro de recursos para la institución y la mejora de las condiciones tanto de espacio como de funciones para las personas profesionales de las áreas de correspondencia y, en general, de todas las áreas de la organización, que, podría afirmarse que la correspondencia, en mayor o menor medida, llega a todos y cada uno de los rincones de la administración pública.





iii) UNA FORMA DE ACOMPAÑAR (adaptable, acompaña y da soporte)

Una forma de acompañar



Adaptabilidad

Cualidad inherente de TRANSDOC para responder a las características de cada institución y contexto.



Formación

En el uso del sistema y en la apropiación de los roles asociados a los nuevos perfiles profesionales.



Soporte continuo

A nivel técnico y de uso, que permite una comunicación duradera en el tiempo entre PNUD-SIGOB y la institución para la mejora continua.

Siendo la correspondencia un sistema de sostén de las comunicaciones de la institución, constituye un proceso de servicio al interior que, para comprenderse a sí mismo, debe entender la misión de la institución y apuntar a ella.

Así como el mapa de metro de Santo Domingo tiene una forma muy diferente al de Ciudad de México, el mapa de TRANSDOC es diferente en cada institución, ya que, no es lo mismo tramitar un expediente judicial con los marcos legales de cada país que tramitar una invitación a participar de una Cumbre Internacional de Cambio Climático con los protocolos de política exterior asociados.

Si bien hay elementos y rasgos comunes inherentes a los procesos más generales, hay muchos elementos característicos de cada tipo de institución de acuerdo a su misión y ámbito de actuación, así como propios de cada país o región. PNUD-SIGOB es conocedor de esta realidad y ha diseñado la solución de TRANSDOC a favor de ella; en cada proceso de implementación, fruto de la particularidad de cada país e institución, la metodología y los sistemas han ido adquiriendo experiencia, nuevos matices, nuevas soluciones.



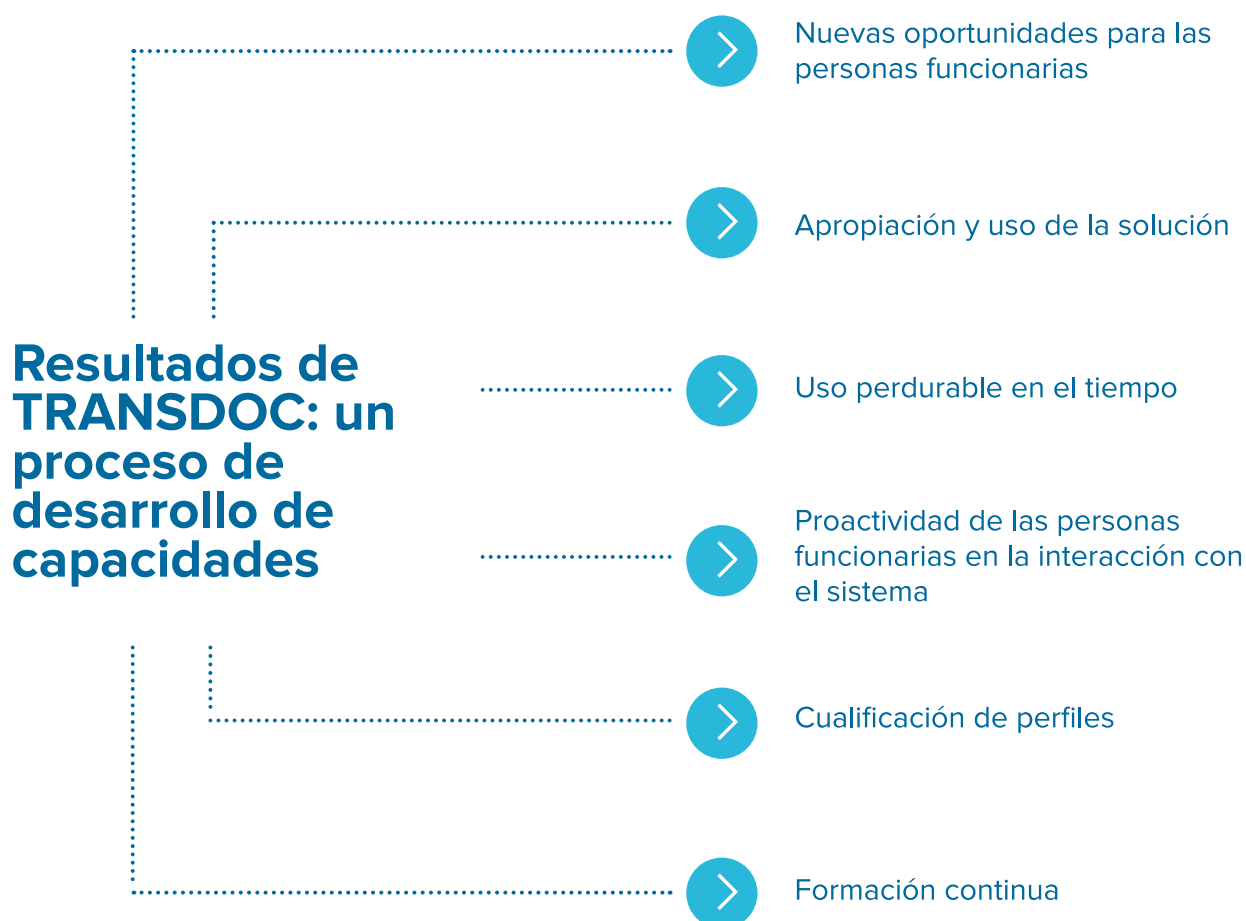
TRANSDOC encierra la cualidad de ser adaptable a cada contexto porque ha entendido que las soluciones únicas y unilaterales pueden ser apoyos, pero no procesos de transformación institucional y optimización de sus funciones. Desde una propuesta concreta, tiene la cualidad de llegar a cada institución, a cada equipo de trabajo, a comprender la misión, idiosincrasia y contexto de esa organización; tan variables como tipos de instituciones, países, diversidad de equipos directivos, entornos normativos, entre otros.

