Universidad de
SanAndrés

Escuela de Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación

Factores para la adopción del perfil digital ciudadano del Estado Nacional en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: caso Mi Argentina

Investigación Empírica / Estudio de caso

Autor:
Jennifer Tatiana Martínez Peña

DNI:
94.586.389

Mentor de tesis:
Matias Miguel Dell´Anno Irigoyen

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, junio de 2020.

Índice

Introducción **4**

Contexto argentino 4

Objetivos 8

Situación problemática **9**

Evolución de Mi Argentina como plataforma digital 10

Segmentos de usuarios de la plataforma 14

Contexto tecnológico 16

Diagnóstico del problema 16

Definición de la pregunta 17

Marco referencial teórico **18**

Sofisticación de la sociedad y la transformación de la ciudadanía 18

Transformación de los modelos de negocio 19

Los productos y servicios digitales 21

Productos como plataformas 21

Ciclo de adopción de nuevas tecnologías 21

Estrategia y diseño de experiencia de usuario 23

La fragmentación y el impacto en los productos digitales 26

e-Gobierno 28

Adopción del gobierno electrónico 30

Investigación **34**

Tipo de investigación de campo 34

Qué, Cómo, Cuándo, Quién 34

Análisis del caso **36**

Análisis FODA 36

Análisis de la competencia 41

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Benchmark comparativo de Mi Argentina con sus alternativas existentes 44
Posicionamiento del producto 46
Análisis de los usuarios 47
Arquetipo de los usuarios “early adopters” 47
Experiencia transaccional: Realización de trámites 48
Los early adopters y la plataforma Mi Argentina 50

Consideraciones finales **51**
Factores relacionados a los usuarios “early adopters” 51
Factores relacionados al producto 51
Factores relacionados al sector gubernamental 53

Futuras líneas de acción **55**
Funcionalidades para el producto 55
Promoción de la plataforma 56
Nuevas métricas de éxito 57
Ampliación de propuesta a los distintos tipos y segmentos de usuarios 57

Bibliografía **58**

Anexos **64**
Anexo 1 - Capturas de pantalla de la plataforma 64
Anexo 2 - Entrevista a experto 66
Anexo 3 - Encuesta a ciudadanos 70

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Introducción

Adentrado ya en el siglo XXI, el mundo se encuentra inmerso en un cambio vertiginoso que cuestiona los paradigmas de cómo se hacen los negocios y sobre cómo están conformadas las instituciones. La Argentina no es la excepción, pues desde hace varios años tanto el sector privado como el gubernamental ya se encuentran viviendo la llamada "transformación digital".

Esta transformación digital, usualmente confundida con el hecho de adoptar tecnología para el uso y como parte de los negocios, profesores del MIT lo definen como la adopción de procesos y prácticas de negocios, ya no sólo artefactos, para ayudar a la organización a competir efectivamente en un mundo cada vez más digital (Kane, 2017).

Si bien se habla en términos de "negocio", los gobiernos también se están viendo afectados por estos cambios, que les ha obligado a adaptarse y a migrar a otras formas de prestar servicios a los ciudadanos (Greenway, 2019). Esto se da siendo que lo que ocurre en el mundo privado impacta en el status quo del Estado, porque son los mismos usuarios-ciudadanos los que viven experiencias que le hace cuestionar cómo los gobiernos cada vez más se alejan de brindarle lo que necesita como individuo.

Contexto argentino

En la Argentina, 36.4 millones de personas fueron usuarios de Internet en 2018[1], con lo que implica que más del 75% de la población interactuó con algún producto digital, web o mobile, ya sea para informarse, para socializar, para divertirse e incluso para hacer una transacción de cualquier tipo durante ese año. En este contexto y con una tendencia al incremento en la penetración de Internet en todas las provincias empezó a tener relevancia para el Estado el desarrollar una plataforma digital optimizada, con la cual sus ciudadanos pudieran interactuar desde distintos puntos del país y desde el exterior.

Lo que antes tenía formato presencial, tuvo que comenzar a estar disponible en medios digitales o en formatos mixtos, por la misma necesidad de atención a las personas. Para el fin de empezar a tener una comunicación fluida entre los ciudadanos y los entes gubernamentales, ha existido un sitio desde 2001 en donde se ha puesto a disposición información que el ciudadano necesita sobre trámites y sobre organismos. Si bien este sitio tuvo sus inicios como portal informativo, desde ese año y hasta 2005 sufrió distintos cambios, hasta que se regulariza[2] y da inicio a la base de Gobierno Electrónico de Argentina. La creación formal de la iniciativa fue la primera consecuencia de la ola de transformación

[1] https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/314848/argentina-number-of-internet-users/

[2] Resolución 30/2005 – Guía de Trámites

digital a la que se empezaron a unir diversos países en el mundo que tenían la infraestructura para llevar adelante dicho proceso (Clancy, 2012).

Es así como en 2005 se da inicio al "Plan Nacional de Gobierno Electrónico y de los Planes Sectoriales de Gobierno", que estableció los principios rectores para llevar adelante la iniciativa, que se encuentran vigentes hasta la actualidad[3]:

- **Mejor servicio al habitante y ciudadano**: unificar, simplificar y facilitar la vinculación de los habitantes y ciudadanos con el Estado mediante la utilización de las Tecnologías de Información y la comunicación, de ahora en más refiriéndose a ellas como TICs, para mejorar la calidad de dicha relación y reducir los tiempos y costos involucrados en las transacciones.

- **Mejor gestión pública**: mejorar la calidad de los procedimientos y sistemas de información de cada organismo y promover la articulación entre los mismos para lograr una administración pública eficiente y transparente.

- **Reducción de costos**: utilizar todas las potencialidades de las TICs para simplificar los procedimientos internos del Estado y de interacción entre éste y el habitante y ciudadano, con el objetivo de obtener significativas reducciones en los costos involucrados en dichas tramitaciones.

- **Transparencia:** facilitar el acceso de los habitantes y ciudadanos a los actos de gobierno y a la información pública mediante su publicación en Internet.

- **Participación:** generar nuevos espacios de intercambio de información y opinión entre el Estado y los habitantes y ciudadanos mediante la utilización de las TICs.

- **Integración:** propender a extender la vinculación de los habitantes y ciudadanos con el Estado, reduciendo, y si es posible eliminando, los efectos de las desventajas que sufren las personas, empresas y comunidades por razones de nivel económico, posición social y ubicación geográfica.

- **Apoyo al desarrollo:** propender a mejorar la competitividad de los actores económicos, especialmente de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, mediante el acceso a todo tipo de información relevante para el desarrollo, producción y comercialización de bienes y servicios.

[3] Decreto 378/05. http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/105829/norma.htm

- **Integración a la economía mundial:** facilitar la integración favorable de nuestra producción al mercado global a través de servicios de información y de transacciones electrónicas.

Para lograr la materialización de estos principios, desde el 2005 se trabajó continuamente y se utilizaron instrumentos claves para que esto llegue a más personas cada día. Entre los recursos estaban: el Internet, los centros de atención telefónica y los servicios web, programas de computadora que son accesible vía Internet mediante su URL (Universal Resource Locator) por otro programa de computadora, que son los que permiten realizar transacciones electrónicas con los sistemas de información del Estado Nacional.

Además, parte del proyecto pretendía brindar desde el comienzo formas de tramitación electrónica, generar un sistema de identificación y documentación digital. Se esperaba que paralelamente se fueran modificando progresivamente los procedimientos para la certificación de documentos mediante un código de identificación único que sea válido en cualquier organismo.

Tras años de evolución, en 2017 es donde se ve que cada uno de estos instrumentos llegó a la maduración necesaria, traducido en una evolución tecnológica y de alcance ciudadana. Es en esta instancia que la participación del sitio argentina.gob.ar cobró relevancia para esta normativa.

Históricamente este sitio ha sido la guía de trámites, beneficios sociales, servicios y había proporcionado información sobre organismos estatales. Cada uno de esos servicios y trámites iba direccionado a distintos públicos que iban desde el ciudadano común, hasta empresas y asociaciones civiles, tanto nacionales como extranjeras. De base, es un sitio informativo pensado para todo aquel ciudadano o residente extranjero en Argentina que necesita tener relación con el Estado por medio de los llamados “trámites”.

Su principal objetivo era generar una experiencia satisfactoria a la hora en que los ciudadanos tengan contacto con los organismos por medios electrónicos, con el fin de hacer que las personas inviertan menos tiempo en procedimientos que no le son gratos, que se resuelvan rápido sus necesidades y encuentren respuesta a sus inquietudes con mayor facilidad, todo desde internet.

Por decreto[4], desde el 2017 se obligó a todos los organismos a migrar sus trámites y servicios, lo que le otorgó el carácter de canal único por el cual se darían a la larga todas las interacciones digitales ciudadano-estado. Si bien tuvo versiones anteriores desde su inicio en 2005, esta nueva forma de pensar el portal, como ventanilla única del Estado, es la que hace que el portal adquiera carácter transaccional además de informativo.

[4] https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNorma/158569/20170203

En este caso, el gobierno nacional argentino introdujo Mi Argentina para poder incorporar transaccionalidad y que sea el perfil del ciudadano en formato de un plataforma digital con el fin de convertirlo en el punto referencia para la identificación ciudadana y para el seguimiento de trámites y servicios.

Esta forma de pensar este producto tiene que ver con la tendencia de cómo los diferentes países han establecido formas de concebir sus canales digitales, que toman en cuenta maneras de tratar la información según características y necesidades propias de sus sociedades.

Se parte de establecer que las personas van a necesitar acceder a puntos de interacción con el Estado en diferentes etapas de su vida, desde lo más básico, como la identidad del individuo, hasta transacciones con otros países. El Estado media ya sea de forma directa o indirecta, ya que los diferentes actores, individuos, ministerios, organismos descentralizados, necesitan tener puntos de contacto. Para lograr manejar la interacción, se establecen entes oficiales que prestan los servicios a los ciudadanos de los distintos países, conocidos como “gobiernos electrónicos” o e-governments.

El trabajo buscará entender qué elementos son claves para que el producto Mi Argentina logre ser adoptado a largo plazo, qué barreras hay para la construcción de un producto que dé respuesta a las necesidades de sus usuarios enfrentándose a un contexto en transformación y bases de negocio para ser aplicados para la mejora de la experiencia de los usuarios.

Universidad de
SanAndrés

Objetivos

General

- Definir factores que ayuden a propagar la adopción de la billetera digital del Estado argentino entre los residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Específicos

- Recopilar la experiencia de profesionales que participaron en la evolución de Mi Argentina.

- Entender las necesidades de los ciudadanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires respecto a un perfil digital para ciudadanos de Argentina.

- Determinar puntos cruciales para la creación de un hábito más digital para la interacción de las personas con el Estado.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Situación problemática

Desde hace 15 años y a través de las distintas gestiones, el gobierno nacional ha ido implementando etapas del plan para lograr una mejor atención al ciudadano a través de sus distintos canales. Llegado el 2016, este se transforma en el plan de modernización[5] que establece el fin del gobierno de centralizar, dar visibilidad y transparencia a los ciudadanos de argentina.

Actualmente existe un perfil digital para ciudadanos, con funcionalidades transaccionales y de consulta donde las personas pueden gestionar trámites, sacar turnos, acceder a tus credenciales y recibir información personalizada. Es una plataforma de alcance nacional que tiene 3.4 millones de usuarios registrados hasta diciembre de 2019[6], provenientes de registros orgánicos que llegaron a Mi Argentina por motus propio o de la creación automática de su cuenta al ir a renovar su DNI.

Dentro de estos usuarios se incluye tanto a argentinos como extranjeros radicados que han obtenido su documento que tienen a disposición la plataforma en formato web y como aplicación móvil, la cual ha sido descargada 3.3 millones de veces en las stores.

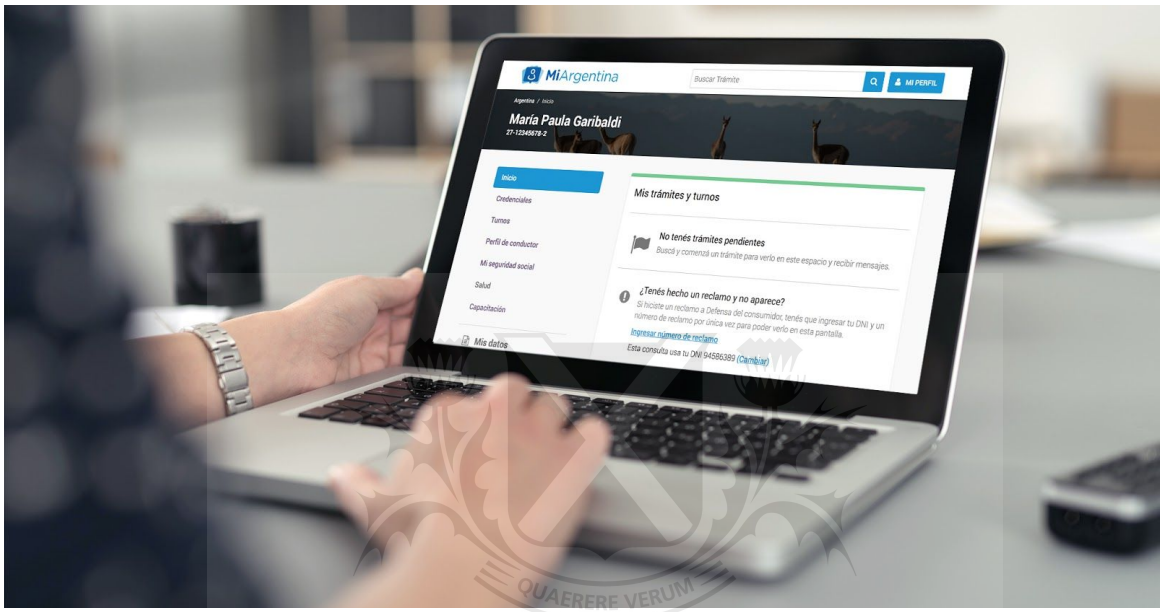
PLATAFORMA DIGITAL DEL SECTOR PÚBLICO NACIONAL
Decreto nacional 87/2017[7],

> Que, en ese contexto, resulta necesaria la creación de una Plataforma Digital que facilite la interacción entre las personas y el Estado, con el objetivo de unificar la estrategia de servicios y trámites en línea, brindando así la posibilidad de realizar trámites a través de las distintas herramientas y servicios insertos en la plataforma, así como consultar dichos servicios, solicitar turnos y acceder a información mediante diversos canales.
>
> Que dicha Plataforma Digital estará compuesta por los Portales de Internet y las Aplicaciones Móviles; la Guía de Trámites; el Perfil Digital del Ciudadano; los Servicios de Atención Telefónica; las Oficinas Públicas que presten atención presencial, los Servicios de Mensajes de Texto Simples (SMS), y los Servicios de Atención Prestados a través de Redes Sociales.

[5] Decreto N° 434 de fecha 1° de marzo de 2016
[6] Fuente: Subsecretaría de Gobierno Digital.
[7] http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/271486/norma.htm

Evolución de Mi Argentina como plataforma digital

Mi Argentina inició como plataforma web siendo la parte transaccional de argentina.gob.ar, la guía en línea de trámites del Estado nacional. Esta comenzó bajo la premisa de ayudar a que las personas pudiesen seguir su relación con el gobierno nacional, cuyo fin era ayudar a no tener que depender de ir físicamente a las agencias de atención de los organismos para la realización de trámites y consultas, para evitar molestias innecesarias a los ciudadanos.



Mi Argentina, versión web
Fuente: Subsecretaría de Gobierno Digital, 2018.

Como Mi Argentina nace de los valores de transparencia y servicio integral al ciudadano, inicialmente el propósito era que cualquier trámite que se iniciara presencialmente pudiera tener trazabilidad a través de un medio digital. Por esta razón, el producto pasó de ser una guía de trámites a un perfil ciudadano que presta servicios de seguimiento a través de una plataforma digital multicanal.

Para abordar este propósito, al principio no contaba con muchas funcionalidades que sirvieran para el fin planteado, incluso el único trámite existente era el del Reclamo de Defensoría del Consumidor. Este consistía en un formulario largo, lleno de campos que pedía la entidad para generar el trámite. Este fue el primer trámite digital con seguimiento que estuvo disponible bajo este nuevo modelo de servicio, una forma de operar que hasta el momento en 2016 sólo habían podido impulsar acotadamente organismos como AFIP.

Paralelamente también se lanzaron algunas funcionalidades menores. Aparecieron las primeras notificaciones de vencimientos de AFIP y ANSES, configurables manualmente por los usuarios para optar porque les llegaran a su casilla de correo, pero sin segmentación

automática. La información se puso a disposición y el usuario era el que elegía si la información le era de valor.

En 2018 el producto alcanzó su primera etapa de maduración del producto al empezar a adherirse nuevos servicios realizables enteramente desde un dispositivo, desde el lugar que eligiese el ciudadano, diversificando así, la oferta de trámites para los ciudadanos. A partir de este momento se pudo hacer la manifestación para la voluntad de donación de órganos, hacer un seguimiento de las vacunas, además de incluir nuevas notificaciones por correo electrónico. También empezaron a aparecer los primeros documentos digitales dentro de la billetera, donde se podía encontrar el CUIL, datos del DNI y la credencial de donación de órganos.

Una de las características más relevantes de este producto es que a partir de 2019 empezó a contener documentos de validez legal, reconocidos como tales bajo normativas oficiales.[8] Ejemplo de esto es la licencia nacional de conducir, que permite que las personas puedan presentar la versión digital contenida en la app ante cualquier evento en que amerite identificarse ante las autoridades de tránsito.[9] Al igual que el lanzamiento del DNI digital[10], esta funcionalidad permite establecer un nuevo estándar para la identidad digital que quita la dependencia de tener consigo todos los documentos en su bolsillo.

Licencia Nacional de Conducir en formato digital
Fuente: Subsecretaría de Gobierno Digital, 2019.

[8] Disposición 3/2019 - Licencia Nacional de Conducir en formato digital: https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/201483/20190212
[9] https://public.digital/2019/02/12/argentina-just-made-driving-licences-digital/
[10] https://www.infobae.com/sociedad/2019/11/15/ya-se-puede-tramitar-el-dni-digital-desde-el-celular-como-obtenerlo

Si bien la transaccionalidad se incorporó a la plataforma, sólo existe desde la versión web. La app móvil, disponible para los sistemas operativos principales, a abril 2020 aún no tiene funcionalidades transaccionales y es de carácter meramente informativo.

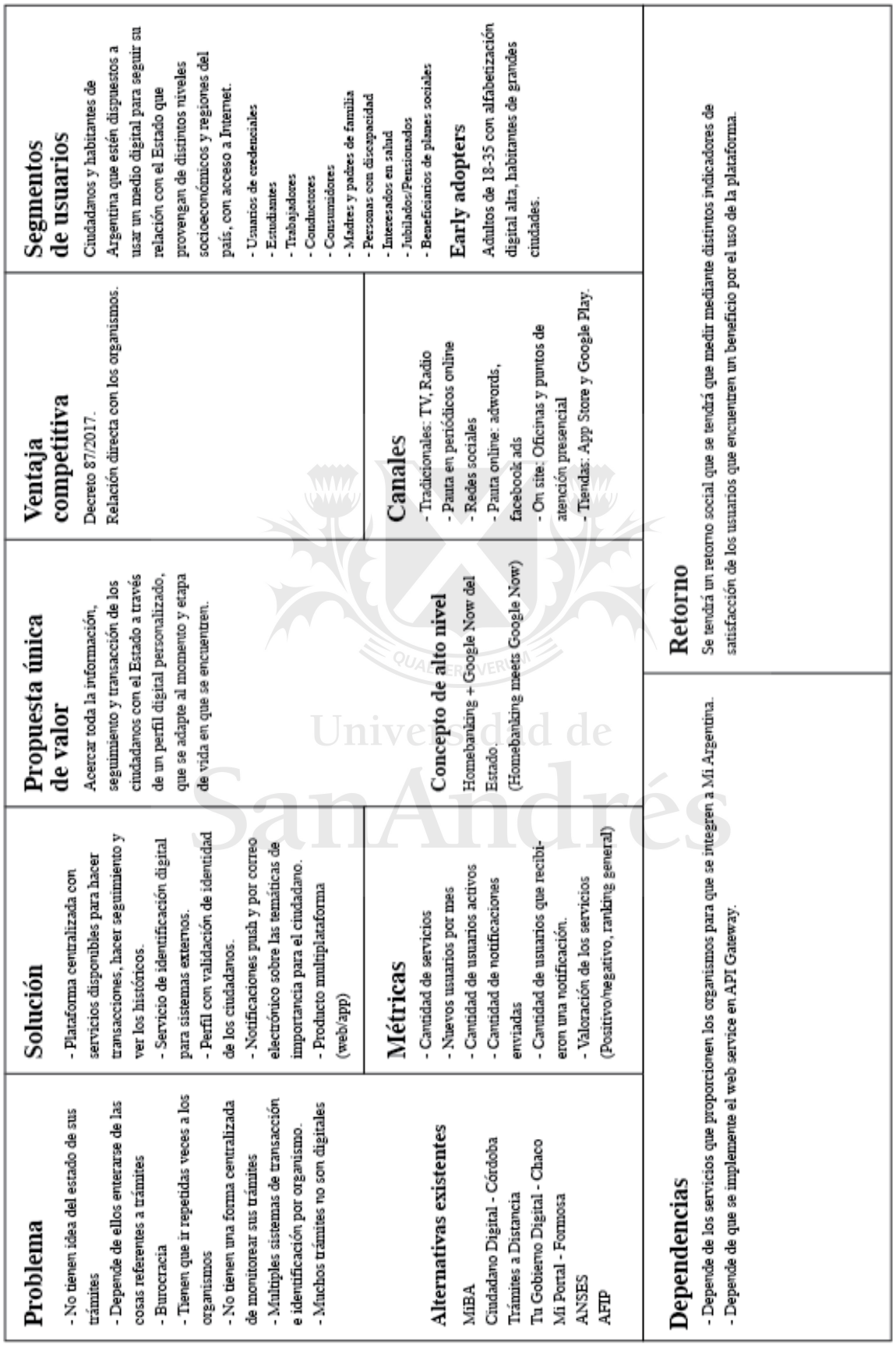
Los servicios digitales incorporados son diversos y abarcan desde el certificado único de discapacidad hasta otros que son de uso más general como la licencia nacional de conducir, entre los que se pueden encontrar:

- DNI digital y seguimiento del trámite
- Licencia de conducir digital
- Constancia de CUIL
- Datos de mi ART
- Datos de mi Obra Social
- Notificación de fechas de cobro de tus beneficios de ANSES
- Notificación de fechas de vencimiento de pago de AFIP
- Reclamo de defensa del consumidor y seguimiento del trámite
- Notificaciones de feriados oficiales
- Credencial de Certificado Único de Discapacidad
- Turnos para la Fiebre Amarilla / Símbolo Automotor u otros
- Credencial de donación de órganos o de médula
- Perfil de salud: Mis vacunas, mapa de centros de salud y notificaciones.
- Cédula verde y azul
- Capacitaciones de País Digital
- Plan 111mil, inscripción y seguimiento
- Cobros de planes Hacemos Futuro

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Canvas de Modelo de negocio de Mi Argentina

Fuente: Subsecretaría de Gobierno Digital, 2018.

