



Al bicentenario sin una Gestión Pública moderna.
Sin gestión por procesos y sin gestión documental con enfoque archivístico.

 IntegraSkills

CertiProf® | Partner



Uno de los principales problemas que no logra resolverse, a pesar de que ya han transcurrido muchos años en los que se intenta contar con una gestión pública moderna y eficiente; es la burocracia o lentitud para realizar los trámites que tienen a su cargo las instituciones por la complejidad de estos mismos.

Sin duda, ha habido avances en los últimos veinte años, pero siguen siendo lentos, y esto es porque la problemática no se está abordando desde el análisis de sus causas, sino desde las ideas – soluciones, que podrían estar proponiendo servidores que poco se interesan en conocer y comprender la administración pública y los aspectos multidisciplinarios que la componen.

Considerando que desde el año 2013 se cuenta con una Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, en la que uno de sus pilares centrales es la “Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional”; no ha sido posible en estos ocho años lograr la modernización de todos los servicios que se brindan las instituciones públicas, a nivel local, ni mucho menos a nivel regional; esto es porque tampoco se ha logrado implementar la gestión por procesos en todas las instituciones.

Por otro lado, a partir de agosto del año 2017 se cuenta con un Modelo de Gestión Documental, emitido por la PCM a través de su Secretaría de Gestión Digital, el cual, según la norma, debió implementarse en diciembre de 2018 y, dado que solo dos instituciones lograron implementar parcialmente el modelo, se otorgó un plazo adicional de dos años, para su implementación. Sin embargo, a la fecha solo algunas instituciones locales han podido implementar parcialmente dicho modelo.

Si bien se ha determinado que la gestión por procesos es uno de los pilares centrales para la modernización de la gestión pública, no se han realizado los esfuerzos por dotar a las instituciones de herramientas que les permitan implementar la gestión por procesos en las instituciones. No se ha asignado un presupuesto específico para esta actividad, ni se han establecido plazos fehacientes, así como tampoco se ha desarrollado un plan de capacitación que permita a los servidores identificar sus procesos principales y/o críticos, elaborar un mapa de procesos, ni elaborar fichas que les permita determinar y analizar las funciones que viene realizando, cuestionándose –desde un enfoque de trabajo transversal y colaborativo que propone esta gestión basada en procesos la cual se enfoca en lograr servicios con resultados, eliminar los obstáculos o costos innecesarios que generan un inadecuado funcionamiento de la gestión pública– si el trabajo que vienen realizando beneficia a los ciudadanos.



El mindset – mentalidad– del servidor público no está acostumbrado a pensar y trabajar por procesos, lo cual significa que muchos servidores realizan sus actividades como “islas”, y ven a sus unidades organizacionales como “islas” también, trabajando solas, sin lograr entender que el esfuerzo de cada uno de los trabajadores (actividad, procedimiento) forma parte de una gran “maquinaria” (proceso) que debe producir productos (bienes, servicios y/o resultados) de calidad para un usuario (ciudadano), siendo para ello necesaria la comunicación horizontal y la identificación de flujos de trabajo orientados a resultados, que pueden vincular a varias unidades organizacionales.

Por otro lado, el Modelo de Gestión Documental que propone la PCM tampoco ha contado con presupuesto asignado, ni programa de capacitación ni herramientas complementarias que coadyuven a su implementación en las entidades. Para resumir el problema que existe con el MGD, es que se otorgó liderazgo de su implementación principalmente a los profesionales informáticos, los cuales interpretaron que la norma hacía referencia a implementar un sistema de trámite documentario que pueda interoperar a través de la PIDE, y no a una gestión documental, donde el documento – como evidencia– es el centro – independientemente del soporte en el que se encuentre– y que debe ser gestionado de inicio a fin; donde la herramienta o software que ayuda a gestionar el proceso de gestión documental es solo eso, una herramienta de soporte y no el fin del modelo.