Es así como, para cada implementación, TRANSDOC ofrece una estructura, un esqueleto o lienzo sobre el cual comenzar a plasmar la particularidad de cada proceso de correspondencia; pero activa la adaptabilidad para que este proceso se realice de la mano de las personas y los equipos de la institución, con un enfoque constructivo y creativo que facilita afrontar las particularidades de cada situación y mediante rutas que permiten lograr victorias tempranas y resultados tangibles a muy corto plazo.

Además de la solución metodológica y tecnológica, TRANSDOC abarca un proceso de formación amplio. Por un lado, dirigido al equipo implementador para instruir en el uso del sistema, en los nuevos procedimientos, en el mantenimiento de la tecnología, entre otras. Además de ello, abarca procesos dirigidos a las personas cuyos perfiles profesionales cambian y se cualifican, por ejemplo, de mensajero a digitador. Estos procesos de formación quedan interiorizados en la institución, fundamentalmente en los equipos de correspondencia, quienes adquieren la nueva función de brindar formación y soporte en gestión documental al resto de la institución.

Y, de la mano de la formación y acompañamiento durante la implementación, PNUD-SIGOB tiene activa la cualidad de soporte continuado en su forma de acompañar. Este soporte abarca tanto aspectos técnicos como ámbitos relacionados propiamente con el manejo de la correspondencia. Permite mantener una comunicación duradera con las instituciones, a través de la cual, tanto la institución como el propio TRANSDOC como solución, continúan aprendiendo fruto de la experiencia que genera el uso del sistema en cada contexto.

Como resultado de esta forma de acompañamiento que caracteriza al PNUD-SIGOB en la implementación del módulo de TRANSDOC se genera como resultado un proceso con claros rasgos de desarrollo de capacidades individuales e institucionales, evidenciado en la durabilidad del sistema, el uso ininterrumpido del mismo, la apropiación que hace la institución de la solución y la proactividad que puede llegar a mostrar en plantear nuevos requisitos y sus posibles soluciones.