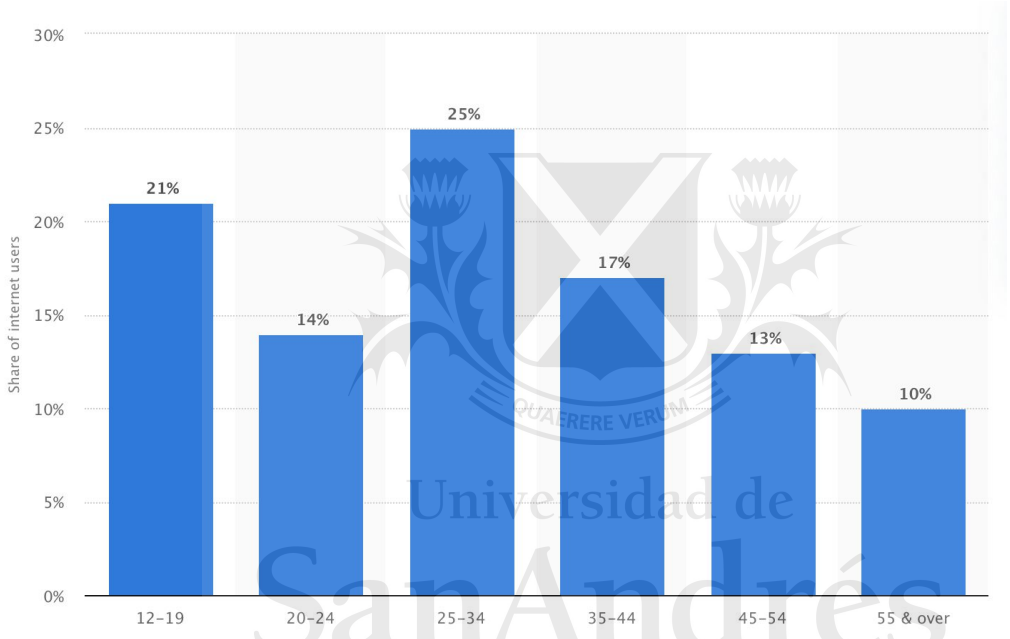


Universidad de San Andrés

Segmentos de usuarios de la plataforma

La plataforma cuenta con 3.4 millones de usuarios registrados, con edades desde los 18 años hasta mayores de 65 que provienen de todas las provincias, aunque principalmente de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de provincia de Buenos Aires. Mi Argentina, en consecuencia, intenta brindar servicios a una población amplia y diversa.

El segmento demográfico predominante es el de 25 a 34 años con un 37% anual. El que le sigue es el de 35 a 44 con un 25.5% y de ahí el resto son los demás segmentos. Esto se condice con la distribución de usuarios de internet por rango etáreo en Argentina, según estadísticas de estudios realizados al 2017.



Distribution of mobile internet users in Argentina as of September 2017, by age
Fuente: Argentina; Kantar Ibope Media; Target Group Index; Octubre 2016 a September 2017; 21,590 respuestas; entre personas con acceso a internet en sus hogares.

Al ser el Estado Nacional un organismo que brinda servicios todo el país, tiene en cuenta esta diversidad poblacional que trae consigo la dificultad de entender las necesidades de 40 millones de personas con características distintas entre sí. Aunque se han estudiado y generado segmentos, llegar a cada uno de ellos con una propuesta de valor resulta difícil. Cada uno de estos grupos poseen necesidades distintas que pueden tener relación al lugar en el que habitan, al momento de vida en que se encuentran e incluso a condiciones específicas, como sería el tener una discapacidad.

En Mi Argentina no existe un solo segmento target, por lo que se identifican algunos perfiles importantes que serían target de funcionalidades que tiene el producto. Desde la plataforma se consideran arquetipos actitudinales antes que demográficos porque se entiende que 40 millones de habitantes por más diferentes que sean, habrán necesidades que van a compartir

Universidad de San Andrés

más allá del segmento etáreo o variables demográficas estándar. Se identifican los siguientes tipos:

Usuario primario:

- **Early adopter:** Adultos de 18-35 con alfabetización digital alta, habitantes de grandes ciudades. Son los que se consideran que serán los que quieran probar un nuevo producto digital porque ya están acostumbrados a usarlos en su vida diaria y les será más fácil hacer uso del mismo cuando tengan la necesidad de interactuar con el Estado por un canal digital. Es donde ha habido más penetración de internet y comprende generaciones que han crecido con internet como parte del día a día.

Por segmento:

- **Usuarios de credenciales:** Usuarios que necesiten acceso a sus documentos digitalizados e información sobre su vencimiento, así como del estado de sus trámites y su trazabilidad desde un medio digital.

- **Estudiantes:** Usuarios que necesiten acceder a programas de becas, e inscribirse en cursos/programas/capacitaciones de estudio.

- **Trabajadores:** Usuarios que necesiten tener constancia de su situación fiscal, y/o acceder nuevas oportunidades laborales.

- **Conductores:** Usuarios que necesiten acceder a sus infracciones, su patente, estado del Registro e información sobre sus puntos de manejo.

- **Consumidores:** Usuarios que necesiten realizar reclamos y ver el estado de los mismos.

- **Madres y padres de familia:** Usuarios que necesiten obtener información detallada para realizar trámites, especialmente con ANSES, y acceder a información general sobre aquellos beneficios que perciben, las fechas y sus condiciones (beneficiarios de planes sociales).
- **Personas con discapacidad:** Usuarios que necesiten acceder a su CUD de forma virtual, sin tener que sacarlo siempre de su casa y recibir notificaciones sobre sus turnos médicos. (beneficiarios de planes sociales).

- **Salud:** Usuarios que les interese recibir información sobre las campañas de vacunación y otros temas de salud.

Universidad de San Andrés

- **Jubilados/Pensionados:** Usuarios que necesiten verificar la fecha de pago de sus aportes, el estado de sus reclamos y sus turnos obtenidos. Un segmento más chico ya que dependen de que estén alfabetizados tecnológicamente.

- **Beneficiarios de planes sociales:** Usuarios que cobren algún tipo de asignación ya sea por ANSES u otro plan de otro organismo y que necesiten estar al tanto de cuándo reciben su dinero sin tener que recurrir a intermediarios.

Contexto tecnológico

Dentro del modelo de negocio está comprendido el poner a disposición toda la información existente y la transaccionalidad en múltiples canales, que incluye hasta el momento la web y la app móvil. En 2019, la web tuvo un total de 9.4 millones de sesiones de usuarios, por su lado, en total ha habido un total de más de 3 millones de descargas históricas, combinadas ambos sistemas operativos Android y iOS. Sin embargo, la tasa de desinstalación fue más del 70% en periodos de 30 días. Esto implica que las personas llegan a las tiendas, se descargan la app y poco después la borran de sus dispositivos.

Para ser un producto que desde la estrategia está pensado para ser una suerte de "billetera virtual" que siempre tiene el ciudadano consigo en reemplazo de los documentos físicos, no logra tener la tasa de retención que aspira a tener. Las personas prefieren utilizar la web desde su celular antes que la app, casi 75% del tráfico al sitio fue desde dispositivos móviles.

Por lo que se evidencia, hay un factor tecnológico que intercede, que se ve expresado en lo que se puede leer en las stores. Hay comentarios de usuarios indicando fallas en el funcionamiento y en funcionalidades que no le permiten gozar de la experiencia full.[11] Sumado al factor de relevancia de las funcionalidades para los usuarios target, este punto implica para las personas una barrera de entrada para que se adopte el producto para lo que fue pensado.

Diagnóstico del problema

Mi Argentina ha logrado un primer nivel de maduración como producto[12], donde se ha introducido al mercado y ha logrado llegar a un volumen considerable de usuarios. Se nota una clara intención de mejorar los servicios al habitante y ciudadano.

No obstante, desde el primer análisis de fuentes públicas como las stores y basado en la tasa de desinstalación de más del 70%, sobresale el hecho que la transaccionalidad es bastante limitada y que la poca disponibilidad de servicios en la aplicación móvil la hace que no sea relevante. Sumado a esto, se puede notar que la experiencia aún no la esperada por las

[11] https://play.google.com/store/apps/details?id=ar.gob.argentinagobar&hl=en&showAllReviews=true
[12] https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle

personas, principalmente porque hay muchas fricciones de experiencia, inclusive factores tecnológicos como la disponibilidad de los servicios las 24 horas del día. Hasta el momento, se han agregado servicios que tienen mucho impacto como la licencia de conducir y el DNI digital, pero aún no llega al alcance perseguido.

Basado en este primer análisis, el trabajo intentará indagar sobre las razones por las cuales Mi Argentina aún no es la plataforma predilecta para seguir la relación con el Estado nacional, entender las pretensiones de los usuarios target y qué haría falta para lograr la adopción, especialmente por parte de ciudadanos y habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Definición de la pregunta

¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE PODRÍAN AYUDAR A LA ADOPCIÓN DE UN PERFIL DIGITAL CIUDADANO DEL GOBIERNO NACIONAL DE ARGENTINA POR LOS RESIDENTES DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Marco referencial teórico

1. Sofisticación de la sociedad y la transformación de la ciudadanía

El mundo vive en una época en el que las personas hacen uso de la tecnología día a día, lo que ha conllevado a cambios estructurales en la forma en que las personas interactúan con las entidades y entre las personas mismas. Estos ciudadanos digitalmente alfabetizados, que han incorporado el uso de dispositivos en su cotidianeidad y entienden el lenguaje digital, han logrado cambiar paradigmas de un ciudadano educado. Antes aquel que se podía desempeñar en tareas básicas podría leer y escribir, posteriormente se transformó en otras formas de alfabetización, desde aquel que podía utilizar mínimamente herramientas digitales hasta el experto de hoy en día. Con la exigencia y los cambios en la tecnología eso generó el apalancamiento de las habilidades digitales, que finalmente fueron consideradas la nueva alfabetización del siglo XXI (Piscitelli, 2009).

Así como las personas se han tenido que adaptar a estos cambios tecnológicos también lo han tenido que hacer instituciones, incluyendo los gobiernos, los bancos y otras grandes empresas. Primero siendo organizaciones con procesos manuales y analógicos, pero que de a poco se han ido adaptando a la tecnología para mejorar los servicios que prestan. Dentro de esta alfabetización de la que nos habla Piscitelli, se encuentra el verdadero desafío en términos de acercar herramientas poderosas y sofisticadas a las masas. Es aquí el lugar donde las organizaciones han tenido que comenzar a replantearse sus servicios en cuanto a los entornos sociales y los espacios en que estas van a convivir con las personas. En cómo se va a materializar dependiendo de la tecnología y del carácter de hecho social diseñado.

No obstante, esta migración hacia lo digital tiene sus dificultades. La sofisticación del ciudadano ha exigido que servicios convencionales tomen forma de productos y servicios digitales. Éstos ciudadanos que tienen conocimientos y hábitos en donde han incorporado dispositivos en sus vidas, ahora esperan que sus necesidades y sus problemas sean resueltos de manera simple, sin interrumpir en sus rutinas.

Además de haber adquirido nuevos conocimientos y hábitos, las personas se volvieron "prosumidores", un término que proviene de la unión de "productor" y "consumidor" se revela en el individuo que se ubica en la posmodernidad, donde toma este nombre porque la acción de consumir y producir la puede hacer al mismo tiempo. (Piscitelli, 2009) El prosumidor produce y consume marca, productos y servicios, le genera sentido y una razón de ser a partir del significado que éste le otorga, en base a sus opiniones y sus experiencias con ella.

Universidad de San Andrés

Para aquellos que trabajan con Internet se entiende el por qué del surgimiento de la Web 3.0 tiene sentido, esta web semántica, donde los "peers" son los encargados de generar interrelaciones que a la vez se vuelven visibles en la forma en que interactúan con los grupos. La vertiginosa expansión de Internet y las mutaciones de la Web, sumado a que se vive en la "modernidad líquida" han hecho que tenga un crecimiento acelerado de la actividad de los públicos, antes usuarios, ahora prosumidores y fanáticos.

Estas exigencias han obligado a que se de la transformación de organizaciones, desde las más innovadoras hasta las más tradicionales como lo son los gobiernos, la banca y otros que tienen orígenes desde antes del aparecimiento de las computadoras. (Piscitelli, Garín Muñoz et al.,)

2. Transformación de los modelos de negocio

La transformación digital de las organizaciones ha generado que se desarrollen nuevos productos y servicios que se acoplen a la nueva manera de pensar los negocios y las necesidades de las personas. Si bien este fenómeno de adopción y aprovechamiento de la tecnología se ha dado a través de la historia de la humanidad, con el aparecimiento de internet la digitalización se ha tornado un factor importante para la sociedad.

El pensar modelos de negocio no es novedad, incluso Osterwalder y Pigneur crearon un libro para diseñarlos de manera que se piense en cada elemento importante para que estos sean exitosos. Sin embargo, en esta transformación, el factor de las tecnologías digitales se mete a jugar un papel importante y trascendente en la estrategia.

Universidad de San Andrés

En el modelo de Osterwalder, que ya de por sí se presenta como innovador, se toman en cuenta los segmentos de clientes, las relaciones con estos, la propuesta de valor, los recursos necesarios para llevar la propuesta a dichos clientes, las actividades claves, los canales por donde les van a llegar, los socios claves para el negocio, la estructura de costos y las fuentes de ingresos (Osterwalder et al, 2010). Cuando las tecnologías digitales se involucran, cambia la forma en que se conciben estos factores (Rogers, 2016).

El elemento "digital" ha cambiado cómo se conecta y da valor a los usuarios, lo cual ha dado pie a hablar de usuarios en contextos donde se hablaba solamente de clientes y donde se ponía al negocio por encima de las necesidades o problemas que pudiesen tener las personas.

Ahora hay una ida y vuelta entre los que utilizan los servicios y quienes los crean, incluso son ellos mismos los que se comunican con las instituciones para transmitir si les es de valor la solución que les proporcionan o si hay que seguir adaptándola. Tanto es el caso que no se puede dejar a las personas por fuera del proceso, lo que ha dado pie a una co-creación de soluciones con los mismos usuarios (Brown, 2009). Esas personas logran vivir con esas soluciones que plantean las organizaciones que se enmarcan dentro de una experiencia que un

individuo vive cuando se relaciona con una marca, con un servicio o con un producto, por lo cual ignorar a las personas ya no es una opción bajo este nuevo paradigma.

La forma de ver a la competencia también cambia. Las organizaciones tradicionales y analógicas se encuentran con rivales que no necesariamente están en la misma industria, pero que ofrecen a los clientes soluciones digitales que satisfacen mejor sus necesidades. Por consiguiente, los socios claves pasan de ser meros proveedores dentro de la cadena de valor para tornarse parte del negocio, porque les ayudan a fortalecer la forma en que dan valor a sus usuarios, especialmente si no tienen dentro de la organización una forma de hacer cara a dichas necesidades.

Uno de los cambios más fuertes que han ocurrido con la revolución digital es la forma en que se piensa sobre la información y los datos. Antes obtener información era muy costoso y difícil, ahora los usuarios, con sus interacciones a través de los productos digitales, están constantemente generando información, que no sólo es cuantificable, sino que también está disponible con mayor facilidad. Tal como menciona Alejandro Artopoulos en su artículo sobre cultura transdigital, "la transformación digital sucede cuando la organización se vuelve proactiva en la captura de datos, eficacia en la producción de información y fluidez en la construcción de conocimiento a través de la utilización de las tecnologías digitales." (Artopoulos, 2017)

En definitiva, la tecnología está transformando las maneras en que las organizaciones innovan y en la forma en que se entiende y crea valor para los clientes. Antes era muy costoso poder comprobar que el producto que se intentaba sacar a la calle era el correcto, más que nada porque se esperaba a que éste estuviera terminado para que pudiese insertarse en el mercado. En cambio hoy en los modelos de negocios digitales se piensa en poder comprobar las hipótesis desde un prototipo donde se puede obtener retroalimentación rápida de las personas que van a utilizarlo.

Se entiende que lo que hay que maximizar es el "outcome" o el resultado y no la cantidad que se produce. La consecuencia de esta modificación de pensamiento es que evalúa el impacto real en los usuarios, que por consiguiente se ve reflejado en el negocio ya sea de forma positiva o negativa.

Lo trascendente de este planteo es que al menos se sabe si se está construyendo la solución correcta al problema o necesidad que se planteó desde el negocio, con lo cual se puede ir adaptando la propuesta de valor, que ya no es una propuesta fijada por la industria sino por la respuesta a cómo se quiere dar servicio a los usuarios para seguir compitiendo en el mercado (Patton, 2014; Rogers, 2016).

3. Los productos y servicios digitales

3.1. Productos como plataformas

Una forma de materializar esta nueva forma de pensar los negocios es a través de un producto digital, el cual es un "producto o servicio habilitado por software que ofrece alguna forma de utilidad a un ser humano." (Boyett, 2019)[13] La clave es entender que es software, por lo cual seguramente habrá sido pensado para vivir en un dispositivo o soporte que ha de ser el medio por el que generará una interacción con las personas. Por esto, a fin de cuentas un producto es un grupo de funcionalidades que resuelven problemas de personas.

Una web, una aplicación móvil, un chatbot o los tradicionales programas para computadoras pueden ser algunos de los formatos en cómo se presentan los productos digitales.

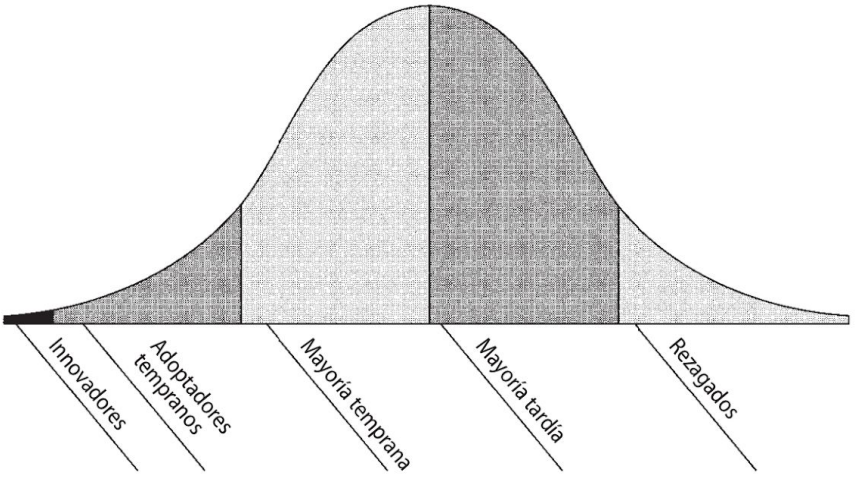
Aunque un producto en sí mismo puede tener valor, lo que propone la transformación digital es que se empiecen a pensar más en modelos de plataformas que en productos aislados. El adoptar el modelo de plataforma implica que se sabe que hay al menos dos tipos de usuarios, uno que recibe el servicio y otro que lo presta. Esto implica que la plataforma habilita la interacción entre ambas partes y representan el cambio fundamental de mentalidad, de una en que sólo una de las partes recibe valor a una en la que lo reciben de los dos lados. (Rogers, 2016)

Ejemplo de este tipo de modelos se pueden encontrar en todas las industrias, tal como ocurre con Airbnb para la industria hospitalaria, Amazon en retail, Google en publicidad, Uber en transporte e incluso iOS, Android o Xiaomi en desarrollo mobile. Todos comparten la estructura de interconexión de partes, que en el caso de plataformas gubernamentales como Mi Argentina también se entiende que habrá una interacción entre los ciudadanos, que son los que tienen que hacer trámites, con las instituciones de gobierno que necesitan que se realicen dicha formalidad para mantener una regularización de la sociedad. La dinámica ciudadano-estado hace la necesidad de interacción se concrete a través de un ecosistema digital. [14]

3.2. Ciclo de adopción de nuevas tecnologías

Hace algunos años Geoffrey A. Moore (2014) planteó una manera de estudiar y descomponer en etapas la forma en que las personas se van relacionando con nuevas tecnologías, cómo les va llegando y el comportamiento que va teniendo cada grupo.

[13] https://medium.com/ideas-by-idean/what-is-digital-product-in-2019-62240175bd33
[14] https://www.huawei.com/en/industry-insights/technology/digital-transformation/government



Ciclo de vida de adopción de nuevas tecnologías.
Fuente: G.A. Moore, Crossing the chasm (2014).

De este nuevo planteo aparece el ciclo de vida de adopción de nuevas tecnologías, que consiste en proyectar desde una curva los tipos de grupos de personas de acuerdo a perfiles psicológicos y demográficos y cómo estos responden al marketing respecto a otro grupos. Cada uno representa una búsqueda distinta en cuanto a las innovaciones tecnológicas y se dividen de esta manera:

- Innovadores: son aquellos que quiere probar las novedades antes que los demás. No esperan a las campañas de marketing, quieren ser los primeros en ser testigos de cómo funcionan nuevos lanzamientos de tecnología, porque son un eje importante en sus vidas. Son un grupo pequeño pero son los que dan un colchón de confianza a los siguientes grupos.