Se debe lidiar con el desconocimiento, por parte de la gran mayoría de los servidores públicos, sobre el ciclo vital del documento que, entre otras cosas, sirve para aclarar que el documento que se recibe en mesa de partes o que emiten las unidades organizacionales es el mismo que llega –tiempo después– al Archivo Central de la entidad, y no uno diferente que “ya no sirve”. Hemos heredado, por tradición de este erróneo pensamiento, la idea de que es el personal de tecnologías el que debe encargarse –a través de la implementación de un software de trámite documentario– de la toma de decisiones en esta parte de la fase administrativa del documento –desde mesa de partes hasta antes que la unidad organizacional lo envíe al Archivo Central– y que, cuando ya no sirve para la gestión administrativa, debe ser enviado al archivo central, donde recién debe ser organizado, descrito y valorado por el personal de archivo.





Este pensamiento común, por parte de quienes no conocen la metodología y normativa archivística, no permite que se comprenda fácilmente que el documento es el mismo, solo que en diferentes etapas respecto a su tramitación, consulta y valor; y que por lo tanto, siendo el mismo en distintas instancias, debe ser controlado en todo momento; y que además, la aplicación de los procesos técnicos archivísticos deben aplicarse también en su primera etapa -trámite-, siendo la clasificación de documentos, su valoración y la descripción-identificación de metadatos- los aspectos más importantes a desarrollar para ubicar, controlar y conservar los documentos electrónicos; donde los equipos multidisciplinarios liderados por el archivista, tomen decisiones en conjunto, permitiendo así no dejar de lado la mirada archivística de las cosas. Luego de esto, la implementación de los lineamientos, planes y softwares de sistemas de gestión de documentos electrónicos de archivos se darán con facilidad.

La aplicación y entendimiento de la gestión por procesos, por parte de los servidores públicos permitirá identificar procesos, sub procesos, procedimientos, flujos de trámites y reconocer claramente los actos administrativos, lo cual coadyuvará a reconocer la conformación de expedientes y el flujo de la información. Esta competencia de la gestión por procesos, además de sus múltiples beneficios en la gestión por resultados y la mejora continua; forja los cimientos que se requieren para la identificación de series documentales, por lo que resulta necesario que esta práctica anteceda a toda implementación de una Gestión de documentos (electrónicos), la cual también es importante identificar, conocer y comprender antes de implementar un gobierno digital.

Actualmente, se viene hablando mucho del gobierno digital, sobretodo por que el estado de emergencia por la COVID19 ha motivado el aceleramiento de las iniciativas de automatización y digitalización de los servicios del estado, con fines de garantizar la seguridad y salud de las personas y el teletrabajo. Sin embargo, implementar servicios digitales que no cuentan con un análisis y optimización previa de los procesos, ni identificación de requisitos en los tramites, así como la seguridad de información y preservación de los documentos electrónicos, no hará más que llevar los problemas burocráticos de los servicios tradicionales a un entorno digital.

Para contar con una Gestión Pública moderna, es necesario que se comprenda la correlación que existe entre la administración pública y la gestión documental: siendo esta la misma correlación que existe entre acto y evidencia.



Si los servidores no tienen certeza sobre los actos administrativos que realizan, partiendo desde la comprensión, análisis, formalización y simplificación de los procesos de los que forman parte las distintas actuaciones administrativas; ni sobre los documentos que deben generar en el marco de la gestión pública (carácter administrativo, legal, jurídico, etc.), transparencia, rendición de cuentas e investigación y/o desarrollo de una nación; difícilmente podrán brindar servicios eficientes que mejoren en forma continua conforme a las necesidades del ciudadano. Finalmente, considero que es necesaria y urgente la asignación de recursos económicos y plan nacional de capacitación a los servidores; para la implementación de la gestión por procesos en todas las entidades públicas, seguida de la implementación de la gestión documental (electrónica) con enfoque archivístico; para el logro efectivo de la simplificación y digitalización de los trámites y/o servicios que se realizan en las mismas.