5. EL CUIDADO TRAE CONSIGO TRANSFORMACIONES

Conociendo los procesos de transformación que activa, propicia, acompaña e instala TRANSDOC, catapultado con toda su propuesta técnica de sistema de correspondencia digitalizado, de metodología de cambio organizacional, de propuesta tecnológica y de proceso de desarrollo de capacidades, puede observarse que no es un sistema más de gestión documental, sino una solución de desarrollo que encierra en sí misma cualidades de cuidado y generación de oportunidades hacia las personas y las organizaciones.

Es evidente que, si cuidamos los sistemas estructurales, regenerándolos y nutriéndolos, los efectos sobre la salud institucional se van a evidenciar en cambios y transformaciones.



En este caso, a simple vista y a través de testimonios sencillos y sinceros, se logran identificar varios:

- Los espacios físicos de las mesas de entrada y salida de la correspondencia, que son cara visible de la institución hacia la ciudadanía y hacia otras instancias administrativas, pasan a ser lugares organizados, reformados, estructurados, agradables, claros.
- Asimismo, los espacios físicos de los despachos, oficinas, escritorios, corredores, etc. asoman libres de pilas de papel, de fotocopadoras por doquier y de mensajeros corriendo de un lado para otro. Las dependencias de las áreas de correspondencia se encuentran despejadas, con estaciones de trabajo claramente delimitadas y equipadas apropiadamente.
- Las dependencias donde aún queda papel están organizadas bajo los reglamentos de los archivos generales de los Estados, utilizando materiales apropiados para el almacenamiento y archivo del papel, correctamente catalogadas y climatizadas. Las personas que manipulan el papel trabajan en espacios adecuados, con procedimientos claros y útiles personales adecuados (como, por ejemplo, guantes para no desarrollar hongos en uñas y piel).
- La evidencia de haber sido parte activa de la creación e implementación de un nuevo sistema para la correspondencia es clara en los recorridos que brindan responsables de las áreas de correspondencia; se observa en las personas el empoderamiento y la apropiación de una nueva forma de funcionar que valoran por sus bondades y ventajas, que comprenden profundamente en su funcionamiento y que se erige en base para la construcción de innovaciones y soluciones a nuevos requerimientos.

Y hay algo quizá no tan tangible, y es el poder constatar el proceso de cambio que ha sido necesario para que la transformación se dé. Se observa en los testimonios de las personas cuando describen de modo realista lo que supuso el cambio, situaciones cotidianas que hablan por sí solas del acompañamiento y del cambio de costumbres en cada persona a modo de proceso personal, hasta llegar satisfactoriamente al nuevo escenario.

En primera persona, esta evidencia traduce en testimonios como: “fue una relación de amor-odio con el sistema, nos costó impulsar el proceso, pero nos tomaron de la mano los consultores y lo logramos”; “TRANSDOC me cambió la vida, ahora me valoran en la institución y doy formación a otros compañeros en el uso del sistema”; “al principio no confiaba, no creía que fuera a funcionar, pero poco a poco, con el acompañamiento de los consultores vi que sí era posible”; “no fue tan difícil como pensaba, nos llevaron de la mano y confiaron en nosotros”.

Y, como resultado de ello, pruebas de un proceso de desarrollo de capacidades como términos de referencia actualizados y perfiles ajustados para las personas que llevaron a cabo el proceso de cambio y son ahora líderes activos del sistema.



En números, esta evidencia se traduce en un ahorro de recursos muy significativo para las instituciones:

- **En tiempo de las personas**, tanto en las personas funcionarias como de la ciudadanía, en tiempo de los procesos de respuesta a las solicitudes y, eventualmente, en lograr tiempos oportunos para los trámites, así como una función administrativa fluida.
- **En recursos materiales y logísticos** (como espacios de archivos físicos) que redundan en ahorro institucional y reducción de su huella ecológica.
- **En recursos tecnológicos**, con una disminución de contratos de alquiler de equipos como impresoras y fotocopadoras, y sus correspondientes insumos, además del ahorro en costos de licencias correspondientes a sistemas análogos comerciales.
- **En recursos económicos**, fruto de los ahorros anteriores, lo cual habilita presupuesto público para otras prioridades.