- Los adoptadores tempranos o "early adopters": compran las ideas en fases muy tempranas de los ciclos de vida de los productos pero no son tan curioso con la tecnología como los innovadores. Dudan más de comenzar a utilizar cualquier novedad y se basan mucho en su intuición. Generalmente son los que abren el mercado a las nuevas tecnologías.

- Mayoría temprana: Son el siguiente grupo en unirse a la ola, sin embargo, piensan que muchos de estos productos son "modas pasajeras", así que esperan para tener referencias. A nivel negocio tienen mucho impacto porque representan un tercio del ciclo de vida y es donde más se puede ver el crecimiento y beneficios.

- Mayoría tardía: comparten características similares a la mayoría temprana, no obstante, este grupo espera al momento en que ya se volvió un estándar. Acuden a empresas bien establecidas porque necesitan contar con mucho apoyo. Al igual que la mayoría temprana, estos representan un tercio del ciclo de vida.

Universidad de SanAndrés

- Rezagados: el último grupo pertenece a aquellos que no quieren tener nada que ver con nuevas tecnologías. Si llegan a estas es porque es parte de un "paquete" más grande, por ejemplo, un procesador de computadora de última generación va dentro de un auto que compran. Generalmente no se intenta perseguir a estas personas para ofrecerle los productos.

De acuerdo a Moore (2014) la transición entre los diferentes grupos se puede dar de forma concatenada, pero se verán con claridad la definición de las fases por los comportamientos que van teniendo los grupos. Lo más importante es que sostiene que este ciclo es la forma en que cualquier comunidad va a absorber la tecnología.

3.3. Estrategia y diseño de experiencia de usuario

Parte de la concepción de la estrategia de un producto es pensar en la experiencia de usuario, que es aquella que el producto crea en las personas cuando tienen contacto con el mismo en el mundo real, en un contexto real. (Garrett, 2011) Pensar modelos de negocio innovadores lleva consigo un trabajo estratégico que, para ver resultados, necesita cambiar el comportamiento de las personas.

Por lo tanto, la estrategia de experiencia toma en cuenta la estrategia de negocios y la de la experiencia de usuario, porque abarca todos los puntos de contacto que tiene el usuario con un servicio, tanto online como offline (Young, 2008; Levy, 2015). Incluso, no se habla de diseño nada más, sino que también considera el aspecto crítico que une todos los puntos como un camino que el usuario transita. Existen varios marcos de referencia para concebir la experiencia de usuario, sin embargo se tomará en cuenta el de los autores Jaime Levy (2015) y Jesse James Garrett (2011) para la profundización de este tema en este trabajo de investigación.

De acuerdo a Jaime Levy, una buena estrategia de experiencia de usuario considera la estrategia de negocio, el valor de la innovación, la investigación de usuario validada y una experiencia de usuario superadora. Normalmente cuando se habla de este tema, el problema es que sólo se considera el diseño, que es un factor esencial pero no el único. Diseño sin valores de negocio es una actividad cuasi estética, por lo que el autor hace referencia al lienzo de modelo de negocios de Osterwalder y toma prestados los elementos para no olvidarse que un producto soluciona problemas de usuarios pero a su vez da valor al negocio.

Uno de estos principios, la propuesta de valor, hace referencia a aquello que se le está brindando a las personas que debe representar el beneficio que obtienen. Es por esto que tiene trascendencia en los negocios digitales, porque si para los usuarios no tiene valor, se tiene que ajustar. Un producto puede ser muy innovador, pero debe servirle al segmento de usuarios

sino no es sustentable para las organizaciones, que deben obtener un retorno para poder sostener el negocio a través del tiempo. El valor de la innovación se da cuando esta da solución a una problemática de usuarios reales, que se valida a través de la investigación.

Así como se realiza investigación de mercado para entender si las personas considerarían en un futuro utilizar un producto, la investigación de usuarios valida desde el estudio del comportamiento si un producto resuelve la problemática por la que fue creado. Uno de los principios más importantes de la experiencia de usuario es que esta vive en el momento en el que las personas interactúan con las interfaces, por lo cual cualquier planteo está ligado al comportamiento de los usuarios, de cómo les afecta la interacción para lograr su objetivo.

Si bien existen distintas técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación para esta área, como encuestas y entrevistas en profundidad, entre otros, al final el resultado de estas es que permiten entender mejor las necesidades y si se está construyendo el producto correcto. Visto desde la perspectiva del desarrollo ágil, el poner a prueba una hipótesis logra que rápidamente se pueda obtener retroalimentación para mejorar la forma en que se tangibiliza la propuesta de valor, permite que se ajuste. (Sharon, 2016) Nuevamente, pone en el centro a las personas y las hace parte del proceso, que en consecuencia genera que haya un impacto positivo y que haya un proceso de innovación más sustentable.

Por último, el principio de generar una experiencia de usuario superadora. Lo que explica Levy es que normalmente el diseño UX va anclado más a tareas tareas de engagement o de generación de fidelidad de las personas con los productos y no toma en cuenta que también puede influir en la forma en que se adquieren usuarios. Generalmente cuando se habla de diseño se piensa desde un punto de vista estético o, con suerte desde lo funcional, que se logre realizar lo que promete el producto que hace.

Al reflexionar sobre cómo se diseñan las experiencias desde lo más estratégico, se puede observar cómo ciertas decisiones pueden convertirse en barreras de entrada para que los leads se conviertan en usuarios activos. Si no hay una preocupación por este tema, las mismas decisiones afectan al negocio y a las personas, que de por sí se encuentran sumergidas en la complejidad del contexto. El impacto para los usuarios se ve traducido en frustración y se culpan a sí mismos de no poder realizar las tareas que promete el servicio, sin embargo no son ellos los que tienen la culpa que esto les ocurra.

Para poder encarar el proceso de diseño de la experiencia de usuario, Garrett toma en cuenta elementos pensados desde cinco planos fundamentales que también se conjugan con los planteados por Levy. Al igual que los otros autores, hace énfasis en que la base de todo son los usuarios, por lo cual lleva a la práctica el crear experiencias atractivas y eficientes, conocido como diseño centrado en el usuario (Brown, 2009). Este concepto, por lo tanto, implica que se toma en cuenta a los usuarios en cada etapa del desarrollo el producto y que el resultado del mismo va a derivar de una serie de decisiones conscientes por parte de quien lo

Universidad de San Andrés

está creando. Lo que propone el autor es que descomponiendo este pensamiento en sus diferentes elementos es que se va a lograr llegar a un resultado más óptimo sin dejar de lado aspectos fundamentales.

En cada nivel se toman decisiones de acuerdo al mercado, la competencia, las mejores prácticas de la industria, sobre lo que se conoce de los usuarios e intuición. Por esa razón es que la concepción de una experiencia transcurre desde un plano más abstracto de negocio a uno más concreto, que se traduce en el diseño de una interfaz.

Comenzando con el plano de la estrategia, el objetivo es conectar qué se quiere obtener del producto con lo que los usuarios quieren obtener del mismo. Es así que los objetivos del producto provienen de la organización y, en cambio, el factor externo viene de las personas que lo van a utilizar. Por esa razón, es que el uso de marcos de trabajo como el canvas de Osterwalder hacen explícita esta conexión, lo que facilita la comprensión de la razón de ser del producto y los indicadores de éxito ligados al ciclo de vida del mismo.

Puesto que en un negocio digital los datos son cruciales, parte de las definiciones a tomar en este plano son las relacionadas a las métricas éxito, que van relacionadas a los objetivos planteados. Debido a que el fin de lanzar un producto, una funcionalidad o un experimento es el de modificar comportamientos de las personas, es crucial entender cómo se va a medir el éxito y en qué medida; el proponer métricas ayuda a entender si el producto creado está siendo utilizado para lo que fue pensado a fin de poner en duda la propuesta de valor.

En un momento donde existen las herramientas para poder rastrear y almacenar la información con facilidad, lo importante es determinar de la mejor manera de medir. Los resultados de esta medición deben ayudar a responder a las preguntas que se plantean para entender al usuario y para seguir el retorno de la inversión para la organización, por esto la necesidad que sean concretos.[15]

Por otra parte, una vez establecida la base estratégica se pasa al plano del alcance. Este hace referencia a entender de forma más precisa el qué se va a trabajar. Básicamente, no se puede realizar todo lo que se quisiera pero se puede identificar qué se debe construir y qué no, establecer hasta donde se pretende llegar.

Una vez planteado el alcance se pasa a la construcción. Para empezar, se define el plano de estructura, que implica determinar a nivel funcional y de información lo que realizará el producto. Después, se establece el esqueleto donde se construye la interfaz, para luego pasar al plano de la superficie, que toma en cuenta cuestiones más específicas de los sentidos.

[15] https://sthlmproduct.se/insights/prioritizing-metrics-to-avoid-data-overload

Cada uno de los planos tiene este orden lógico de elaboración para poder crear una buena experiencia de usuario y tener presentes cuestiones claves para la creación de productos digitales.

3.4. La fragmentación y el impacto en los productos digitales

Dentro del diseño se habla del diseño centrado en el usuario. Esto implica pensar en las necesidades de quienes van a usar este producto o servicio y que sea un puntapié para generar experiencias con una base en la estrategia de negocios (Brown, 2009).

Al pensar productos digitales especialmente aquellos que abarca una gran cantidad de segmentos, la fragmentación es clave para entender cómo va a afectar a cada uno. Estos productos deberán poder funcionar dentro del marco contextual de la sociedad y bajo modelos mentales de las personas. Al asociar el concepto de fragmentación con el de experiencia centrada en las personas cambia el concepto de entender pequeños grupos, distintas características y particularidades para poder llegar con una propuesta de valor que le sirva a cada uno.

Vattimo (1990) expone cómo el cambio que trae la posmodernidad implica que la historia se ve de distintas perspectivas y no como un relato unitario. Visto desde las perspectivas de las organizaciones, implica que los productos que se pensaban masivamente, como si sus consumidores tuviesen características iguales, ahora exigen que respondan a necesidades individuales. Las empresas, como marcas y como instituciones, se ven obligados a reconocer subgrupos de la sociedad donde imperan diferencias que abarcan la alfabetización digital, raíces culturales e incluso ideológicas.

Para plataformas que prestan servicios a varios países implica que tienen que tomar en cuenta la fragmentación social y cultural, deberán tener varias lecturas que atraviesen la forma en que conciben sus modelos de negocio.

El gobierno y cualquier organización puede desarrollar un producto digital, a partir de una idea de una persona o un equipo de la entidad, o bien de detectar una necesidad del segmento de usuarios a los que quieren llegar. Lo que ocurre generalmente en la práctica, de acuerdo a expertos en desarrollo y metodologías, es que los equipos suelen hacer un delivery de funcionalidades sin reparar en comprender y estudiar a sus usuarios, lo que deriva en tener una variedad de apps que nadie usa. (Patton, 2014)

En estos procesos de diseño de apps y webs, uno de los mayores desafíos es lograr hacer productos que las personas valoren y, como máxima, que los usuarios generen “engagement” para conseguir que vuelvan a usarlos una y otra vez. En el intermedio, es donde Nir Eyal plantea que hay oportunidades de generar hábitos, que él enmarca en su modelo de cuatro

Universidad de San Andrés

pasos que van de tener un disparador a lograr que los usuarios inviertan de su tiempo para la utilización.

Un hábito, por definición, es una acción que se hace casi inconsciente o sin pensar. En esta era, de estimulación constante, ya se han formado hábitos en el uso de dispositivos, por lo que es normal ver que cada cierto periodo de tiempo se revisen redes sociales o el e-mail. Parte de la creación de un producto como solución implica entender a partir de qué hábito o de qué disparador vamos a lograr introducirnos en la vida las personas.

Para poder operar sobre este plano, Reason et al. (2016) plantean que es primordial analizar el negocio desde la perspectiva de los usuarios, ya que brinda insights reales de lo que ellos esperan, de lo que experimentan al interactuar con los productos y de su comportamiento. Tornar la vista desde cómo lo experimentan las personas es lo que puede hacer que se logren identificar formas de mejorar la satisfacción del cliente y mejorar los niveles de adopción.

Finalmente, el crear un hábito también amerita entender los ciclos de vida como humanos, consumidores, clientes y usuarios, los cuales coexisten en muchos de los casos. Siendo el ciclo de vida como humano el entender lo que se necesita en cierta etapa de la vida en que se encuentre la persona; como consumidores, respecto al momento de la experiencia con el mercado. Luego, como clientes, las distintas interacciones que se dan para convertirlos en clientes; y, por último, como usuarios, analizar sobre una interacción puntual con un servicio o producto que ofrece la empresa. El entender todo estos ciclos individual o sincrónicamente, es lo que ayuda a identificar oportunidades, nuevas propuestas y mejoras.

Universidad de
SanAndrés

4. e-Gobierno

La construcción de productos y servicios digitales se da en todos los ámbitos. Cuando esta práctica se da dentro del entorno gubernamental, este toma el nombre de "gobierno electrónico" o eGovernment, que hace alusión al uso de dispositivos digitales de comunicación, computadoras e Internet para dar servicios públicos a los ciudadanos y habitantes de un país o región (Garin-Muñoz, 2019; UN eGovernment Survey, 2014).

El eGovernment como forma de dar servicio a los ciudadanos ya ha sido adoptado en mayor o menor medida por la mayoría de países del mundo. El objetivo de esta implementación yace en proporcionar un mejor servicios a los contribuyentes, desarrollar servicios que tengan una calidad similar a los que se brindan en el ámbito privado y como una forma de hacer que los ciudadanos puedan percibir un beneficio por los impuestos que pagan.

En el postmodernismo, ya se han detectados algunos puntos de dolor para las personas que interactúan con el gobierno electrónico (Shareef et al., 2013): La frustración que sufren las personas por los servicios proporcionados; la competencia entre los servicios privados y los gubernamentales que se encuentran en disparidad de condiciones; hacer eficiente y de calidad el sistema; empezar a generar una co-participación de los ciudadanos en la creación de estos y el aprovechamiento de la tecnología para sacarle beneficio para competir como país ante el mercado global.

Con objeto de entender cómo lograr que las personas incorporen exitosamente esta tecnología en sus vidas, Sharref (2012) incita a la detección de factores de adopción de los servicios transaccionales, que en casos de países como Canadá, han logrado gran aceptación, uso, satisfacción y fidelidad por parte de los usuarios para utilizar los productos digitales que les proporciona el Estado. Lo que concluye es que existen diferentes factores que las personas consideran importantes, que tienen que ver con la maduración de etapas, que van de una fase más estática e informativa, a una transaccional e interactiva.

Como estándar, se establecen tres fases por las que generalmente pasa el eGov de cualquier país pasa para llegar a su maduración (Howard, 2001):

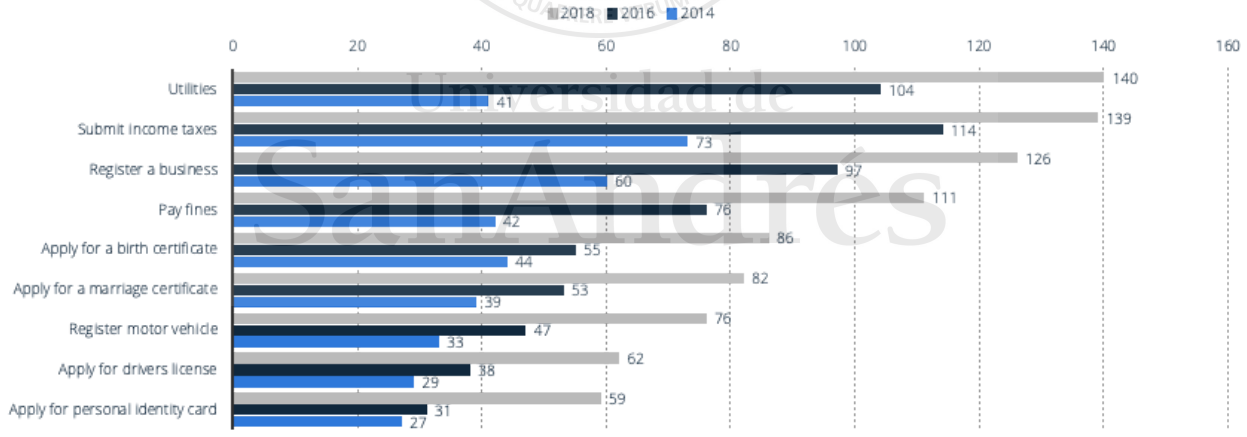
La primera fase consiste de publicación de información estática, generalmente en portales de consulta. En esta fase la comunicación se da de manera unilateral, en la cual es el Estado quien brinda información y el ciudadano la recibe para poder proceder. No hay interacción por medios virtuales ya que está direccionado para la transaccionalidad presencial.

La segunda fase evoluciona a una etapa interactiva pero limitada y ocurre cuando el gobierno establece canales de atención virtuales como el correo electrónico o chats en línea. En este

estadío aún no se pueden realizar trámites por medio de soportes digitales y dependen de la atención en persona para poder gestionar cualquier proceso.

Finalmente, cuando un gobierno pasa a la transaccionalidad en línea este llega a la tercera fase. En definitiva, es acá donde se pueden percibir los beneficios de servicios digitales y donde las personas pueden empezar a realizar sus trámites sin tener que acudir a los centros de atención presencial. La maduración máxima se alcanza cuando procedimientos más complejos se pueden completar totalmente por un medio digital, tal como obtener una licencia o un permiso.

En consecuencia, se puede ejemplificar cómo se dan las fases del eGov al notar cómo a nivel mundial se ha ido dando la maduración de los servicios prestados por los gobiernos nacionales. Es de notar que ha habido un crecimiento en la disponibilidad de la oferta de trámites entre 2014 y 2018, que van desde impuestos hasta la tramitación de documentos de identidad. Los servicios transaccionales son de los que han logrado ser mayormente ofrecidos alrededor del mundo, tanto es que ya 139 países permiten presentar declaraciones de impuestos mediante plataformas gubernamentales nacionales. Los formatos en los que se permite acceder son variados, que comienzan con formularios que se pueden enviar por medio de sitios web, hasta llegar a actualizaciones y consultas en línea para distintas ramas como educación, empleo, ambiente, salud y seguridad social.[16]



Nota: Worldwide; 2014 to 2018; UN Member States. **Fuente:** United Nations; ID 421610

Uno de los formatos que toma el gobierno electrónico en la última fase es el Mobile, medio que se ha encontrado para extender los beneficios estatales, especialmente para personas que habitan en localidades más remotas y habitantes de países en desarrollo. La accesibilidad que ofrece gracias a la popularidad que han cobrado los dispositivos móviles hace de este formato el óptimo para llegar a una gran cantidad de personas. Sólo en Argentina se estima que 27.2 millones de habitantes tiene acceso a uno de ellos[17], lo cual hace que la eficiencia y

[16] Fuente: UN E-Government Survey 2018, página 89.

[17] https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/285600/number-of-smartphone-users-in-argentina/

disponibilización de los servicios se vuelva tangible, ya que se da lugar a que exista un gobierno digital móvil.

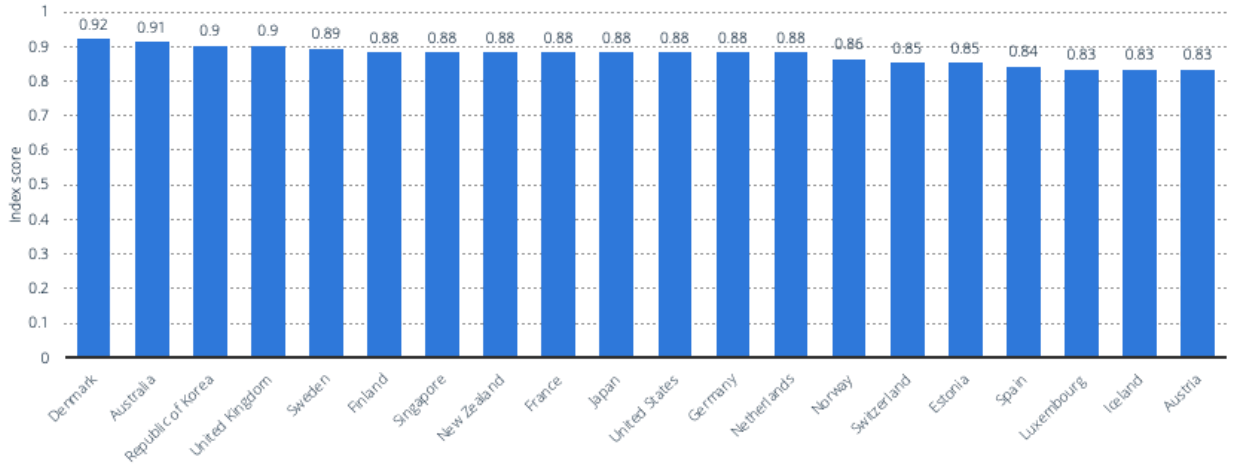
Shareef (2012) en su estudio sobre la adopción del el gobierno electrónico móvil muestra la ventaja que éste tiene frente al gobierno digital tradicional para que pueda ser adoptado por ciudadanos menos alfabetizados, aquellos que se encuentran en lugares más remotos e incluso aquellos que prefieren usar un dispositivo móvil para poder acceder a los servicios gubernamentales o públicos. Actualmente el uso de aplicaciones es muy popular y va en ascenso por la facilidad que encuentran los usuarios en tener una forma de obtener un servicio a cualquier hora del día sin importar donde se encuentren. Lo único que le es indispensable a las personas es tener el dispositivo y conexión a internet. (Sharma et al., 2018). Incluso en países con menos penetración como los africanos, han logrado introducir aplicaciones de pagos móviles con más de 50% de adopción por parte de sus habitantes. (Al-Azizi et al., 2018)

Adopción del gobierno electrónico

Autores desde Piscitelli hasta Shareef hacen énfasis en considerar variables culturales, sociales, tecnológicas para analizar cómo llegar a las personas con propuestas de productos digitales. Se estima que un 35% de proyectos gubernamentales relacionados al eGov fallan en implementarse, 50% son parcialmente completados y sólo un 15% logra ser exitoso en países desarrollados. (Napitupulu & Sensuse, 2014).

La Organización de las Naciones Unidas realiza una encuesta bianual en donde expone la evolución del gobierno electrónico a nivel global. Los países con mejor evaluación bajo el índice de desarrollo de E-Government, EGDI por sus cifras en inglés, y se miden basado en tres componentes: el índice de servicios online, es decir, el número de servicios disponibles en las plataformas digitales; el índice de infraestructura de telecomunicaciones, que mide la capilaridad de prestaciones de internet y telecomunicaciones existentes en el territorio; y índice de capital humano, que mide la capacidad de los gobiernos para movilizar la economía y el potencial de trabajo de sus ciudadanos.

Como es de notar, principalmente países Europeos y desarrollados son los que tienen un mejor índice y no existen países latinoamericanos a la vanguardia. Igualmente, de acuerdo a la encuesta más reciente realizada en 2018, se está promoviendo a nivel global el llevar el gobierno electrónico al siguiente nivel, más inclusivo, transparente y de confianza a las personas. Al igual que en el mundo privado, se ve una tendencia a intentar crear servicios centrados en las personas y sus necesidades, que sean innovadores y que cumplan con estándares de calidad que compitan con cualquier alternativa que puedan ofrecer otras organizaciones no gubernamentales.



Nota: Worldwide; 2018 **Fuente:** United Nations; ID 421580

Las principales problemáticas atacadas por estas soluciones digitales abarcan la salud, educación, ambiente y empleo digno. En consecuencia, los países han visto un crecimiento en servicios prestados a poblaciones vulnerables, donde América pudo crecer un 86 por ciento comparado al 2016, 79 por ciento Asia, 57 por ciento África y 15 por ciento Oceanía. De acuerdo a la encuesta, los tres tipos de servicios más utilizados en el mundo en 2018 por los ciudadanos fueron los de pago de servicios, presentación de impuestos y el registro de nuevos negocios.

Ciento cuarenta países son los que ya cuentan con al menos un servicio transaccional totalmente digital, por lo cual empiezan a aparecer investigaciones que ayudan a comprender la posición de los usuarios frente a la nueva forma de hacer trámites. Por consiguiente, en otros estudios se han logrado detectar factores para la adopción de la fase transaccional del eGov, donde se identifican los funcionales, relativos a los productos digitales, y los culturales, relacionados a los modelos mentales de las personas y la sociedad (Shareef et al., 2010, 2012, 2018; Garín-Muñoz et al., 2018; Sharma et al., 2018).

En primer lugar, los factores funcionales corresponden a los que se identifican que se dan por el uso de los productos. Los autores identificaron que la facilidad de uso es uno de los elementos más apreciados por los usuarios, porque trata de cómo ellos perciben la interacción que tienen con las apps o webs, que tiene ser clara e intuitiva para que las personas quieran utilizarlos. A esto se le suma que necesitan percibir que son seguros, porque al manejar información sensible, necesitan saber que sus datos están resguardados y que se toman las medidas para que su información sea privada. Si se unen estos dos factores, se encontró que es más probable que adopten servicios proporcionados online en comparación a los presenciales.

Otros factores que afectan, en menor medida, son los que tienen que ver con la disponibilidad de recursos para poder utilizar estos productos, ya que dependen de tener una conexión a internet y tener un dispositivo por el cual acceder, sean estos móviles o computadoras. En este

punto es donde se hace una especial distinción, porque la ventaja que tiene el gobierno móvil es que puede existir dentro de un celular que permite acceder desde cualquier lugar y que también implica menor costo de adquisición del aparato tecnológico. El costo del dispositivo sumado al costo de un servicio de internet se ven abaratados cuando se opta por la versión mobile.

A esta serie de factores también se suma la percepción del beneficio funcional, es decir, si a los usuarios les sirven los servicios digitales que se ofrecen y si obtienen del mismo una mejora en la eficiencia, si les lleva menos esfuerzo y si hay un buen rendimiento del servicio. En el caso de Omán, se ejemplifica como la disponibilidad de los servicios online sin interrupción en cualquier momento del día. Si bien se hace foco en lo transaccional, lo que resulta de los procedimientos es información que queda en manos de los organismos y del ciudadano. Si la información que se presenta en estas plataformas no es correcta o no es suficiente, puede tener un impacto negativo en las personas y se dejará de usar.

Asimismo también existen elementos culturales, donde principalmente impacta el nivel de alfabetización digital y cómo las personas están acostumbradas a utilizar otras webs y apps. La costumbre o hábito que ya tienen las persona que han aceptado aplicaciones y la tecnología en su vida influencia en que hagan uso de otros productos digitales. Tal es el caso de los usuarios de home banking o de los que realizan compras por e-commerce, que el conocimiento del funcionamiento de operaciones en ámbitos virtuales suscita a la utilización de los canales digitales transaccionales del gobierno, pues ya tienen hábitos que les ayuda a confiar en que no necesitan tener otra persona física para interactuar con una empresa u organización. (Garín-Muñoz, 2018).

Finalmente, en el estudio de Shareef et al. (2013) se concluye que los usuarios más maduros van a adoptar el eGov en tanto ellos puedan realizar trámites complejos que ofrezcan una buena experiencia. Este punto incluye que los ciudadanos aprecian la resolución a nivel proceso, tecnológica y que opera bajo un estándar transaccional que le es familiar; sumado al factor de seguridad, éste logrará que finalmente las personas prefieran operar virtualmente.

Dentro de las recomendaciones se mencionan, en principio, que los creadores de políticas públicas deberían tener que dar prioridad en la disponibilización de servicios mobile. Si bien es una tecnología popular, en países emergentes y en desarrollo implican una oportunidad de llegada a segmentos vulnerables. (Sharma et al., 2018) La ONU, en su informe, toma las nuevas tecnologías como el motor para lograr un desarrollo sostenible, que incluye a todas las personas.

A fin de poder acercar el eGov a las personas, se recomienda acompañar con capacitaciones a poblaciones más vulnerables. La brecha digital antes consideraba únicamente lo relativo al acceso de hardware, pero al 2018 hace alusión al acceso a internet y a la alfabetización digital, donde se considera el saber usar los dispositivos para poder cumplir un objetivo. En

países con un índice EGDI bajo implica que todavía su infraestructura no está apta para poder satisfacer la demanda de conexión, mientras que para países con un índice alto implica poder incluir a la última porción de la población en el uso de la tecnología. De cualquier manera, se empuja a crear programas que eduquen a los segmentos desfavorecidos para que puedan aprovechar los beneficios del gobierno digital.

Otra de las recomendaciones está en poner foco en mecanismos de seguridad, por medio de controles que permitan a los ciudadanos percibir que su información está siendo resguardada. En Canadá tanto como en Omán, es un punto que se detectó es clave para que las personas generen confianza con el producto. Se habla de "resiliencia del gobierno electrónico", porque debe estar preparado para ciberataques, otros riesgos del mundo digital, incluso poder soportar factores contextuales como se dan ante los desastres naturales. La ONU incita a la alianza entre el mundo público y privado para potenciar las soluciones, principalmente porque la transformación digital obliga a que se ofrezcan servicios de buena calidad con mayor rapidez.

En definitiva, para lograr la adopción se deberá ir más allá de proporcionar información en tiempo real y se tendrá que lograr más transaccionalidad a través de los canales digitales aportando nuevos casos de uso para los ciudadanos y habitantes, nuevos servicios digitales de calidad.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Investigación

Tipo de investigación de campo

La investigación de campo se realizó en dos fases divididas en una primera instancia de estudio de los ciudadanos a través de una encuesta y de entrevista con un experto en el tema. La segunda fase se realizó en base a fuentes secundarias como portales oficiales del Estado y sitios web donde se pueden encontrar información pública de los servicios que ofrecen.

El objetivo de esta investigación es identificar los factores que ayudarían a incrementar la adopción de Mi Argentina entre los habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde se toma de referencia los hábitos que ya tiene esta población con el uso de productos digitales y lo que esperan de parte de la experiencia digital en el Estado. El objetivo de la investigación es exploratorio, es por esto que el enfoque de la misma es cualitativo y cuantitativo.

El muestreo es no probabilístico intencional, porque se seleccionaron individuos basándose en características que se necesitan para la investigación, en base al perfil del segmento del early adopter establecido por el equipo de producto de Mi Argentina.

El modo de recolección de datos es Online por Internet, principalmente por redes sociales (Facebook, Instagram, Linkedin y WhatsApp). Y el soporte de recolección de datos, es en principio, CAWI (celular) y en segundo lugar, CASI (por computadora).

Qué, Cómo, Cuándo, Quién

La investigación se realizó en base a una encuesta de 25 preguntas dirigida al segmento de early adopters.

El universo de estudio de la investigación abarcó el arquetipo del Early adopter: Adultos con alfabetización digital alta, habitantes de una gran ciudad argentina, en este caso la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se eligió este segmento por ser los usuarios que el Estado consideró que serían los primeros que iban a querer probar un nuevo producto digital porque ya están acostumbrados a usarlos en su vida diaria y les será más fácil hacer uso del mismo cuando tengan la necesidad de interactuar con el Estado por un canal digital.

La razón por la que se toma a los “early adopters” es porque dentro de las definiciones del modelo de negocio, estos iban a ser de los primeros en adoptar la plataforma e iban a ser evangelizadores del producto con otros segmentos para poder llevarla a la siguiente etapa de evolución.

Universidad de San Andrés

En la primera sección se se agruparon las preguntas respecto a datos demográficos, en la segunda sobre el uso de productos digitales y cómo interactúan con ellos día a día; en la tercera, sobre temas de relación con el Estado Nacional, trámites y la percepción y expectativa de las personas con la experiencia de usuario con servicios al ciudadano.

El tiempo promedio de terminación del cuestionario fue de 8 minutos y el período en el que se difundió el mismo fue durante las últimas dos semanas de marzo de 2020. Se realizaron un total de 102 encuestas, de las cuales el 81% pertenecían a habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de nacionalidad argentina y extranjeros.

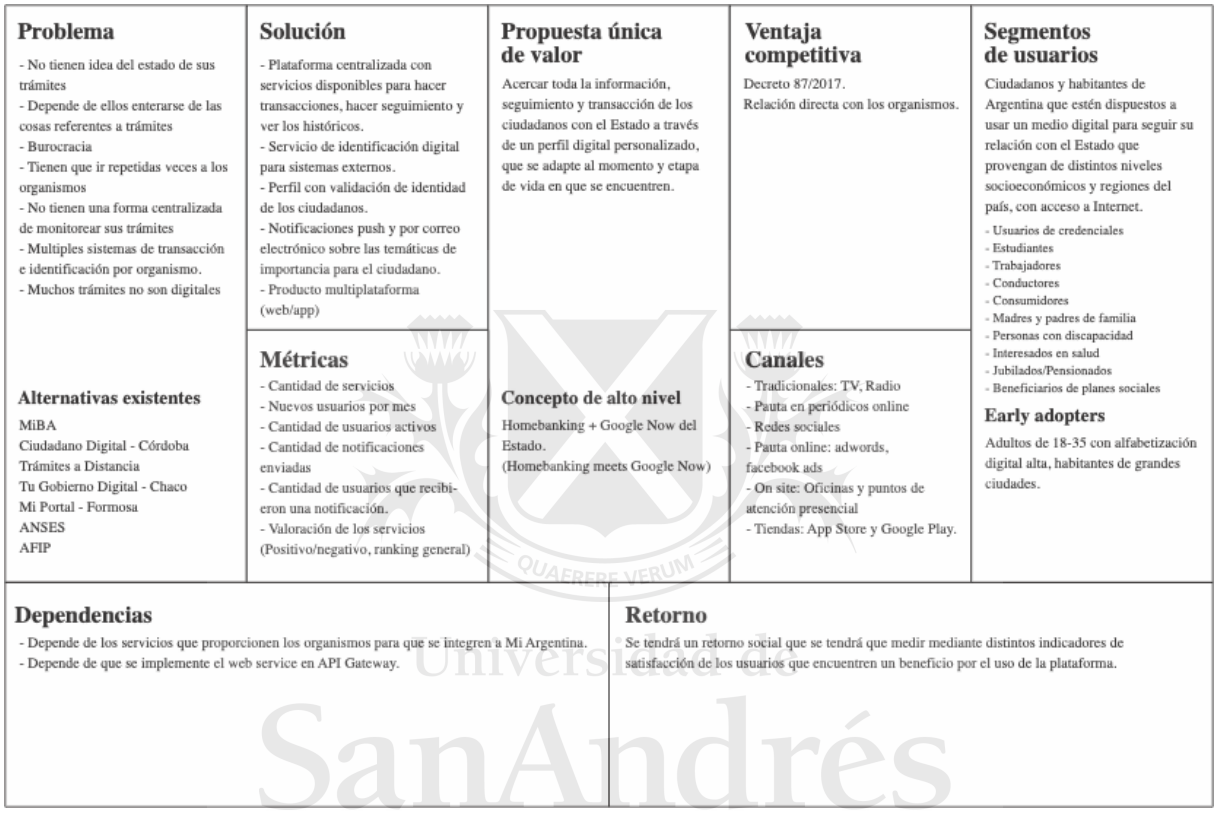
En la etapa de entrevista en profundidad con uno de los expertos, se realizó una serie de preguntas en las que se relevó información desde la perspectiva de stakeholder para Mi Argentina. Principalmente, se indagó sobre proceso de toma de decisiones para la elaboración de productos digitales en el Estado, cómo afecta tener múltiples segmentos para pensar funcionalidades de un producto, barreras para construir el producto ideal e indicadores que toman para medir el éxito de adopción de esta plataforma.

Para complementar la investigación, se realizó desk research para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta Mi Argentina. Además a través de este relevamiento se intenta determinar el posicionamiento en relación a lo que consideran la "competencia" para poder evaluar otras acciones estratégicas de acción.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis del caso

Para lograr entender con mayor profundidad las implicancias de la plataforma, se necesita hacer un análisis que relacione los diferentes elementos del modelo de negocio. En este análisis se incluyen puntos sobre el entendimiento del usuario, FODA y cómo se encuentra respecto a la competencia para poder conocer en qué universos operar para mejorar el producto y su propuesta de valor.



Canvas de negocio de Mi Argentina, base para el análisis del caso.

1. Análisis FODA

El siguiente análisis es de realización personal, elaborado durante junio de 2020, donde se toma de base el estado de la plataforma a la fecha para entender con mayor profundidad la situación en que se encuentra.

1.1. Fortalezas

- *Es un producto único en el mercado y tiene respaldo normativo:* Hasta el momento no existe un producto que iguale la propuesta de Mi Argentina, especialmente porque no gozan del aval normativo que le respalda desde el decreto nacional 87/2017. La idea

de recolectar la información de ciudadanos dispersa en varias entidades es una solución que apuesta por el cambio en la forma de brindar servicios a las personas.

- *El servicio es gratuito para cualquier ciudadano:* el servicio que presta la plataforma lo puede gozar cualquier ciudadano o habitante legal de Argentina sin ningún costo. Lo único que necesita es un dispositivo, internet y tener una cuenta para comenzar a utilizarla.

- *Portabilidad de documentos digitales:* es el único producto que ofrece el servicio de documentación digital oficial con soporte de un dispositivo móvil.

- *Crecimiento de base de usuarios a través de mecanismos como renovación de trámites:* una de las grandes fortalezas que tiene la plataforma es que ante la renovación del DNI se crea una cuenta verificada al ciudadano. Esto impacta directamente en el crecimiento de la base de usuarios total como la de aquellos que no necesitan pasar por una verificación de identidad, por lo que tienen más acceso a información y funcionalidades.

- *Genera interés en las personas:* tanto medios como las mismas personas tienen curiosidad en el producto. Al menos en el segmento goza de mucho awareness, lo que puede llevar a hacer crecer la base de personas que prueban la plataforma.

- *Tiene funcionalidades para varios segmentos:* una de las propuestas de Mi Argentina es el adaptarse a varios tipos de usuario a través de dar un delivery dedicado a las necesidades del usuario. Tiene varias específicas como Certificado Único de Discapacidad o una sección para la consulta de planes sociales para beneficiarios.

- *Acceso a información oficial:* los organismos le proveen la información a través de servicios web, con lo que logran alimentar los dashboards de la información para ciudadanos sin intermediarios.

- *Atención telefónica y por mail:* en caso de necesitar atención para consultas o problemas relacionados al uso del producto, existe un equipo que atiende los casos y da respuestas. La plataforma tiene énfasis en la autogestión pero considera a usuarios menos experimentados.

1.2. Oportunidades

- *Alianzas con organismos estatales:* entre más alianzas tiene Mi Argentina con otros organismos puede hacer que se fortalezca y amplíe la oferta de servicios que se presta.

- *Se pueden construir soluciones innovadoras en conjunto con otros organismos:* algunos servicios al ciudadano se pueden llegar a pensar de formas muy distintas y apalancadas por tecnología.

- *Cada vez hay más ciudadanos con acceso a internet, especialmente desde celulares:* la cifra de usuarios de internet sigue creciendo, por lo que es una oportunidad para llegar con servicios digitales a ciudadanos de todas las regiones del país.

- *Cada vez hay más exigencia de tener transaccionalidad online:* los habitantes del país, en especial los de grandes ciudades, cada vez están más acostumbrados a realizar transacciones a través de productos digitales. Al tener un nivel de alfabetización alta, es una oportunidad para abrir los canales de atención virtual.

- *Una gran cantidad de gente ha escuchado del producto:* si bien en la encuesta se vio que no todos son usuarios, la mayor parte conoce la plataforma y la tiene presente. La comunicación ha resonado en las personas y tiene la capacidad de llegar a una población más amplia.

- *Ampliar la oferta de trámites digitales tiene la oportunidad de mejorar la utilización de recursos y de lograr que haya ciudadanos más satisfechos:* el perfil digital ciudadano desafía la forma en que se plantea el servicio del Estado al ciudadano. Implica mejoras en proceso, más eficiencia y evitar la burocracia.

- *Estandarización de comunicación con el ciudadano:* puede llegar a ser el canal de comunicación predilecto donde se maneje toda la relación entre las personas y los organismos estatales.

- *Llegada cross a los ciudadanos combinando alcance nacional y local:* una de las oportunidades más ambiciosas es poder integrar servicios locales dentro del entorno digital nacional para que los gobiernos unan fuerzas para dar una mejor experiencia a la población.

- *Acceso a información y datos provenientes de la medición de otros productos:* al ser parte de los productos basados en Argentina.gob.ar el equipo tiene acceso a datos para saber cuáles son los trámites más consultados y demandados por los ciudadanos. El tráfico en el sitio cuenta con picos de más de 10 millones de usuarios por mes.

- *Hay capacidad de desarrollar productos digitales desde el Estado para las personas:* siendo que ya se dio inicio al desarrollo de una plataforma deja evidencia que se pueden prestar más servicios a través de productos y canales digitales. Sienta un precedente para que otros organismos se sumen a la ola de transformación digital.

Universidad de SanAndrés

1.3. Debilidades

- *Poca oferta de servicios de valor para las personas:* Mi Argentina todavía tiene pocos servicios digitales integrados. De más de miles de trámites, sólo unos cientos son digitales dentro del Estado y de esos son menos de 100 los que están disponibles en la plataforma. Al menos para el segmento estudiado la mayor parte de trámites no le resultan de valor. Todavía falta entender en profundidad cuáles son los que realmente serían los que le servirían a los usuarios de cada segmento.

- *Infraestructura tecnológica ineficiente:* una de las quejas más mencionadas por los usuarios en las stores es el mal funcionamiento de la plataforma. Son pocos los servicios que presta Mi Argentina y sin embargo los usuarios indican en los comentarios de las stores que se encuentran repetidas veces con que están caídos y no los pueden consultar a demanda.

- *Canal app y web no ofrecen los mismos servicios:* hay algunas "transacciones" que no se pueden realizar desde la app, por ejemplo la expresión de voluntad de donación de órganos. Esta discrepancia entre canales hace que descargar una app tenga menos valor para las personas y por lo tanto depende más de la web, que no vive en el dispositivo de los usuarios.

- *La calidad del servicio que presta la plataforma no satisface a los usuarios y tiene muchas fricciones en la experiencia de usuario:* la intermitencia sumada a lo friccionante de la validación de identidad genera que existan barreras para poder acceder a un tipo de cuenta que le permite ver una variedad más amplia de información. Las personas expresan que hacen varios intentos antes de desistir, porque hay un interés genuino, pero no llegan a convertirse en usuarios validados porque no pasan el primer filtro.

- *Todavía falta personalización, la experiencia es muy genérica:* se presenta información que es exclusiva del usuario pero no es información que no podría consultando en otros lugares como ANSES o por una búsqueda en Google. Falta trabajar sobre qué mostrar al usuario de acuerdo a sus intereses y a brindarle servicios de acuerdo a la etapa de vida en la que se encuentre.

1.4. Amenazas

- *Falta de adaptación y respuesta al contexto:* la misma burocracia y la espera a las normativas hace que se retrase la disponibilización de funcionalidades al mercado.

- *Las provincias y gobiernos locales tienen hegemonía sobre algunos servicios:* Al ser un país federal la potestad sobre algunos servicios los tienen los gobiernos locales, que

en caso de no tener la predisposición para generar una alianza con el nacional, nunca van a estar disponibles en la plataforma.

- *Algunos organismos no le ven el valor a tener una plataforma unificada:* Todavía hay mentalidad de silos y cada una de las áreas quiere desarrollar sus propias soluciones por lo que un perfil unificado va a llevar muchos años para construir.

- *Todavía no se reconoce el valor legal de los documentos digitales:* ante la falla de comunicación o simplemente la misma mentalidad anti digital hace que no se le reconozca la validez legal de los documentos. Esto deriva en que no importa la cantidad de servicios que estén disponibles, va a seguir existiendo una barrera entre los ciudadanos-usuarios y el Estado.

- *El mantenimiento de los datos depende de los organismos:* La actualización de la información queda en mano de los organismos, lo que puede incurrir en disgustos a las personas si no ven los últimos datos de sus trámites o de la información que tienen sobre ellas. Incluso puede ocurrir que la información en formato físico tenga un detalle más actualizado que el vertido en formato online.