Estos elementos de impacto en forma de transformaciones en pro del desarrollo individual, organizacional e institucional, nos lleva a ver a TRANSDOC como una red de cuidado. Como tal, aborda el proceso de cualificación de la gestión documental atendiendo a una visión sistémica del desarrollo, generando un proceso de gobernabilidad a través del cual se amplían las oportunidades de las personas, las comunidades y la naturaleza.

Asimismo, regenerando una función tan vital de la institucionalidad como lo es la correspondencia, entendida como la habilitación de la comunicación interna, TRANSDOC está aportando al cuidado de los vehículos del desarrollo sostenible, como son las instituciones. A continuación, profundizamos en el cuidado que TRANSDOC brinda a cada pilar que toca en su proceso.



¿Qué cuida TRANSDOC?

5.1. El cuidado de la información y el mensaje

El fin último de la correspondencia en una institución no es otro que el mensaje de un emisor llegue a su receptor de manera íntegra, veraz, oportuna y confiable de que, el recorrido que surtió para llegar fue correcto y sujeto a los procedimientos establecidos para ello, y que, como resultado, la respuesta que genera la institución llegue con los mismos criterios al emisor.

TRANSDOC como sistema de cuidado, pone en el centro el fin último del proceso burocrático de la correspondencia. Pone de relieve la delicadeza e importancia de que las personas necesitan comunicarse entre sí y, más aún, con las estructuras que tienen el poder de representarlos y gestionar lo común. Y, asimismo, empatiza con las personas que tienen la responsabilidad de tramitar los asuntos de lo común, cuidando su propia integridad y la del conjunto.

Por ello, les da a los mensajes contenedores seguros a través de los cuales viajar. A cada mensaje le da un nombre dentro de ese mundo institucional en el que navegará, lo ubica en el espacio y tiempo, le asigna rutas que lo van a llevar de manera directa e inequívoca a los lugares idóneos para atenderlo, le garantiza que lo atienden y que las acciones que ocurren en consecuencia son las pertinentes en cada caso. Y, lo que es más importante, cuida ese mensaje de los errores que pudieran ocurrir en el camino.

Además, activa una inteligencia que permite a las personas observar la burocracia y reflexionar sobre ella, buscando soluciones a los obstáculos que cada reglamento, norma o procedimiento invitan a sortear. Activa la creatividad de las personas para crear e innovar sobre la base de la estructura burocrática, lo cual amplía las oportunidades de esas personas para proyectarse en nuevos escenarios profesionales. Nos invita a jugar en un laberinto que se puede volver inexorable si perdemos de vista lo esencial.

TRANSDOC se ha construido precisamente con la experiencia viva de cientos de personas que, a lo largo del tiempo, han creado esa inteligencia colectiva para gestionar la correspondencia con responsabilidad. Toma la esencia cuidadora de esas personas y les ofrece una nueva red de transporte de información que les apoya y sostiene en el compromiso que tienen con los mensajes que reciben a diario.



Esta nueva red de transporte de información se aprovecha de las posibilidades que brindan los sistemas digitales para transportar información de manera rápida y certera y guardar grandes cantidades de información en menor espacio y con una forma de archivo que facilita enormemente su localización y consulta.

Sobre la base de los métodos que la burocracia del siglo XX había creado, en la que el papel, la tinta, los sellos, las revisiones repetitiva, las copias múltiples como redundancia de información y los archivos de papel físico sostenían la evidencia de las comunicaciones y la integridad de los procesos, TRANSDOC activa una metodología que revisa esos flujos a la luz de las posibilidades que nos brindan las Tecnologías de la Información y Comunicación.

El mensaje en forma de información resulta altamente beneficiado por parte de estas tecnologías, pues lo codifican, transportan y almacenan de manera más segura y eficiente y, así, libera a las personas de responsabilidades propias del método anterior que requerían tiempo, uso de recursos naturales como el papel y la tinta, cuidados específicos de esos recursos, atención extrema a los protocolos. No solo eso, sino que ilumina puntos ciegos con los que esas personas debían lidiar como no saber dónde está el mensaje en un momento determinado, posibles pérdidas, errores de forma en el camino que podrían invalidar el proceso de correspondencia, dificultad para detectar faltas u omisiones (intencionadas o no).