- *Otras entidades gubernamentales pueden desarrollar productos que compitan:* siempre existe la posibilidad que las distintas áreas deseen desarrollar sus propias soluciones para poder tener la última decisión sobre las mismas.

- *Falta de integración con organismos claves como AFIP o ANSES:* estos organismos son los que manejan una considerable cantidad de información sensible de los ciudadanos que son troncales para la relación entre ellos con el Estado. Son los organismos competidores más fuertes que se pueden encontrar dentro de los universos donde opera Mi Argentina.

- *Los segmentos poblacionales son muy distintos entre sí:* lo que exige cada tipo de perfil ciudadano es diverso y puede cambiar de acuerdo a factores geográficos, de etapa de vida y de otras perspectivas.

Universidad de San Andrés

2. Análisis de la competencia

Dentro del entorno donde opera Mi Argentina se pueden identificar alternativas existentes, es decir, productos que actualmente utilizan los usuarios target para solucionar los mismos problemas que pretende solucionar la plataforma. Estos conforman la competencia porque prestan servicios similares en la categoría de "plataformas de servicios digitales para el ciudadano".

Para determinar la situación de los mismos en comparación con Mi Argentina se establecieron variables claves para el negocio, que representan las aspiraciones funcionales para la plataforma. La comparación se realizó de acuerdo a su nivel de cumplimiento a junio de 2020, a partir de acceso a información que permite al perfil del investigador en las plataformas e información pública disponible en portales de los distintos gobiernos. Las variables que se establecieron fueron las siguientes:

- *Alcance:* se refiere a si presta servicios a nivel local o nacional. Cuando es local incluye información y servicios al ciudadano principalmente de una jurisdicción más acotada, enfocado a lo perteneciente a una provincia. Cuando es nacional es porque tiene el fin de incluir servicios pertenecientes al Estado nacional y también llegada a todo el territorio indistintamente del origen del usuario.

- *Segmentos atendidos:* esta variable considera los segmentos generales de usuarios a los que les intenta prestar servicios, que en algunos casos va desde el ciudadano como individuo a organizaciones con personería jurídica. Se establecen segmentos amplios para estandarizar la comparación, sin embargo, cada uno de ellos puede tener subsegmentos.
    - Por ejemplo, en el caso de ciudadanos existen empleados, beneficiarios de planes sociales, jubilados, etc.
    - En el caso de organizaciones existen empresas pequeñas, medianas y grandes empresas. También organizaciones sociales, civiles, etc.

- *Mecanismos de validación de identidad:* se considera dentro del análisis dado que brinda seguridad para resguardar la información más sensible. Comprende validaciones biométricas, a través de preguntas claves o brindar datos que sólo los pueden tener acceso las personas, que no se encuentran públicos.

- *Variedad de servicios prestados*[18]*:* esta variable contempla la oferta de funcionalidades disponibles en cada plataforma dado que es uno de los objetivos que tiene Mi Argentina. El rango se establece con esta escala:

[18] Esta variable se realizó a partir de accesos con un perfil ciudadano propio del investigador y de información pública en portales informativos. Pueden existir más servicios ocultos que abarcan otros perfiles.

    - *Reducida:* tiene pocas funcionalidades sean transaccionales o de consulta.
    - *Intermedia:* tiene más pequeñas funcionalidades, transaccionalidad limitada, consulta de información y otras prestaciones como oferta de notificaciones o derivaciones a otros productos de interés para las personas. Incorpora más volumen tareas que puede hacer un usuario.
    - *Amplia:* Cuando incluye más funcionalidades, especialmente hay más variedad de transacciones y funcionalidades de valor para el usuario como notificaciones, seguimiento de trámites e información sensible abundante.

- *Nivel de transaccionalidad:* se refiere a cuántos trámites se pueden realizar totalmente desde un dispositivo:
    - *Baja:* se pueden realizar de 1 a 5 trámites online, principalmente los productos son de consulta de información.
    - *Media:* tiene algunos trámites online que se pueden realizar a través de la plataforma. En muchos casos necesita interactuar a través de otros canales de atención, por ejemplo por e-mail.
    - *Alta:* puede realizar varios trámites totalmente online, son autogestionables y digitales. Principalmente no se necesita de comunicación por otros canales, se hace todo desde las plataformas.

- *Nivel de seguimiento de trámites online:* una de las claves de negocio de Mi Argentina es el poner a disposición el seguimiento online, es por esto que esta variable se utiliza para compararle con las alternativas existentes estableciendo los siguientes niveles:
    - *Baja:* cuando no se puede hacer un seguimiento de trámites desde la plataforma y los que sí, resultan muy acotados en número o deficiente la información porque está desactualizada o no se condice con la realidad. Ejemplo: informar que un DNI fue entregado cuando no le ha llegado al usuario, que no se ha renovado algún documento cuando se hizo hace meses.
    - *Media:* Hay mucha más oferta de trámites que se pueden seguir desde la plataforma que el nivel anterior, pero aún en algunos casos se necesita del apoyo de otros canales de comunicación.
    - Alta: Permite acceder a información de una variedad amplia de trámites y permite visualizar la evolución a través de distintas etapas sin tener que consultar a través de otros canales.

- *Información oficial del usuario:* se refiere a la cantidad de información del usuario que está disponible dentro de las plataformas, principalmente datos sensibles que no se obtienen en consultas públicas.
    - *Reducida:* tiene datos del usuario que tiene el Estado pero son bastante acotados y probablemente el usuario los tiene en su poder porque los obtiene de otras fuentes. Por ejemplo, datos de su documento, fechas de cobros de beneficios.

Universidad de San Andrés

    - *Intermedia:* hay información más relevante y más amplia, puede incluir datos que solamente se pueden consultar a través de dicha plataforma.
    - *Amplia:* tiene variedad de información relevante para el usuario, realmente puede tener un panorama más amplio de su relación con el Estado. Incluye historiales completos y acceso a información sensible y actualizada que es muy útil para las personas.

- *Niveles de seguridad para acceder a información:* este factor se incluye en la comparación para comprender la relación entre los mecanismos de validación de identidad y el acceso a los datos, que es clave para que los ciudadanos puedan tener la experiencia completa sintiéndose seguros que su información no va a ser accedida por terceros con facilidad.

- *Portabilidad digital de documentos:* este punto se toma en cuenta porque es una de las principales prestaciones que tiene Mi Argentina.

Para el benchmark comparativo se tomaron dos grupos de productos según alcance:

- Primero los de alcance nacional: Trámites a Distancia, Mi ANSES y AFIP.
- El otro grupo de alcance local: MiBA, Ciudadano Digital, Tu Gobierno Digital y Mi Portal.

Si bien Mi Argentina persigue una cobertura a nivel país, se toman también las plataformas locales dado que una de las amenazas que se detectó es que "*Las provincias y gobiernos locales tienen hegemonía sobre algunos servicios",* por lo que se entiende que compiten por brindar una propuesta de valor similar.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Benchmark comparativo de Mi Argentina con sus alternativas existentes

	Para usuarios de todo el país				Para usuarios de CABA		Para usuarios de otras provincias	
Alcance	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Local	Local	Local	Local
Segmentos atendidos	Ciudadanos	Ciudadanos Empresas Otras organizaciones	Ciudadanos	Ciudadanos Empresas Otras organizaciones	Ciudadanos	Ciudadanos Empleados provinciales Empresas Otras organizaciones	Ciudadanos Empleados provinciales	Ciudadanos
Mecanismos de validación de identidad	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Variedad de servicios prestados	Reducida	Amplia	Intermedia	Amplia	Reducida	Intermedia	Intermedia	Reducida
Nivel de transaccionalidad online	Baja	Alta	Media	Alta	Baja	Media	Media	Baja
Nivel de seguimiento de trámites online	Baja	Alta	Intermedia	Alta	Baja	Intermedia	Intermedia	Baja
Información oficial del usuario	Reducida	Reducida	Amplia	Amplia	Reducida	Intermedia	Reducida	Reducida
Niveles de seguridad para acceder a información	2 o más	1	2 o más	2 o más	1	2 o más	2 o más	2 o más
Portabilidad digital de documentos	Sí	No	No	No	No	No	No	No

Cuadro comparativo de alternativas existentes.
Fuente: Elaboración propia, junio 2020.

Universidad de SanAndrés

Del análisis de la competencia se identifican estos puntos como principales:

- Los portales de Mi Anses y AFIP compiten principalmente en las soluciones de brindar información al usuario porque contienen riqueza en datos importantes para entender la relación ciudadano-Estado a lo largo de su vida. A esto también se suma el hecho que trata sobre las seguridad social y cuestiones impositivas, en donde la relación tiene que ser clara y estar al día.

- AFIP y Trámites a Distancia son los que tienen mayor prestación de servicios online y totalmente digitales, con trazabilidad de los trámites dentro de las plataformas. La oferta de sus plataformas los hacen competidores fuertes.

- Mi Argentina se equipara más con las propuestas locales, ya que tienen menos prestaciones que otras plataformas. Especialmente para los habitantes de Ciudad Autónoma de Buenos Aires las plataformas nacionales tienen más peso que la local.

- Si bien la validación de identidad es uno de los puntos de dolor para los usuarios, es un estándar en las plataformas para resguardar la información. Varían entre unas y otras, siendo en algunos casos por validación biométrica y otras de brindar datos que sólo el ciudadano conoce.

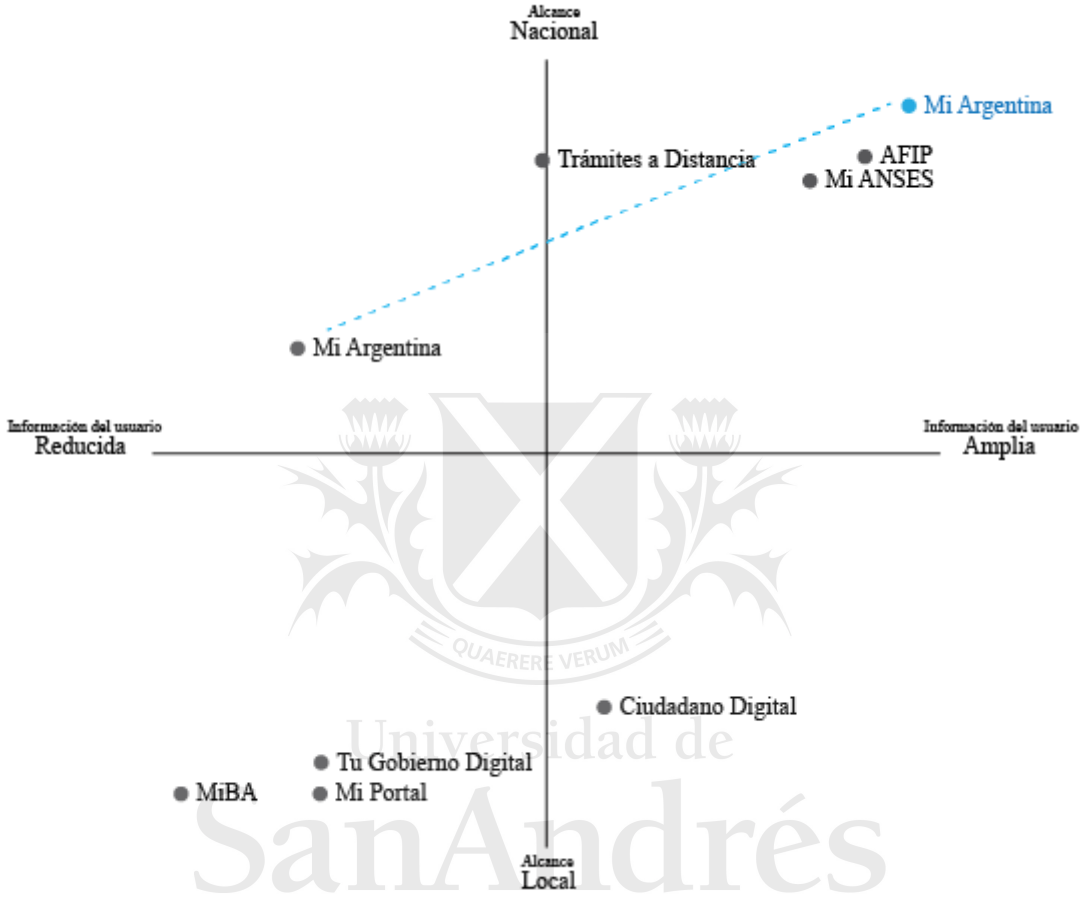
- En general el nivel de transaccionalidad online no es tan alto como se esperaría. Hay una oportunidad de ofrecer más prestaciones en este punto y de crecimiento.

- Ningún otro producto ofrece portabilidad digital de documentos oficiales, lo que es una ventaja para Mi Argentina.

Universidad de San Andrés
QUAERERE VERUM

Posicionamiento del producto

Finalmente, el posicionamiento del producto respecto a la competencia se puede ver desde los ejes del *alcance* y de la *información oficial del ciudadano que brinda*.



Actualmente Mi Argentina está posicionada en el cuadrante de alcance nacional con poca información disponible. El posicionamiento ideal sería alcance nacional con información del usuario muy amplia (marcada en azul) y que abarque incluso más temáticas que productos como los de ANSES y AFIP, con mayor transaccionalidad online.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

3. Análisis de los usuarios

El siguiente análisis hace foco en los usuarios, quienes son el interés principal y a quienes da servicio la plataforma.

La razón por la que se toma a los "early adopters" es porque dentro de las definiciones del modelo de negocio, aquellos que iban a ser los primeros en adoptar la plataforma para poder llevarla a la siguiente etapa. Sin embargo, basado en la tasa de desinstalaciones de la app que es un 75%, sumado a las opiniones recolectadas en la encuesta, es un indicador que no se ha logrado cruzar el abismo y que la tasa de abandono es alta, es decir que se pierden muchos usuarios.

3.1. Arquetipo de los usuarios "early adopters"

Se tomó de base el arquetipo establecido como "early adopter", con un alcance a los ciudadanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En la investigación se pudo verificar las características que hacen a este segmento ciudadano.

El segmento se compone de personas de edades entre 20 y 45 años, con alfabetización digital alta, con educación superior universitaria, acceso a internet constante a través de diversos dispositivos y que siempre se encuentran conectados. Este perfil es, sobre todo, actitudinal, por lo cual el rango etáreo se define con esa amplitud porque se centra en la forma en la que se manejan con la tecnología.

Universidad de San Andrés

Estas personas utilizan sus celulares en su día a día para diferentes actividades, especialmente para comunicarse con otras personas a través de chat, por mail y redes sociales. Además, gestionan tareas de su trabajo desde su dispositivos y lo usan para fines transaccionales como hacer pagos o compras en línea. Esto deriva en que hacen uso frecuente de aplicaciones móviles de distinta índole:

- El tipo de aplicaciones utilizadas con frecuencia diaria son los chats, especialmente Whatsapp, para comunicación y gestión general de asuntos del día a día; y las redes sociales, siendo el predilecto Instagram por permitir conectar con otras personas a la vez que sirve de entretenimiento.

- Las que siguen son aquella que utilizan algunas veces por semana, donde predominan las financieras como los home bankings y billeteras digitales, entre las que se destacan Mercado Pago y Brubank, por la facilidad de uso y contar con funcionalidades donde gestionar las finanzas en un sólo producto, incluso la atención al cliente en vivo como el caso de Brubank.

- Otras que son de uso frecuente que ronda entre semanal y mensual son las de compras online, como Mercado Libre, PedidosYa o Rappi; y las de transporte, Google Map, Uber o similar.

- Las que se utilizan con menor frecuencia o casi nula son las estatales. Del mismo modo que las personas indicaron no usarlas, también consideran que las usan porque no tienen otra opción.

Cabe destacar que el segmento tiene una predilección por el uso de productos digitales en formato de aplicación móvil, aunque tienen acceso a internet desde computadoras y utilizan también los sitios web. Valoran la facilidad de comunicación entre personas, desde el chat con gente cercana hasta la atención online, y la utilidad de los productos para solventar asuntos que se le presentan en su día a día. Aprecian principalmente aquellas que tienen funcionalidades más variadas y centralizadas en un único producto. Son abiertos a descargar nuevas aplicaciones, pero la mayoría indica que las desinstala al poco tiempo si no las usa.

Desde el punto de vista comunicacional, los early adopters indican que su fuente de información para conocer nuevas apps es a través de redes sociales o por pauta digital y en segundo lugar, pero muy cercano, porque les cuenta algún conocido. Las fuentes menos efectivas son los medios de comunicación tradicionales o la vía pública.

Se le dio la oportunidad de contestar a personas por fuera del rango etáreo y se notó, de acuerdo a las respuestas brindadas, que los ciudadanos arriba de 45 años hacen uso de sus dispositivos e internet de forma más acotada, principalmente para mensajería instantánea. Este segmento etáreo queda por fuera del perfil de early adopter, que deriva en conformar un nuevo grupo a estudiar, que queda por fuera del alcance de la investigación.

3.2. Experiencia transaccional: Realización de trámites

Tras el análisis de las respuestas de los encuestados se encontraron los siguientes puntos:

Existe una relación en el hecho que la mayor parte de personas no hacen uso de productos digitales del estado con la cantidad de trámites que hacen por año, que son pocos o ninguno.

La mitad de las personas (54.29%) indica que realiza un trámite por año y los demás (42.85%) dos o más, o ninguno. Sólo un 2.85% indica que hace 10 o más. De las personas que respondieron que hacen hasta dos trámites también respondieron que no usan, o casi nunca, productos digitales del Estado. Por lo tanto, hay una relación entre la frecuencia en que se realizan trámites con la necesidad de usar webs o apps gubernamentales.

En general hay una buena percepción respecto al último trámite realizado, con una calificación promedio de siete puntos (7/10). Si bien los trámites que mencionaron los

encuestados eran todos presenciales, en general las personas consideran que hay aspectos que hacen a la experiencia de "hacer trámites" algo tedioso y con muchos puntos de dolor. Entre los puntos destacados están la burocracia, que lleva mucho tiempo realizar trámites y el difícil seguimiento, ya que indican que es difícil encontrar respuestas y tener claridad de la información. Por consiguiente, las personas tienen una percepción de valor nulo del acto de "hacer un trámite", porque lo ven como una carga.

Valoración promedio de **experiencia presencial en base al último trámite realizado.**

Valoración promedio de **experiencia utilizando webs o apps del Estado.**

Las personas de este segmento indicaron una preferencia total por la transaccionalidad digital, sin embargo, creen que los productos digitales del Estado no están preparados para dichos fines.

La mayor parte de las personas prefiere transaccionalidad online y quisiera realizar sus trámites en línea, no obstante, brindan una calificación menor a la experiencia online frente a la presencial. Este tipo de usuarios no usa frecuentemente apps del estado y cuando lo hacen, es porque piensan que no tienen otra opción.

El primer punto es que el 60% de las personas consideran que la información que proporcionan es incompleta o desactualizada en las plataformas estatales. Estos usuarios aprecian poder consultar en online y en vivo, por lo que sumado a que el contenido lo consideran difícil de entender, para ellos es una mala experiencia.

Además a esto se suma que son considerados difíciles de usar, especialmente porque su diseño no fue pensado para que sea amigable a las personas. A la complejización de la experiencia se le suma la falta de estabilidad, la cual es mencionada varias ocasiones porque por fallas de índole técnica de comunicación con sus sistemas, no se logra visualizar información o tener una experiencia fluida para lograr finalizar una transacción.

El punto final que aqueja a estos usuarios cuestiona la existencia de los productos. Primero porque no siempre se entiende el fin por el que existen, al generar tanta confusión en las personas; como también el hecho de tener funcionalidades muy limitadas, al punto en que tienen que interactuar con distintas apps o webs para poder realizar todo lo que necesitan.

3.3. Los early adopters y la plataforma Mi Argentina

Mi Argentina goza de mucho awareness entre los early adopters, quienes indican que tienen conocimiento de la existencia de la plataforma y solamente menos de un 20% de encuestados indicó que no la conocían por completo.

Las formas más efectivas de comunicación fueron principalmente las redes sociales, de las cuales hacen uso en su día a día este segmento, por medio de un conocido y en menor medida porque lo mencionaron en algún medio de comunicación masivo tradicional. Algunos se enteraron porque tuvieron que realizar la renovación de su DNI o tuvieron que sacar un turno.

La mayor parte de personas encuestadas (80%) que dijeron conocer Mi Argentina han utilizado el producto, principalmente la aplicación. Entre las funcionalidades que encontraron más útiles fueron el DNI digital, la Licencia Nacional de Conducir, la constancia de CUIL y la cédula verde y azul.

A pesar de tener prestaciones de valor, se mencionó que "varios lugares no aceptan la aplicación como válida", punto que el experto entrevistado considera que es posible que ocurra en la atención presencial, dado que ahí también juega el factor político y comunicacional entre áreas gubernamentales (Ver anexo 2).

Para acceder a varias de las funcionalidades, las más importantes para los usuarios, tienen la barrera de tener la cuenta con validación de identidad. Las personas tienen que pasar por el proceso de validación biométrica o la renovación de su DNI para poder tener las credenciales digitales. En el espacio de respuestas abiertas los usuarios mencionaron varias veces los problemas sobre la validación biométrica, que no está optimizada. Incluso, en las stores públicas se ven varias quejas de usuarios que no pueden pasar el proceso o les parece engorroso por cuestiones de accesibilidad.

Finalmente, el segmento quisiera poder tener en su perfil digital ciudadano transaccionalidad online para los servicios del Estado y su historial de trámites para consulta. Quieren que en Mi argentina lo que se ofrezca figure correctamente, la estabilidad del servicio; la información sea correcta y actualizada, sobre todo, que se centralice todo en la app para no tener que estar navegando entre distintos productos estatales para lograr un objetivo.

De acuerdo al entrevistado, este punto es la forma de materializar la relación del ciudadano con el Estado a través de un producto que ofrezca más funcionalidades. "Cuantas más funcionalidades se puedan desarrollar de manera práctica (o de manera más práctica que por otras vías) a través de Mi Argentina, mayor nivel de adopción tendrá la herramienta", comenta Julián Rodríguez Orihuela.

Consideraciones finales

En base al análisis elaborado donde se tomó la perspectiva teórica, de la experiencia de stakeholder y de la voz del usuario, se consideran que existen puntos son los claves para la adopción de Mi Argentina por parte de los habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Dichos los aspectos se pueden dividir en aquellos que refieren a los usuarios del segmento "early adopters", a los servicios que brinda la plataforma y los que tienen que ver con el sector gubernamental, los cuales se mencionan a continuación:

Factores relacionados a los usuarios "early adopters"

- *Los usuarios catalogados como early adopters ya tienen ganados dos aspectos básicos para la adopción de un nuevo producto: el usos de dispositivos móviles para distintas necesidades de su día a día y el acceso a internet.*

  Incorporar una nueva aplicación tiene que ver con la valoración que le dan según cómo ésta solucione algún dolor en sus vidas porque ellos ya tienen un "hábito digital" para gestionar y transaccionar a través de dispositivos. No es novedad para este tipo de usuarios la transaccionalidad online, por lo cual se vuelve una exigencia el tener servicios digitales estatales.

Universidad de SanAndrés

Factores relacionados al producto

- *La adopción de Mi Argentina no se dará por la frecuencia de uso sino porque el producto se logra posicionar como el canal predilecto para que un ciudadano obtenga del Estado lo que necesita en las distintas etapas de su vida.*

  De acá se desglosa el manejo de dos lecturas que deben convivir sobre lo que esperan los ciudadanos. Se debe entender que el ciclo del producto como tal es distinto al de otras industrias, por lo cual tiene que haber una lectura sincrónica y asincrónica de las necesidades de los usuarios respecto a lo que se esperan de la plataforma. Para que haya una "adopción" se debe trabajar en proveer funcionalidades útiles en que hagan una diferenciación de aquellas que podría utilizar frecuentemente en comparación a aquellas que corresponden a las etapas de vida como ciudadano.

  Primero, pensando en el día a día, el disponibilizar algunos documentos que van a ser necesarios con mayor frecuencia y no cambian en el tiempo, que a lo sumo sufren actualizaciones esporádicas. Estos documentos van ligados a la identidad de la persona y corresponden a la estandarización de identificación ciudadana que ha

impuesto el Estado, tal como sería el Documento Nacional de Identidad, el pasaporte o el Código Único de Identificación Laboral (CUIL).

En segundo lugar está lo que se ofrece para las distintas etapas de la vida. En este punto se ha de considerar que se piensa transversalmente atravesando los ejes de la cronología de vida de una persona, la coyuntura actual inmediata y la de separar las necesidades de los distintos segmentos. Ejemplo de esto sería una partida de nacimiento o casamiento, que tienen que ver con un momento específico de la vida de un ciudadano o acceder a una asignación especial, en el caso de la coyuntura.

- *Cuanta más funcionalidad se agregue a la plataforma, mayor probabilidad de ser utilizada por el segmento, especialmente si es en la app mobile.*

  La adopción del producto Mi Argentina como tal difiere frente a los de otros rubros, principalmente porque la mayoría de personas tienen la necesidad de hacer algún trámite pocas veces al año. Sin embargo, tantos más servicios disponibles, más las personas verán una materialización de su relación con el Estado a través de las funcionalidades del producto.

  Puede ser de índole informativo, lo que no puede pasar es que lleve a distintas URLs que le saquen del producto. Esto tiene mayor peso en la app dado que es difícil hacer que alguien se descargue una aplicación en su celular, más aún que la mantenga en el dispositivo si no le encuentra utilidad alguna.

- *Para que el producto sea utilizado por los usuarios, se deberá priorizar el proporcionar una buena experiencia de usuario, fácil, clara y accesible.*

  Es importante mantener una interacción ciudadano-plataforma que sea fácil de usar. Esto incluye trabajar las barreras para registrarse en Mi Argentina, sobre todo, de lograr formas de validación de identidad que mantengan un equilibrio entre la seguridad y la usabilidad. Para este segmento de usuarios, que está acostumbrado a utilizar otros productos que cumplen con estos criterios, la experiencia de usuario es un commodity que debe brindar la plataforma.

  Si se les proporciona una experiencia de acuerdo a sus expectativas, los mismos usuarios tienen el potencial de ser promotores de la plataforma. Hay un aspecto social que hace de los early adopters los predilectos para ser una palanca importante de promoción.

Universidad de San Andrés

- *La plataforma promete disponibilidad del servicio las 24 horas del día, por lo cual la calidad y estabilidad tecnológica de la plataforma también impactan en la confiabilidad del servicio.*

  Mi Argentina es un "front", es decir, un soporte por el que se visualiza información que tienen otros organismos sobre el ciudadano. Sin embargo, la promesa de la plataforma es poder acceder en cualquier momento y en cualquier lugar, con lo cual debe cumplir. Si se le dice a una persona que lleva sus documentos de identidad en su celular o que puede realizar un trámite dentr no debe fallar en caso de necesitar ser utilizado.

  Se debe priorizar el lograr una metodología de construir el producto a nivel tecnológico de forma que la "performance" de los servicios de los organismos afecten en menor medida la experiencia de las personas. El producto debe funcionar para que las personas lo quieran usar.

Factores relacionados al sector gubernamental

- *Difundir y promover la validez legal de documentos digitales entre funcionarios y ciudadanos.*

  Esto incluye el promover la validez legal de los documentos digitales dentro de las entidades gubernamentales y sus funcionarios, como el hecho de comunicar que cierto documento se encuentra disponible en formato digital. Esto impacta principalmente para cuando un ciudadano opta por utilizar un documento, que tiene disponible en Mi Argentina, se le tome como válido como si presentara el documento físico. Si está bajo normativa que dicho formato es oficial, lo debe ser homogéneamente en todo el Estado.

- *Crear un "hábito digital" también involucra que desde el Estado se deberán implementar acciones para fomentar el producto como herramienta de llegada entre las instituciones y el ciudadano.*

  Esto quiere decir que se ha de promover un mindset a nivel gubernamental que haga énfasis en mantener actualizada la información y ponerla a disposición del ciudadano. Principalmente entender la transformación profunda que se tiene que dar como organización para poder brindar un servicio acorde a la época en que vivimos.

  Desde el punto de vista más estratégico, ver Mi Argentina como un modelo de plataforma que beneficia a ambos lados, en tanto que sea el puntapié para generar una sinergia entre los organismos estatales y los ciudadanos. La nueva dinámica estado-ciudadano brinda un nuevo sentido de valor, ya que si el ciudadano en su

facultad de usuario recibe soluciones a sus necesidades, los recursos del Estado estarán siendo mejor utilizados. El outcome antes que el output, dejar de hacer por hacer y sacar funcionalidades que tengan mucho impacto.

- *Incorporar la tecnología y nuevas formas de pensar los servicios ayudan a la relación con los ciudadanos y el nivel de satisfacción del los mismos.*

  El brindar los servicios de "otra manera" tiene efectos de satisfacción en los ciudadanos, que se sienten escuchados y atendidos por el gobierno. Esto ayuda a que los usuarios promuevan la percepción como institución, que lo vuelve más positiva.

En conclusión, construir un perfil digital para los ciudadanos "early adopters" conlleva que se conjuguen factores de expectativas y necesidades del segmento, la estrategia del producto como tal y la forma en que presta servicio el Estado. La plataforma ya cuenta con un número significativo de usuarios, sin embargo se ha de trabajar en la adopción de Mi Argentina por parte de ciudadanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Estos factores mencionados tendrán que ser considerados para poder hacer que la plataforma se posicione como el canal más completo para llevar la relación Estado-ciudadano, con el menor número de puntos de dolor y que sea altamente valorada por las personas, incluso para poder lograr su expansión a otros segmentos de la población que no han sido estudiados en esta investigación.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Futuras líneas de acción

Posterior a la evaluación exhaustiva de la plataforma y de las expectativas de los ciudadanos, se proponen futuras líneas de acción para la optimización de la propuesta de valor que ofrece y así lograr los objetivos de negocio deseados.

1. **Funcionalidades para el producto**

Entendiendo las barreras que existen dentro del Estado, se proponen los ejes estratégicos para considerar la integración de nuevas funcionalidades. Para poder llevar al producto al siguiente nivel y logre llegar a más cantidad de ciudadanos se recomienda priorizar de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Funcionalidades que sean masivas:** Primero enfocarse en los documentos que las personas usan en su día a día y servicios que tengan mucho impacto en volumen de ciudadanos. Principalmente serán funcionalidades que sean transversales a la vida de cualquier ciudadano.
    - Trazabilidad real de trámites online: para fomentar la transparencia.
    - Agendar turnos: para que sea ordenado y que la gente realmente tenga previsibilidad sobre el tiempo, uno de los puntos de dolor más mencionados.
    - Documentos digitales: para poder presentarlos a demanda ante las entidades correspondientes y que sean el equivalente del físico.

- **Funcionalidades propias de un segmento:** En paralelo ir incluyendo funcionalidades para cada segmento y etapa de vida.
    - Se podrán apalancar en las métricas de los otros productos digitales como la guía de trámites para poder priorizar qué es lo que están necesitando las personas que tienen que ver específicamente con la etapa de vida.

- **Funcionalidades que respondan al contexto:** Adaptarse al contexto. En periodo de elecciones o de emergencia, poner a disposición herramientas para los ciudadanos:
    - Al igual que las propias de cada segmento, se podrán apalancar en las métricas de los otros productos digitales como la guía de trámites para poder priorizar qué es lo que están consultando los ciudadanos. Con esto se podrá responder con rapidez a las necesidades del corto plazo

En una primera etapa se sugiere trabajar sobre la calidad tecnológica. Más allá de la dependencia con los sistemas de otros organismos, se tendría que trabajar sobre la robustez de la plataforma. Se tendrá que lograr que la información quede alojada en bases de Mi Argentina y pueda consultarse a demanda sin necesidad de ir a los organismos.

Universidad de San Andrés

Para una visualización de cómo se espera la implementación de nuevas funcionalidades para el periodo de un año se sugiere el siguiente roadmap:

Masivo	Rediseño y desarrollo completo de la app: - Ajuste de infrestructura para la demanda de consultas. - Rediseño de flujos de validación de identidad. - Mejoras de usabilidad.	Integración de: - Consulta y registro de SUBE - Agendar turno para trámite de renovación de DNI - Estado del trámite de renovación de DNI (real) - Estado del trámite de renovación de pasaporte	Integración de: - Partida de nacimiento digital - Acreditar datos personales y vínculos familiares - Consulta e inscripción en padrón electoral	Integración de: - Consulta y descarga de historial laboral
Segmentos		- Reclamo online por incumplimiento de obras sociales - Turno para renovación de licencia de conducir	- Agendar turno para legalización de documentos - Tramitar firma digital sin token	- Tramitación online de pensiones

Si bien se propone la priorización de las funcionalidades de acuerdo a estos criterios, también se recomienda que ante una traba por burocracia o falta de normativa, seguir con la próxima funcionalidad que cause más impacto y que esté lista para integrarse. De esta manera, el delivery de servicios al ciudadano no se verá afectado por impedimentos que son propios del sector, lo que impactará positivamente en las métricas.

2. Promoción de la plataforma

La promoción de la plataforma será un factor importante para su adopción y posicionamiento, ya que se tendrá que hacer difusión del uso de documentos digitales, de la validez de la información que está en Mi Argentina y de llegar a los ciudadanos que quisieran usar sus dispositivos para seguir la relación con el Estado.

En el caso de los ciudadanos llamados “early adopters” se les deberá llegar a través de canales digitales, porque sus dispositivos son parte de su día a día. Un factor clave que no puede ser subestimado es medir como el boca en boca incrementa al optimizarse la experiencia y brindarle más servicios.

También será crucial incluir a los organismos gubernamentales dentro de la estrategia de comunicación, ya que el peso legal y de aceptación irá dado en cuanto se acepte la legalidad

de la información que está en la plataforma. Se sugiere realizar acciones en los centros de atención presencial y de capacitación a los funcionarios públicos para que tengan conocimiento del producto y sean promotores.

3. Nuevas métricas de éxito

Como parte de la propuesta, se sugiere adaptar la forma de medición para la optimización de los servicios. Entendiendo que los tiempos para lograr incorporar nuevas funcionalidades en el Estado suele ser más largo, se recomeindan las siguientes métricas:

Métricas de oferta de servicios:

- Número de etapas de vida que se agregan por Q
- Cantidad de nuevos servicios que tienen trazabilidad online por Q
- Cantidad de nuevos servicios de consulta de información a demanda por Q
- Cantidad de nuevos trámites que se pueden realizar desde la plataforma por Q
- Cantidad de nuevos servicios disponibles por segmento por Q

Métricas sobre satisfacción del ciudadano:

- Nivel de satisfacción de los ciudadanos que utilizan la plataforma por Q
- Cantidad de servicios útiles para el usuario por año
- Nivel de satisfacción luego de la utilización de 1 servicio puntual
- Nivel de satisfacción de los usuarios respecto a la facilidad de uso por Q

Métricas de uso de la plataforma:

- Consultas de información a demanda por mes por usuario
- Tasa de registro de usuarios nuevos por mes, divididos por fuentes: orgánico y RENAPER.
- Tasa de validación de identidad por mes
- Tasa de uso de credenciales digitales por mes por usuario
- Cantidad de trámites realizados por año por usuario

4. Ampliación de propuesta a los distintos tipos y segmentos de usuarios

Principalmente se deberá estudiar en profundidad cada uno de los segmentos de usuarios para identificar necesidades de acuerdo a sus contextos y a las etapas de vida, especialmente aquellos que no fueron alcanzados por esta investigación.

Universidad de San Andrés

Bibliografía

Libros

Brown, T. (2009) *Change by design: How Design Thinking transforms organizations and inspires innovation. Returning to the Surface, or the design of experiences* (pp. 109-128), *The new social contract, or we're all in this together* (pp 177-202). New York: HarperCollins.

Chen, P. (2007). *Electronic engagement: A guide for public sector managers.* [Versión digital]. Canberra: ANU E Press.

Eyal, N. (2014). *Hooked: How to Build Habit-Forming Products*. [Versión digital]. Estados Unidos: Portfolio.

Garrett, J.J. (2010). *The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond* (2nd Edition). [Versión digital]. Estados Unidos: New Riders.

Gonzalez-Sanchez, J.-L., & Gil-Iranzo, R.-M. (January 01, 2013). *Factores hedónicos y multiculturales que mejoran la experiencia de usuario en el diseño de productos.* Profesional De La Información, 22, 1, 26-35.

Goodwin, K. (2009) *Designing for the Digital Age: How to create human-centered products and services. Goal-Directed Product and Service Design* (pp. 3-14). Indianapolis: Whiley Publishing.

Kim, S. E. (2005). *The role of trust in the modern administrative state: An integrative model. Administration & Society*, 37, 611-634.

Levy, J. (2015) *UX Strategy. How to devise innovative digital products that people want. What is UX Strategy?* (pp. 1-10), *The Four tenets of UX Strategy* (pp. 11-36). Sebastopol: O'Reilly.

Lindstrom, M. (2016) *Small Data: las pequeñas pistas que generan grandes tendencias.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.

Lockwood, T. (Ed.). (2009) *Design Thinking: Integrating innovation, customer experience and Brand value.* En Gillespie, B. *Service design via the Global web: Global Companies Serving Local Markets* (pp. 205-219). New York: Allworth Press.

McGrane, K. (2012) *Content Strategy for Mobile.* [Versión digital]. New York: A Book Apart.

Universidad San Andrés

Moore, G.A. (2014) *Crossing the Chasm* (3rd edition). *High tech marketing illusion* (p.11-17). New York: HarperCollins Publishers.

Norman, D. A., & Santos, F. F. (1998). *La psicología de los objetos cotidianos.* [Versión digital]. *El diseño centrado en el usuario* (pp.231-266). Madrid: Nerea.

Norman, D. (2004) *Emotional Design.* [Versión digital]. *Part II: Design in practice, Three levels of design: Visceral, Behavioral and Reflective (pp. 63-98), People, places and Things (pp.135-160)* New York: Basic Books.

Oliveto, G. (2014) *Argenchip.* Cap. I: La sociedad de consumidores (pp. 178-186), Cap. IX: Las cuatro clases de Argentina que viene (pp. 311-317) . Buenos Aires: Atlántida.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Berbarda, G. & Smith, A. (2014) *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. *Intro* (pp. VI-XXV). Hoboken: John Wiley & Sons.

Patton, F. (2014) *User story mapping: Discover the whole story, build the right product.* Read this first (pp. XXIX-XLIV). California: O'Reilly Media Inc.

Piscitelli, A. (2009) *Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación*. Buenos Aires: Ed. Santillana.

Reason, B.; Løvlie, L. & Brand Flu, M. (2016) *Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. Becoming a more Digital Business* (pp. 96-105), *Build a customer-centric organization* (pp. 141-150), Hoboken: John Wiley & Sons.

Rogers, D.L. (2016) *The digital transformation playbook : rethink your business for the digital age*. New York: Columbia University Press.

Schwartz, Barry. (2004) *The Paradox of Choice* [Versión digital]. When we choose: New Choices (pp. 23-44). New York: HarperCollins.

Vattimo, G.; Mardones, J.M.; Urdanibia, l.; Femández del Riesgo, M.; Maffesoli, M.; Savater, F.; Beriain, J.; Lanceros, P. & Ortiz-Osés, A. (1990) *En torno a la posmodernidad.* Posmoderno: ¿una sociedad transparente? (pp. 9-19). Barcelona: Anthropos.

Young, I. (2008) *Mental models: Aligning Design Strategy with Human Behavior.* [Versión digital]. *What and Why? The advantages of a Mental Model (pp.1-39).* Brooklyn: Rosenfeld Media.

Universidad de San Andrés

Publicaciones académicas (journals)

Alunni, L., & Llambías, N. (2018). Explorando la transformación digital desde adentro. Palermo Business Review, (17), 11-30.

Artopoulos, A. (2017). *Cultura Transdigital: Cultura Digital en tiempos de la Transformación Digital.* Revista Abierta De Informática Aplicada, 1(1), 5-6.

Axford, B., & Huggins, R. (2001). *New media and politics / edited by Barrie Axford and Richard Huggins.* London ; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Clancy, M. F. (2012). *La guía de trámites del Estado argentino: una ventanilla de servicios accesible para todos los ciudadanos.* XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Cartagena, Colombia, 30 oct.

Garin-Munoz, Teresa. (2019). *Models for Individual Adoption of ECommerce, EBanking and EGovernment in Spain* (Vol. 43).

Horsburgh, S., Goldfinch, S. & Gauld, R. (2011). *Is public trust in government associated with trust in e-government?* Social Science Computer Review, 29 (2), 232-241.

Hung, S., Chang, C., Yu, T. (2006). *Determinants of user acceptance of the e-Government services: The case of online tax filing and payment system.* Government Information Quarterly 23(1) 97-122.

Idoughi, D., Seffah, A., & Kolski, C. (January 01, 2012). *Adding user experience into the interactive service design loop: a persona-based approach. Behaviour & Information Technology*, 31, 3, 287.

Palma, M. G., Tapia, C.L., & Rodríguez-Peña, N. (2014). *Medición de usabilidad de trámites públicos en línea en Chile: un caso de estudio en gobierno electrónico.* JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management, 11(1), 85-104. https://dx.doi.org/10.4301/S1807-17752014000100006

Poteet, D. (January 01, 2010). *The strategic value of user experience.* Journal of Visual Communication in Medicine, 33, 1, 16-25.

Rosca, V. (2017). *Exploring barriers to Mobile e-ID adoption: A government perspective on Republic of Moldova Mobile e-ID*. Informatik Student Paper Master (INFSPM).

Universidad de San Andrés

Schaupp, L. & Carter, L. (2010). *The impact of trust, risk and optimism bias on e-file adoption. Journal Information Systems Frontiers*, 12 (3), 299-309.

Shareef, M., Archer, N., & Dwivedi, Y. (2012). *Examining Adoption Behavior of Mobile Government.* Journal of Computer Information Systems, 53(2), 39-49.

Shareef, Mahmud Akhter, Kumar, Vinod, Kumar, Uma, & Dwivedi, Yogesh K. (2011). *E-Government Adoption Model (GAM): Differing service maturity levels.* Government Information Quarterly, 28(1), 17-35.

Shareef, Mahmud Akhtar. (2014). *Factors affecting citizen adoption of transactional electronic government.* Journal of Enterprise Information Management, 27(4), 385-402.

Shareef, M., Dwivedi, Y., Laumer, S., & Archer, N. (2016). Citizens' Adoption Behavior of Mobile Government (mGov): A Cross-Cultural Study. Information Systems Management, 33(3), 268-283.

Shareef, M., Archer, N., & Dwivedi, Y. (2012). *Examining Adoption Behavior of Mobile Government.* Journal of Computer Information Systems, 53(2), 39-49.

Somma, Nicolás, Labarca, Claudia, Gálvez, Myrna, & Godoy, Sergio. (2016). *¿Qué ocurre con la confianza cuando los gobiernos locales se vuelven virtuales? Explorando los determinantes de la confianza en sitios web municipales en Chile. Comunicación y sociedad*, (25), 157-182. Recuperado en 19 de junio de 2017, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-252X2016000100007&lng=es&tlng=es

Universidad de SanAndrés

Warkentin, M., Gefen, D., Pavlou, P. & Rose, G. (2002). *Encouraging citizen adoption of e-government by building trust.* Electronic Markets, 12 (3), 157-162.

Publicaciones corporativas/gubernamentales

European Comission. Joinup. (2015) *eGovernment in Estonia.* European Union: ISA.

Hanna, N. (2008). *Transforming government and empowering communities: The Sri lankan experience with e-development.* Washington D.C: World Bank.

Ministry of Public Administration and Security. (2016) *e-Government of Korea. Best practices.* Seoul: United Nations Information Centres.

Informes sectoriales y otras fuentes secundarias de investigación de mercado

Organización de las Naciones Unidas-ONU. (2012). *Estudio de las Naciones Unidas sobre el Gobierno Electrónico.* Recuperado el 2 de enero de 2014 de http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/EGovSurvey2012_Spanish.pdf Descargado el 18 de junio 2016.