- En primera persona: si le damos voz al mensaje, ¿qué nos diría de TRANSDOC?

“Me reconoce y valora, me da un lugar concreto y certero dentro de la red. Cuida el vínculo con la persona que me transmitió y me envió por esa red, ella siempre sabrá dónde estoy y me recibirá de vuelta con buenas nuevas a su tiempo. Por el camino, cuidará de que no me pierdan, ni me olviden, ni me calumnien. A cada estación a donde llegaré, lo haré íntegro y quien me reciba siempre podrá entenderme. Mi viaje es fluido. Y, lo más importante, mi misión se cumplirá, porque TRANSDOC cuidará de que ocurra lo necesario en cada estación para poder tener un camino de vuelta a casa.”

Esto traduce en: trazabilidad, eficiencia, integridad, respuesta a los requerimientos en tiempo, forma y acuse de recibo.



5.2. El cuidado de las personas

En el PNUD trabajamos en pro del Desarrollo Humano Sostenible que, por mucho tiempo, hemos definido como ese proceso de ampliar capacidades y oportunidades de las personas para que puedan agenciar su vida. Cuando se realiza trabajo institucional para apuntar a que eso llegue a todas las personas sin excepción, no es sencillo presenciar cambios inmediatos y evidentes, porque estamos moviendo una inercia grande un paso a la vez, indagando por dónde logra nuestro esfuerzo generar mayores cambios de rumbo o aceleración de los procesos acertados.

Por inverosímil que parezca, apuntar a las funciones vitales (si queremos, operativas) de la institución logra generar cambios rápidos y significativos que se integran de manera muy orgánica en el conjunto de instancias de la organización y liberan energía (tiempo y disponibilidad) para otras posibilidades.

Vale la pena preguntarnos si hemos descuidado la salud de las instituciones. En este caso, TRANSDOC traza una ruta concreta, donde muestra cómo el mapa de metro, de la correspondencia de la institución lo comandan las personas, y enfocando los procesos a las personas, mejora el funcionamiento del sistema. Una institución saludable es base esencial y necesaria para seguir creando procesos de desarrollo que no dejen a nadie atrás.

- En primera persona: si le damos voz a las personas que implementan TRANSDOC, ¿qué nos dicen?

“A través de la implementación de la metodología y los sistemas que propone TRANSDOC, nos cambia la vida a las personas directamente involucradas en los procesos de correspondencia. Ese proceso me dio un lugar en la organización, pasé a ser reconocido por mis colegas. Ahora, yo no solo sello documentos, me he convertido en quien da formación en TRANSDOC a quienes llegan o necesitan ayuda. Mi trabajo es más cualificado, tengo funciones claras y eso se vio reflejado también en que mi salario incrementó. Con este proceso me siento tranquila en la atención que brindo a la ciudadanía, porque sé dónde están los mensajes y cuándo va a tener una resolución su requerimiento. Como mensajero, el sistema evita viajes innecesarios y puedo coordinar directamente con el receptor la entrega de la correspondencia. Mi espacio de trabajo cambió y mejoraron las condiciones de entorno, antes hasta hongos me salían por manipular el papel. Ahora tengo menos probabilidad de cometer errores con consecuencias graves, se redujo mi carga de trabajo tedioso y repetitivo. Me proyecto dentro de la organización, continué con estudios de grados superiores, mi trayectoria profesional dio un salto cualitativo y cuantitativo.”



- *En primera persona: si le damos voz a las personas que toman decisiones en diferentes niveles, ¿qué nos dicen?*

“TRANSDOC ha hecho posible que ya no tenga que lidiar con pilas de papel que debo firmar. Antes me atrasaba y a veces ni siquiera sabía qué firmaba. Ahora, veo toda la lista de mi correspondencia en mi bandeja de entrada y puedo saber toda la ruta que hizo hasta llegar a mí. Puedo validar de manera muy fácil y rápida que todo está en orden, y también puedo tramitar en tiempo y forma esa correspondencia. Ahorro tiempo, mis procesos son diligentes y me siento confiando en que el debido proceso ha sido respetado. Cuando debo acudir a algún expediente, sé que, en cuestión de horas a lo sumo, lo vamos a ubicar, en un proceso que antes podía durar semanas.”

- *En primera persona: si le damos voz a quien llega a institución con un requerimiento, ¿qué nos dicen?*

“Veo que la recepción ha cambiado mucho, todo está más organizado. Ahora, me dan instrucciones claras de todos los requerimientos necesarios para formalizar la solicitud que vengo a realizar. Me dan una forma de consultar cómo están atendiendo mi solicitud en las diferentes instancias. Me dicen que mi proceso ya no se va a perder. Cuando vengo a preguntar acerca de cómo va el proceso me dan una respuesta clara; incluso ya ni vengo, porque lo puedo consultar vía web con el número de radicado que me dieron. Siento que las personas que me reciben están más empoderadas. Cuando mi respuesta está lista me llaman o escriben, y se aseguran de que yo la haya recibido. Ya no pierdo tanto tiempo cada vez que debo realizar este trámite y vengo con más certeza de que van a solucionar mi situación.”

5.3. El cuidado de las mesas de entrada y salida

En estas áreas están unos de los denominados “*front-line civil servant*”, es decir, las personas funcionarias de primera línea que tienen contacto directo con la ciudadanía. Son la cara visible de cada institución; “las mesas de entrada y salida somos los brazos de la institución, porque abrazamos al ciudadano” nos dicen.

Siendo los únicos lugares (salvo excepciones) a los que acceden las personas ciudadanas dentro del espacio físico de una institución, ya no solo se erigen en oídos y voz de la organización, sino en sus membranas de relacionamiento. Están en posición de percibir a la ciudadanía cuando se acerca el ciudadano a la institución; con mesas de entrada renovadas, las personas funcionarias perciben rápidamente que disminuye el número



de ciudadanía enojada que llegan prevenidos a la institución pensando que les tratarán mal. También son quienes calibran y digieren el volumen de actividad ciudadana e interinstitucional, representado en el número de solicitudes, necesidades e historias de gente que atraviesan la organización diariamente.

Estas áreas se convierten en habilitantes de las nuevas necesidades que han emergido en la forma de operar la administración pública. Hoy en día, gran parte de la ciudadanía es consciente de cuál es el rol que esperan de la administración pública y establece nuevas líneas rojas de tolerancia cero con la corrupción, la opacidad, la ineficiencia en el uso de los recursos públicos, la inaccesibilidad a la participación en los planes y políticas, la inoperatividad.

Todo ello está requiriendo que las instituciones adapten su funcionamiento a nuevas formas de comprender la burocracia de sus procesos y, en últimas, de cómo brindan sus servicios. Las mesas de entrada y salida se convierten en interfaces vitales de relación entre la institución y la ciudadanía, en términos de transparencia, atención diligente a las necesidades ciudadanas y, por qué no, transmisión de una imagen de confianza y actitud propositiva.

Cualificando estas áreas, ¿qué más podría lograr una institución? Si todo lo que las mesas de entrada escuchan, respiran, sienten y abrazan, es decir, si toda la información que las mesas de entrada y salida captan, fuera analizada y estudiada, ¿acaso no podrían las personas tomadoras de decisión ponerle rostro a eso tan abstracto que llamamos ciudadanía?, incluso, si las mesas de entrada y salida participarán en ampliar las oportunidades de correspondencia, ¿acaso no podríamos habilitar comunicaciones más allá que las inerciales de solicitudes, requerimientos, procedimientos hacia propuestas, sugerencias y retroalimentaciones?

- En primera persona: si le damos voz a las mesas de entrada y salida, ¿qué nos dicen?