Informes en línea

Statista Country Report: Argentina 2019. (2020) Consultado el 13 de febrero de 2020 en https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/48361/argentina/

Statista: E-government Dossier. (2019) Consultado el 13 de febrero de 2020 en https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/25866/e-government-statista-dossier/

Fuentes online

Bracken, M. (2019). *Argentina just made driving licences digital.* Consultado el 8 de febrero de 2020 en: https://public.digital/2019/02/12/argentina-just-made-driving-licences-digital/

Greenway, A. (2019). *The Citizen-Centric Government: Creating delightful customer experiences for citizens around life-events.* Consultado el 8 de febrero de 2020 en: https://public.digital/2019/12/05/the-citizen-centric-government-creating-delightful-customer-experiences-for-citizens-around-life-events/

Kane, G. (2017). *'Digital Transformation' Is a Misnomer.* Consultado el 5 de febrero de 2020 en: https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-is-a-misnomer/

Mi Portal. Portal ciudadano de la provincia de Formosa. Consultado en junio de 2020 en: https://formosa.gob.ar/miportal/login

Tu Gobierno Digital. Portal ciudadano de la provincia de Chaco. Consultado en junio de 2020 en: https://gobiernodigital.chaco.gob.ar/

MiBA. Portal ciudadano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Consultado en junio de 2020 en: https://www.buenosaires.gob.ar/aplicacionesmoviles/miba

Universidad de San Andrés

Trámites a Distancia. Portal de trámites digitales del Estado Nacional Argentino. Consultado en junio de 2020 en: https://tramitesadistancia.gob.ar/tramitesadistancia/?init=

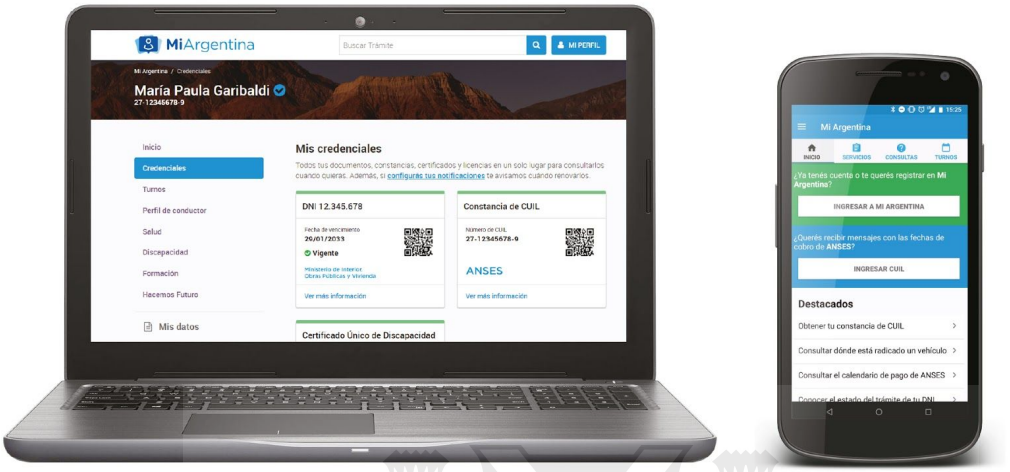
Mi ANSES. Portal de la Administración Nacional de la Seguridad Social. Consultado en junio de 2020 en: https://www.anses.gob.ar/informacion/mi-anses

AFIP. Portal de la Administración Federal de Ingresos Públicos. Consultado en junio de 2020 en: https://www.afip.gob.ar/sitio/externos/default.asp

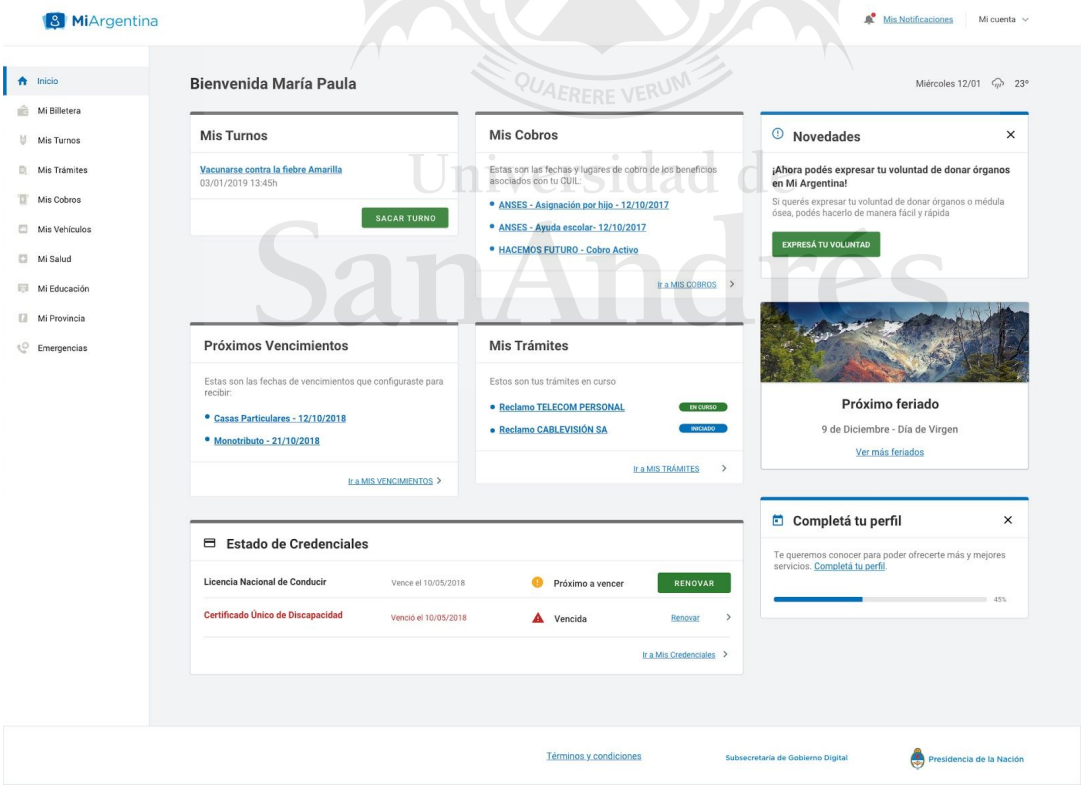
QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexos

Anexo 1 - Capturas de pantalla de la plataforma

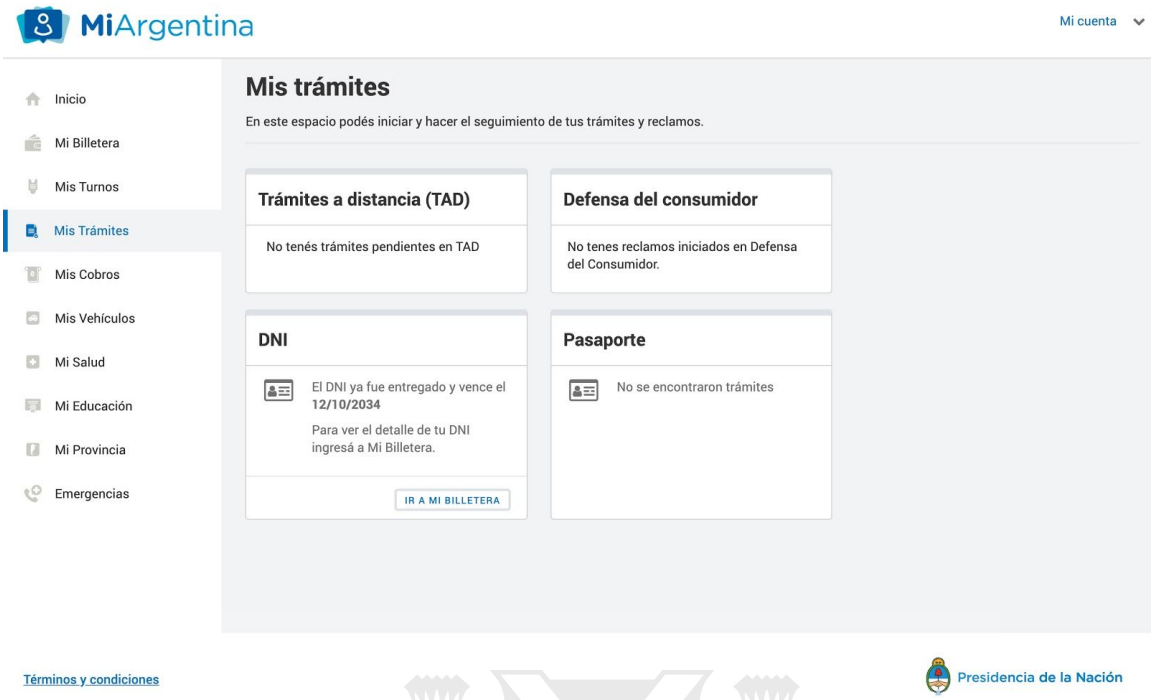


Mi Argentina, versión web y app, principio de 2018.

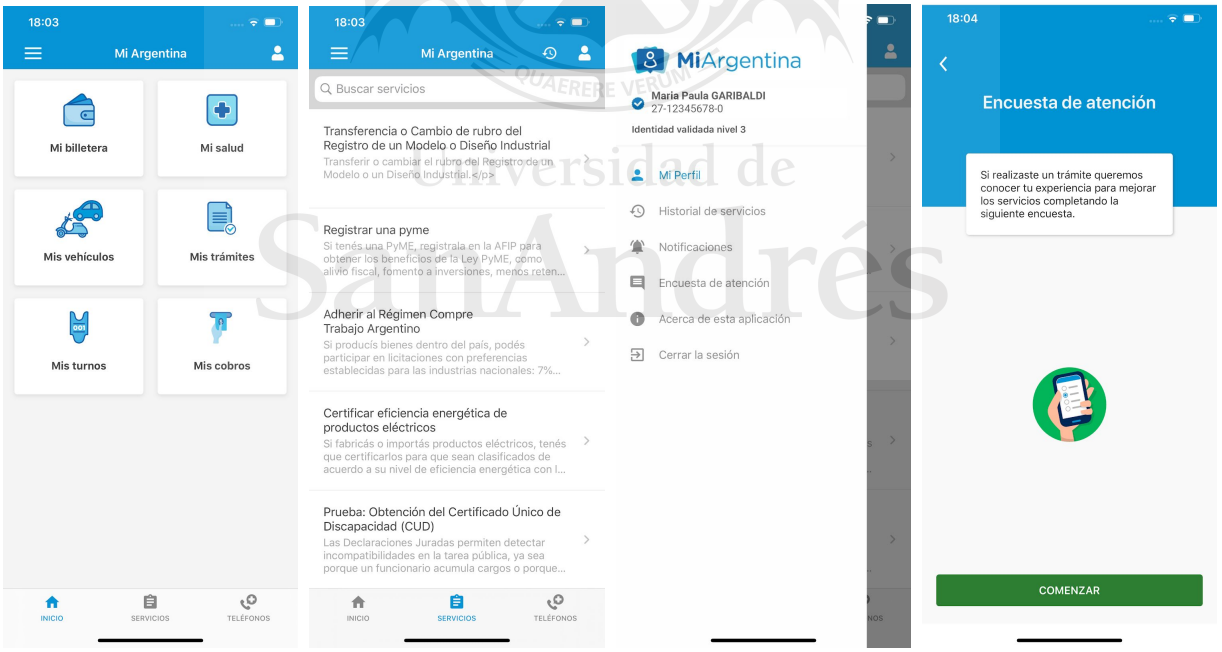


Ejemplo de home con todas las funcionalidades activas, Mi Argentina web, finales de 2019.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés



Mi Argentina web, finales de 2019. Sección “Mis Trámites”.



App mobile Mi Argentina, finales de 2019.

Universidad de San Andrés

Anexo 2 - Entrevista a experto

Entrevistado: **Julián Rodríguez Orihuela**

Director Nacional de Servicios Digitales en Ministerio de Modernización de la Nación Argentina en el periodo de 2016 a 2018 y actual Director General de Experiencia Digital en Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a Marzo 2020.

¿Qué sería clave para que los usuarios de la ciudad de Buenos Aires adopten Mi Argentina como la plataforma predilecta para llevar su relación con el Estado?

En primer lugar, debemos entender que vivimos en un país federal, por lo que la Ciudad de Buenos Aires, en carácter de ciudad autónoma, tiene funciones como si se tratara de una provincia, lo cual dificulta mucho esta situación de ciudadanía digital dado que las competencias como estado están divididas entre dos niveles de gobierno. Eso mismo ya presenta un desafío de entender niveles de integración entre ambos niveles, que puede darse desde poner un simple enlace en una web hasta desarrollar integraciones de sistemas entre distintos gobiernos (mínimo-máximo nivel de integración).

Dejando de lado por el momento esta situación, podemos decir que para la adopción de cualquier producto digital (no sólo Mi Argentina) el valor orientativo básico es la utilidad para el ciudadano. Es decir, cuantas más funcionalidades se puedan desarrollar de manera práctica (o de manera más práctica que por otras vías) a través de Mi Argentina, mayor nivel de adopción tendrá la herramienta. Existen dos variables más que creo que son fundamentales para acompañar esto: por un lado, está la confiabilidad del sistema, y por otro, que está relacionado, es el apoyo político y a nivel comunicación que tenga la herramienta.

El primer punto, de la confiabilidad, tiene que ver con cómo está construido el sistema. Mi Argentina funciona como un front-end (es decir "la cara visible") de un montón de sistemas que son mantenidos por distintas áreas de gobierno. Si un servicio que brinda la aplicación no funciona temporalmente porque el área de gobierno a cargo de este sistema tuvo un problema, esto impacta negativamente sobre la percepción de confiabilidad de toda la aplicación, y le causa un gran daño a la adopción como herramienta confiable. Es común que ocurra, ya que las áreas generalmente están más preocupadas por mantener operativo su propio front-end (su web propia con su marca propia o su propia aplicación) antes que la aplicación de un tercero, como sería Mi Argentina. Una forma de mejorar esto es a través del empuje político, que describiré a continuación, y otra es logrando que Mi Argentina sea el único front-end para ese servicio, con lo cual el área prestará especial atención a mantener su servicio disponible y funcionando correctamente.

El otro punto, el del apoyo político y comunicacional, tiene que ver con la decisión, desde los más altos estamentos políticos, de potenciar el producto Mi Argentina como el canal oficial

de relación del Estado con el ciudadano, lo cual desencadena una serie de alineaciones que ayudan a potenciar esto: en la comunicación, que pasa de no mencionar a Mi Argentina a mencionarla como único punto de contacto cada vez que se comunique un trámite; en los funcionarios, que pasan a prestarle atención al producto y en lugar de verlo como una amenaza pasan a verlo como una oportunidad (nadie quiere quedarse afuera de lo que está comunicando el Estado y el Presidente); y en los mandos medios que lo empiezan a considerar una herramienta útil en lugar de una amenaza a su quintita de poder.

Todo esto que comento es bien abstracto, pero se materializa cuando podemos listar las funcionalidades del sistema... es decir, cuanto más podamos ver nuestra relación con el Estado en todas sus formas (¿Cuánto debo de impuestos? ¿Cuándo me pagan la jubilación? ¿Cuánto saldo tengo en mi tarjeta SUBE? ¿Cómo viene mi reclamo a Defensa del Consumidor? ¿Quiénes están autorizados a conducir mi auto?), y cuanto más podamos operar sobre esta relación (tramitar la jubilación, pagar los impuestos, cobrar planes sociales, cargar mi SUBE, asignar permisos para conducir mi auto), más utilidad tendrá la aplicación y más valor percibido en los usuarios. Todo esto genera una masa crítica de usuarios que hace que los ciudadanos que no hayan adoptado la aplicación empiecen a considerarlo.

JRO: Paso a responder las próximas preguntas. Como primer tema, aclaro que puedo hablar de lo que ocurrió mientras yo fui Director Nacional y suponer lo que haría si siguiera estando en ese lugar, pero ya no estoy trabajando ahí desde finales de 2018.

Desde el gobierno, ¿Cómo saben qué funcionalidades priorizar? Porque son segmentos muy diversos los que utilizan este tipo de productos.

En gobierno generalmente se usan tres variables para definir cómo priorizar funcionalidades:

- Prioridad política: Por importancia dada a un tema por la coyuntura o por importancia percibida del tema por parte del ministro del área u otro funcionario con poder de decisión.
- Benchmarking: Se observa qué están haciendo otros gobiernos o instituciones y se analiza la factibilidad de aplicarlo en el producto.

- Análisis de métricas/encuestas: Se analizan las métricas de las webs y aplicativos actuales para entender el volumen de uso de la funcionalidad actual (ej: La cantidad de personas que ingresan a la web de la Superintendencia de Seguros y descargan su comprobante), a lo que se suman encuestas que se pueden hacer a la población para entender mejor sus focos de necesidades (Ej de respuestas cualitativas: "No entiendo cuánto debo de impuestos", "No sé si voy a cobrar la AUH este mes y cuándo") y a partir de ahí se van delineando posibles soluciones digitales que pueden desarrollarse en la aplicación o a través de otras soluciones.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

A partir de esta información se cotiza la solución (se hace análisis de costo en horas de diseño y desarrollo y se analiza factibilidad con el área con la que el sistema debe interactuar) y se prioriza en los sprints de la aplicación. Dada esta cotización para las funcionalidades que se pueden incorporar, será el secretario o ministro del área quien definirá qué funcionalidad debería tener mayor o menor prioridad para ser desarrollada.

¿Qué dificultades existen en trabajar un producto multi segmento?

La dificultad principal es la de lograr una interface que el usuario entienda como propia, y le muestre solamente la información y funcionalidades que sean de valor para él, y no un menú infinito de opciones que no se condigan con su situación personal. Esto es algo que resuelven muy bien las aplicaciones comerciales (Netflix, Spotify, Instagram), que logran amoldarse a la forma de interactuar y gustos del usuario.

En gobierno el desafío es grande, ya que muchas funcionalidades están en modelos mentales totalmente diferentes para el ciudadano, y se debe lograr que éste las perciba como parte de un todo, o que por lo menos no le genere confusión. Otro de los desafíos está en cómo mostrar la información necesaria para el usuario en el momento en que la necesite, teniendo en cuenta que muchas de las funcionalidades serán de consulta muy esporádica, pero no por ello deben permanecer ocultas.

Si vemos Netflix sabemos siempre que su lógica es la de mostrarte contenido audiovisual, y siempre verás contenido audiovisual, pueden ser películas de ficción, documentales, series, de distintos géneros, y eso se personalizará de acuerdo a tu historial y a las evaluaciones que hayas hecho de contenido que miraste anteriormente. En cambio, en Mi Argentina conviven el certificado único de discapacidad (un documento legal que sirve para obtener acceso a descuentos o bonificaciones de determinados servicios) con la fecha de cobro de ANSES (un dato que sirve para que un jubilado pueda organizarse en el mes y saber cuándo podrá disponer de su dinero) y con el certificado de vacunación (información que como usuario me interesará ver muy rara vez, cuando deba vacunarme o me lo solicite un médico).

¿Cómo miden que lo que están disponibilizando es útil para los ciudadanos?

Una vez que una funcionalidad está implementada, algunas métricas son fáciles de tomar, especialmente todas las métricas automatizadas de uso de la aplicación, cantidad de veces que el usuario ingresa a cada sección o dato, cantidad de veces que llena un formulario o procede por un embudo de conversión de algún objetivo predefinido. Otras métricas son más difíciles de tomar.

Por dar un ejemplo, podría suceder que tengamos mucho uso de la credencial de ANSES pero no saber que a la persona cuando la presenta en una oficina no se la están dando por válida y

le piden la credencial impresa. Para estos casos existe un formulario dentro de la aplicación que permite a los usuarios reportar sus problemas. Un equipo de atención dentro de la Dirección Nacional revisa los mensajes que llegan a través de ese formulario y, de acuerdo a las cantidades y sensibilidad del tema (ej: los temas de salud y discapacidad son más sensibles que el seguro del auto), prioriza estos reclamos para que sean resueltos por el equipo de producto en las próximas versiones.

Además de estas vías de medición, existen las evaluaciones que hacen los usuarios en las tiendas oficiales de aplicaciones (Play Store y App Store) y pruebas de usabilidad con usuarios, para entender de manera cualitativa y cuantitativa su satisfacción con las funcionalidades existentes.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

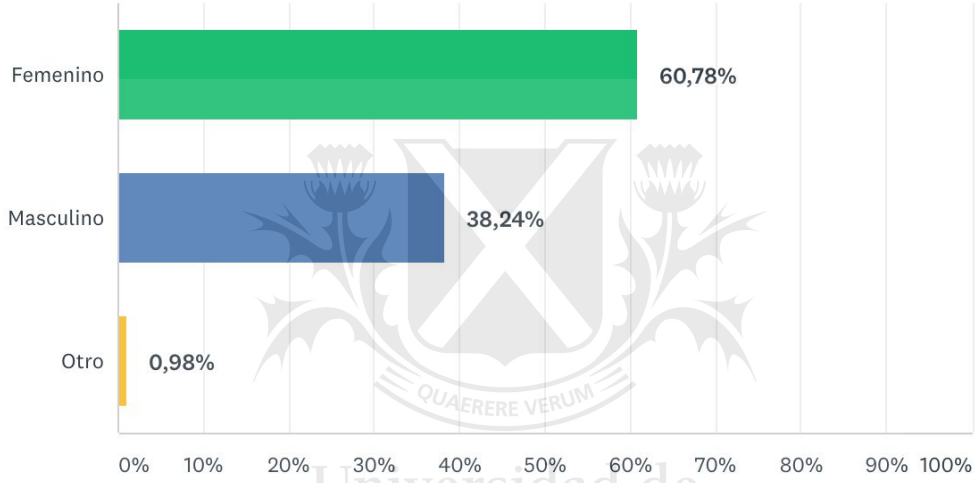
Anexo 3 - Encuesta a ciudadanos

Esta encuesta está dirigida a habitantes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Tiene como objetivo recoger información para la elaboración del trabajo de investigación, requisito para la graduación de la Maestría en Marketing y Comunicación de la Universidad de San Andrés.