“Con la llegada de TRANSDOC, nuestro espacio físico cambia. Desaparece el desorden, los montones de solicitudes apiladas, los amontonamientos de mensajeros yendo de un lado para otro. Nos dan un lugar más digno y visible, pasamos de sótanos oscuros a lobbies iluminados, con espacios de trabajo individuales y colectivos más apropiados. La forma en que recibimos a cada persona ciudadana es amable, ordenada, sistemática. No les hacemos perder el tiempo; no volvimos a pasar días buscando un documento sumergido en un mar de papeles y carpetas en el archivo; no volvimos a ser dolientes de los errores en el flujo de la correspondencia. Ahora somos un equipo que sueña y se proyecta, y que incluso innova. Somos quienes capacitamos y acompañamos a nuestros colegas en el correcto funcionamiento y gestión de la correspondencia. Somos valorados y sabemos que las nuevas instituciones son eficientes, transparentes, trazables y amables.”



5.4. El cuidado de los recursos

Una de las estrategias adaptativas de la vida es innovar para ser más eficiente en el uso de la energía. En la medida en que se optimizan procesos y se libera energía fruto de ello, se dispone de posibilidad para diferenciarse y asegurar una mejor supervivencia.

El Desarrollo Sostenible nos pone sobre la mesa la cuestión de los límites de los recursos físicos sobre los cuales sostenemos nuestra supervivencia y expansión humanas, y también nos cuestiona acerca de qué tan eficientes somos en la distribución equitativa de esos recursos y el aprovechamiento óptimo que hacemos de ellos. Una de nuestras crisis actuales pasa por tomar conciencia de cómo y para qué hacemos uso de los recursos físicos y temporales, hacia dónde enfocamos nuestros esfuerzos para no dejar a nadie atrás.

Los procesos de digitalización encierran en sí mismos procesos de eficiencia en el uso de los recursos y, TRANSDOC actúa sobre un proceso consumidor de grandes cantidades de papel, tiempo, espacio físico y, en últimas, presupuesto público.

Hay flujos de correspondencia pequeños, pero hay otros que pueden transportar expedientes de 500 páginas que se fotocopian 5 veces en su recorrido para surtir el procedimiento. El proceso de correspondencia tradicional es muy intensivo en uso de papel, equipos de impresión y fotocopiado que generalmente las instituciones arriendan, tinta y tonners, espacios físicos de almacenamiento de documentación, insumos de oficina y mucho tiempo.

Si los recursos hablan en primera persona, nos van a contar acerca del cuidado del presupuesto público de todos y todas, de la salud del planeta, del tiempo de las personas y también de su salud. En clave de sistema de cuidado, TRANSDOC nos arroja testimonios acerca del uso de los recursos en clave de datos:

El Ministerio de Energía y Minas de República Dominicana implementó TRANSDOC en 2017. En el momento previo, su gasto en resmas de papel y toners de tinta fruto del manejo de su correspondencia era de casi 70.000 USD y, en términos ambientales, un gasto correspondiente en papel de 96 árboles. Es decir, el mero manejo de la correspondencia de forma manual y sin sistemas de información equivalía al oxígeno que sostiene a 25 personas, o visto de otro modo, 2 hectáreas de terreno dejaron de ser bosque.

Si TRANSDOC genera una reducción de entre el 50% y el 60% en el uso de los materiales mencionados (papel y toners), vemos que la implementación del sistema, en una sola institución, salva 1 hectáreas de bosque, lo cual equivale a una extensión superior a un campo de fútbol.



De igual manera, 35.000 USD liberados anualmente del presupuesto de la institución, equivale a aproximadamente un 80% de un salario mínimo, es decir, el sustento de una persona a cambio de ahorrar papel y tinta, solo en un proceso, de una institución y en un año.

Todo esto sin dejar de lado en la ecuación el costo de implementación del proceso de digitalización, ya que se encuentran soluciones tecnológicas de alto costo. En el caso de TRANSDOC, quienes han estado al frente de la decisión e implementación de TRANSDOC en las instituciones destacan que es una solución de bajo costo. Las características que soportan esto son que:

- No requiere grandes inversiones en infraestructura tecnológica.
- Incluye dentro de la propuesta tanto el sistema de información, como la metodología de procesos y el acompañamiento a la implementación hasta que el sistema esté funcionando.
- No implica pagos de licencias de ningún tipo y las actualizaciones se realizan de manera planeada y sin costo adicional.
- Brinda soporte técnico ilimitado, y esto es una evidencia más del enfoque de desarrollo de capacidades que opera el PNUD-SIGOB, ya que no solo garantiza la sostenibilidad de los sistemas en la institución, sino que apoya de manera sostenida en el tiempo el proceso de cambio organizacional y mantiene viva la llama para expandir el trabajo a otras áreas y otros procesos importantes de la institución.



6. CONCLUSIONES

Transparencia Documental - TRANSDOC es una solución tecnológica y metodológica para mejorar la gestión de la correspondencia de una institución, y eso es lo que se puede explicar desde un punto de vista conceptual. Quien conoce y vive día a día ese proceso de correspondencia puede a priori dimensionar sus posibilidades; al menos se le despertará la curiosidad solo con conocer las prestaciones generales que presenta a nivel de procesos, clasificación y categorización de la información, eficiencia en los flujos de la mensajería, trazabilidad de dicho flujo y ahorro en recursos.

Ahora bien, realizando una inmersión más profunda en eso que denominamos gestión de la correspondencia, TRANSDOC toma otra dimensión y vemos en ese módulo del PNUD-SIGOB una solución de desarrollo sostenible y de gobernabilidad efectiva.

Poniendo la lupa en las personas, actores principales de los procesos de desarrollo sostenible, logramos comprender hasta qué punto un sistema que propone procesos técnicos de parametrizaciones, racionalización, bases de datos, digitalización, optimización de procesos, entre otros, impacta de manera directa en la vida de las personas, brindando nuevas oportunidades a través del desarrollo de sus capacidades y empoderamiento dentro de un proceso ordenado con una misión clara y en tendencia constructiva.

A partir de ahí, todo se convierte en una onda expansiva: el ahorro de recursos, la mejora de la experiencia de la ciudadanía, el fortalecimiento de la institucionalidad, la mejora en la gestión conduciendo a la mejora en la capacidad operativa de la administración pública, la mejora de la confianza en la gestión pública, la integración de la institucionalidad, y así hasta las nuevas posibilidades que se pueden imaginar para instituciones empoderadas, eficientes, transparentes, trazables, proactivas y que ponen su prioridad en la ciudadanía.

Entonces, TRANSDOC ya no es una mera solución, es el pleno potencial de un proceso de transformación. La experiencia de metro de una ciudad deja de ser algo aislado para convertirse en una posibilidad factible para la movilidad de muchas ciudades.

Después de más de 30 años de repetir el proceso, TRANSDOC habla por sí solo; se ha construido de institución a institución en numerosos países, con cada implementación las personas aportaron ideas y el equipo de PNUD - SIGOB aprendió con ellas; las necesidades de cada institución siempre estuvieron en el centro de cada proceso. Y, gracias a ello, TRANSDOC es una solución de desarrollo sostenible y un buen iniciador de los procesos de digitalización de las instituciones, porque resuelve uno de sus sistemas esenciales: la correspondencia.



Se ve cómo, una vez diseñada y construida la red de túneles y raíles del metro, su puesta en funcionamiento pasa a un estadio de posibilidad exponencial. Y, no solo porque se instalen los sistemas y caminos de la información, sino porque los mensajes y chasquis vuelven a ser valorados, organizados y empoderados, con tiempo y capacidad disponibles para aportar a los retos futuros. Y, además, en cuanto esa nueva red de transporte tiene su eco en la ciudadanía, el cambio se torna imparable.

TRANSDOC nos recuerda así el valor de la correspondencia desde tiempos remotos, así como el valor de estar organizados para nuestro bienestar. Nos recuerda también que cuidar de nuestras organizaciones, por imperfectas que sean, redundará en la mejora de nuestros modos de vida y vuelve a convertir esa relación Estado - Ciudadanía en una relación cohesionada y de confianza. Este recorrido por las voces de TRANSDOC nos permite recordar el sentido del ODS 16 y sentir que cada pequeño proceso impacta y transforma.



SIGOB

Gobernabilidad +
Innovación digital