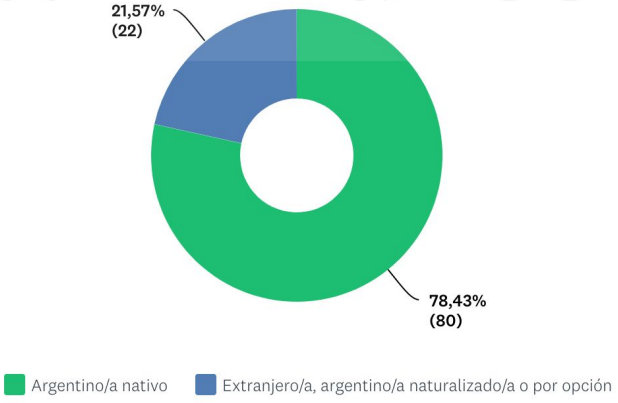
Sobre el ciudadano

1. **Edad: Entre 20 y 59 años**

2. **¿Cuál es tu género?**

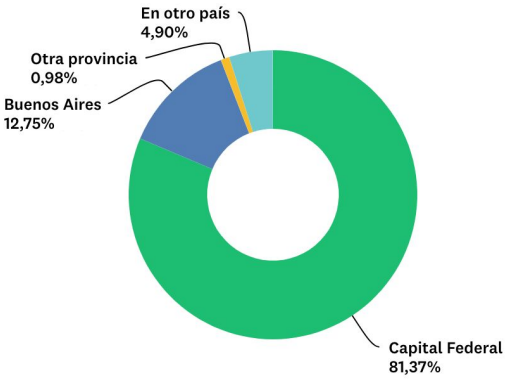


3. **¿Cuál es tu nacionalidad?**

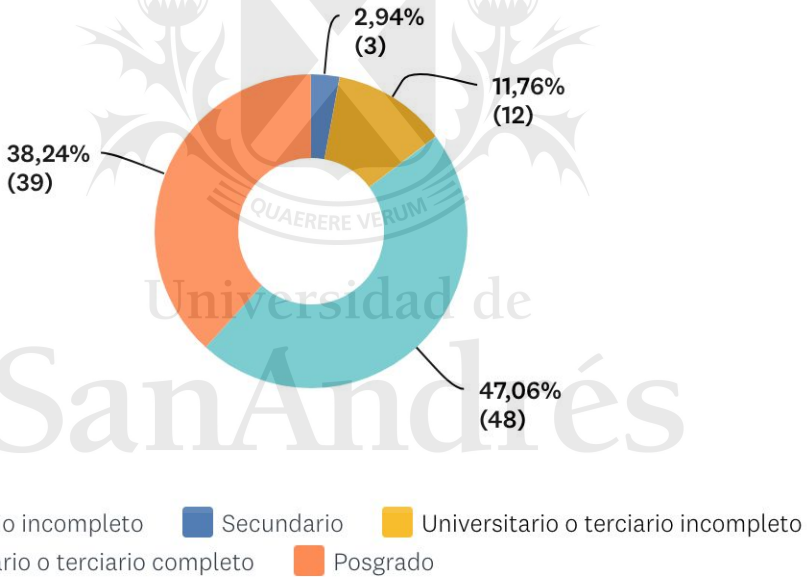


Universidad de SanAndrés

4. **¿Dónde resides?**



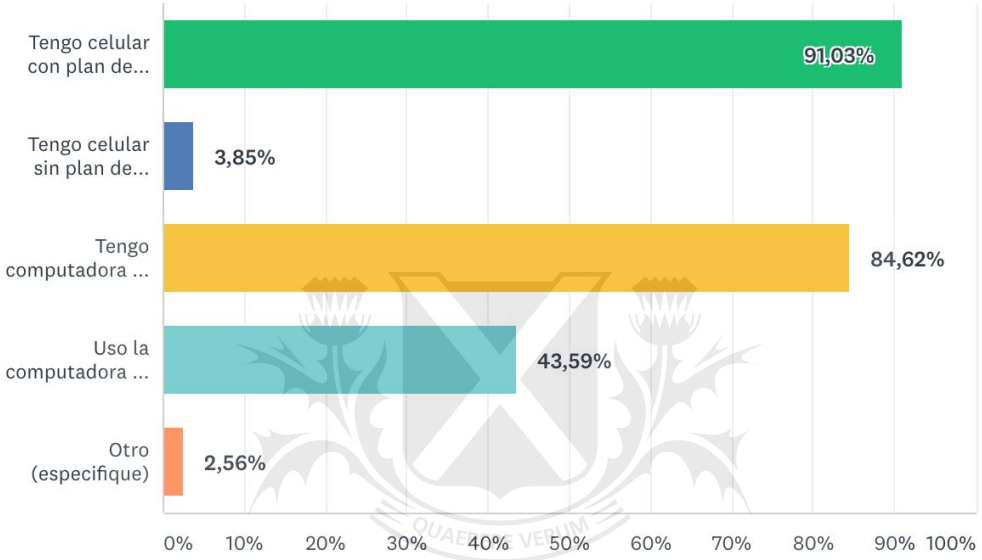
5. **¿Cuál es el nivel educativo más alto que usted has completado o el título más alto que has recibido?**



QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

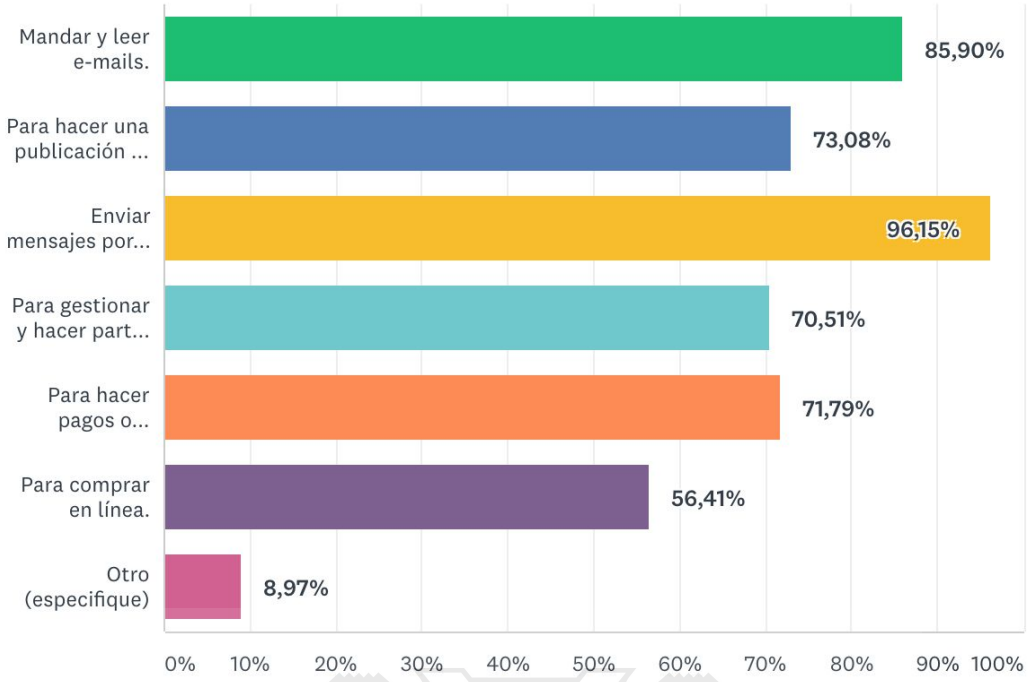
Acceso a internet y uso de productos digitales

6. **¿Cómo accedes a Internet?**
   - ❏ Tengo celular con plan de datos (pago por internet)
   - ❏ Tengo celular sin plan de datos (uso internet con WIFI del lugar donde esté)
   - ❏ Tengo computadora o tablet y pago por internet en mi casa.
   - ❏ Uso la computadora del lugar donde trabajo y ahí uso internet.
   - ❏ Otro:_____



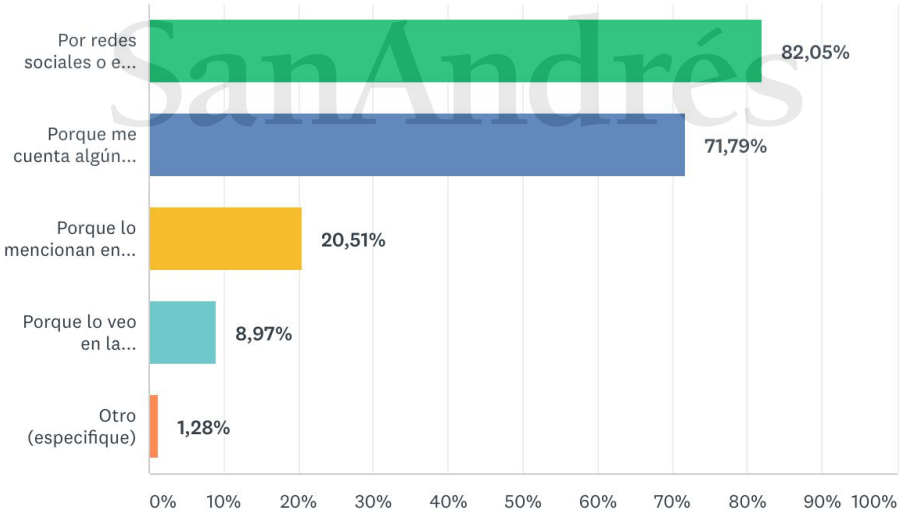
7. **¿Para qué utilizas tu celular en tu día a día?**
   - ❏ Mandar y leer e-mails.
   - ❏ Para hacer una publicación en facebook u otra red social.
   - ❏ Enviar mensajes por whatsapp u otro chat.
   - ❏ Para gestionar y hacer parte de mi trabajo.
   - ❏ Para hacer pagos o gestionar mis finanzas.
   - ❏ Para comprar en línea.
   - ❏ Otro:_____

Universidad de San Andrés



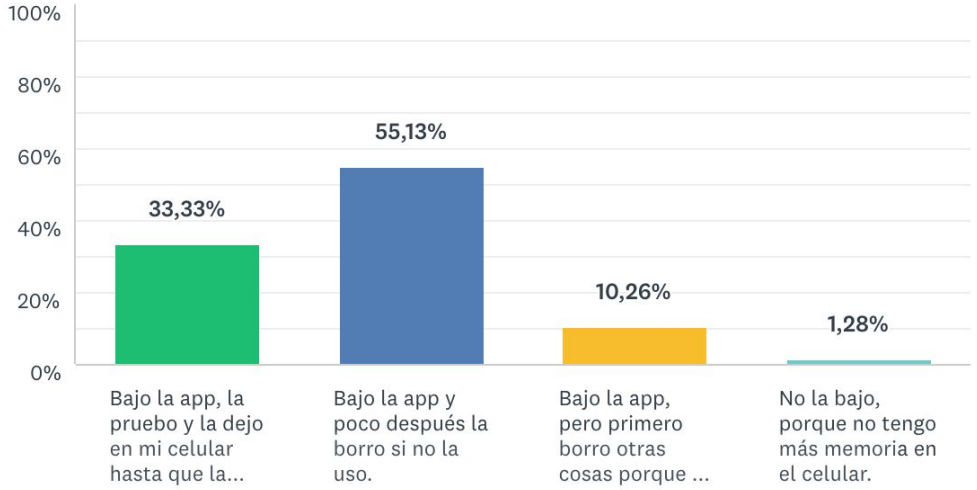
8. **Generalmente, ¿cómo te enteras de existencia de nuevas apps o webs?**
   - ❏ Por redes sociales o en publicidad digital.
   - ❏ Porque me cuenta algún conocido.
   - ❏ Porque lo mencionan en algún medio de comunicación (TV, Radio, Periódico).
   - ❏ Porque lo veo en la publicidad en vía pública.

Universidad de San Andrés



9. **Cada vez que me tengo que bajar una nueva app en mi celular yo:**
   - ❏ Bajo la app, la pruebo y la dejo en mi celular hasta que la tenga que usar nuevamente.
   - ❏ Bajo la app y poco después la borro si no la uso.

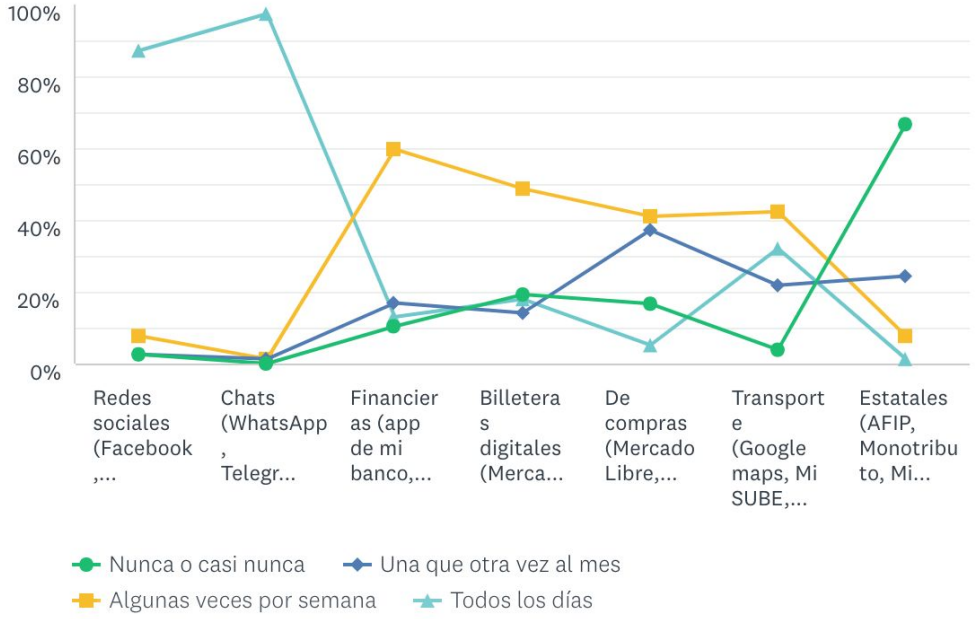
- ❏ Bajo la app, pero primero borro otras cosas porque no tengo más memoria en el celular.
- ❏ No la bajo, porque no tengo más memoria en el celular.



10. ¿Con qué frecuencia usas este tipo de apps?

Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, Tik Tok, LinkedIn, etc.)
Chats (WhatsApp, Telegram, Messenger o similar)
Financieras (app de mi banco, de inversión o similar)
Billeteras digitales (Mercado Pago, Todo Pago, Ualá o similar)
De compras (Mercado Libre, Rappi, PedidosYa, Glovo, Amazon o similar)
Transporte (Google maps, Mi SUBE, Cómo llego, Uber, Cabify o similar)
Estatales (AFIP, Monotributo, Mi Argentina, MiBA)

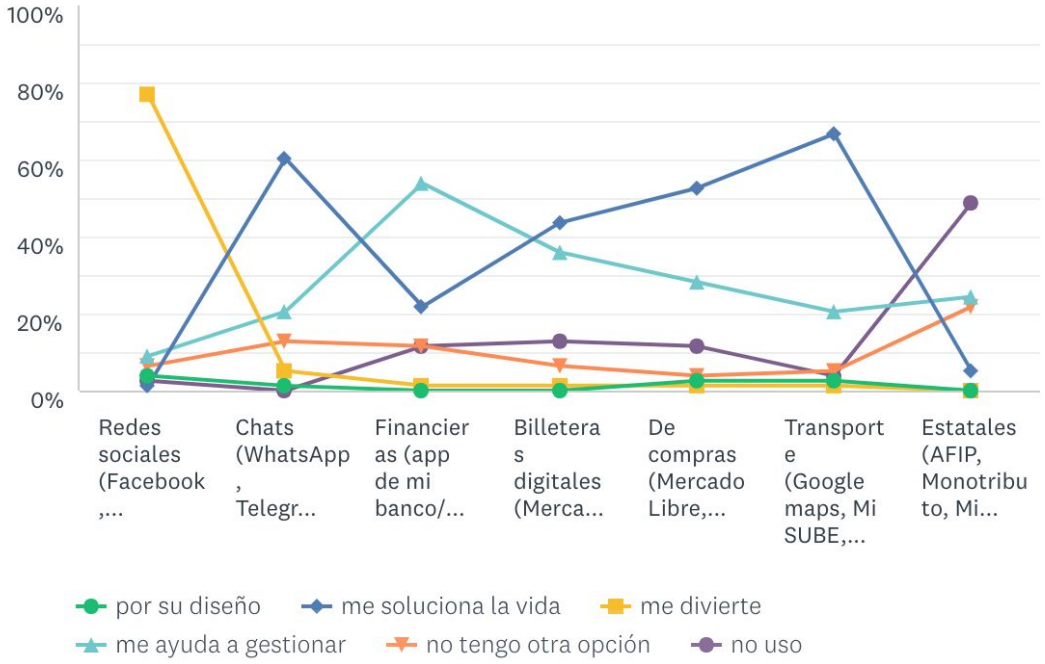
Universidad de San Andrés



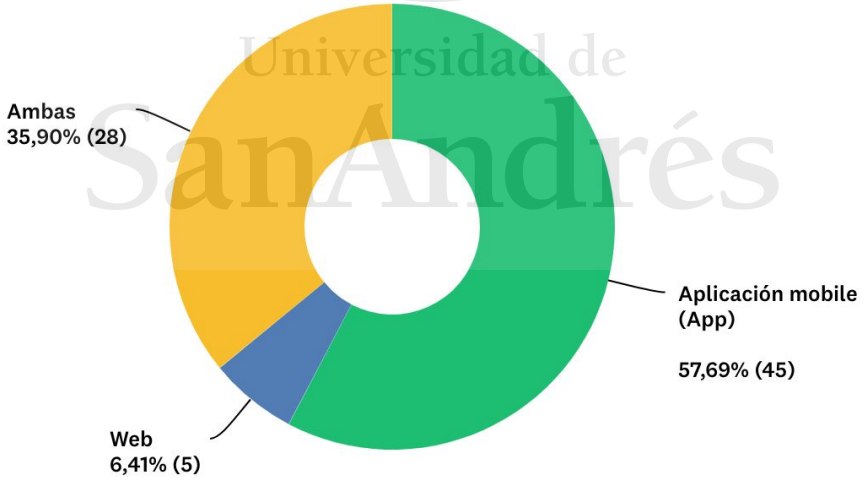
11. ¿Cuál es la razón por la cual usas estas aplicaciones?

- ❏ Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, Tik Tok, LinkedIn, etc.)
- ❏ Chats (WhatsApp, Telegram, Messenger o similar)
- ❏ Financieras (app de mi banco/home banking, de inversión o similar)
- ❏ Billeteras digitales (Mercado Pago, Todo Pago, Ualá o similar)
- ❏ De compras (Mercado Libre, Rappi, PedidosYa, Glovo, Amazon o similar)
- ❏ Transporte (Google maps, Mi SUBE, Cómo llego, Uber, Cabify o similar)
- ❏ Estatales (AFIP, Monotributo, Mi Argentina, MiBA)

Universidad de San Andrés



12. ¿Qué versión preferís usar generalmente? (sólo elige 1) De las aplicaciones y web que usás en tu día a día, ¿qué versión preferís usar generalmente?



13. ¿Cuál es tu app favorita y por qué?

- WhatsApp porque me permite comunicarme al instante con varias personas a la vez.
- No tengo una app ni web favorita

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

- Whatsapp comunicación gratuita
- WhatsApp, la uso para todo.
- Mercado Pago porque solo necesito el celular y no tengo que cargar con tarjetas y documentos. Además se puede utilizar en todos los comercios que frecuento inclusive los más chicos.
- Instagram
- Twitter. Porque me mantiene informado
- WhatsApp
- Instagram.
- WhatsApp, porque es rápida y no tan invasiva como una llamada telefónica.
- Piscart por que me ayuda a diseñar para mi trabajo laboral.
- De las mencionadas, Whatssap
- Instagram porque me muestra noticias y cosas divertidas
- Whatsapp: Porque me ayuda a mantenerme constantemente comunicado
- Waze
- En este moy, Wakelet, porque me permite gestionar archivos y links de interés, y guardarlos por categorías.
- Instagram, porque me ayuda a distraerme y a enterarme de lo que sucede alrededor del mundo
- Instagram, es una de mis fuentes de trabajo. Me es amena, me divierte, me conecto con muchas personas
- Whatsapp por lo fácil que me resulta comunicsrme
- Instagram
- Home Banking Santander Rio
- WhatsApp e Instagram para mantenerme en contacto, informado y ver fotos y videos
- Instagram, WhatsApp ambas me divierten y me permiten comunicarme con gente
- Instagram
- Whatsapp por su funcionalidad. Rapidez para obtener respuestas necesarias
- WhatsApp ya que me permite estar comunicado constantemente
- Brubank. Porque es el futuro
- instagram
- Brubank, es el futuro
- Wapp > Comunicación Pedidos ya > Supermercado Cabify > Movilidad Mobile Banking > Auto-gestión
- Whatsapp. Porque es simple, muy estable y tiene todo lo que necesito para hablar con mis amigos/familia
- Whatsapp, me ayuda a estar comunicada
- Twitter
- IG ya que puedo mantenerme actualizada, informada y en contacto en varios aspectos
- Spotify: Organización de la información. Simplicidad. Conectividad e integraciones.
- WhatsApp. Porque me permite llegar de forma directa sin interrumpir al otro.

Universidad de San Andrés

- Mmm, favorita no estoy segura porque dependiendo lo que tenga que hacer es una u otra. Diría 9gag, es para divertirme.
- Pedidos ya, por la suscripción que me da envíos gratis ilimitados y por los descuentos
- Whats app
- Whatsapp
- WhatsApp
- Brubank: diseño simple, ingreso con huella digital, no se cuelga, asistentes online que responden con rapidez
- Instamgram
- App Santander (bancaria). Una de las pocas con las que puedo resolver las principales operaciones, pago de servicios y gestión de mi emprendimiento.
- WhatsApp porque me permite comunicarme fácilmente y de manera rápida
- Tik Tok. Considero que ayuda mucho a entretenerme y a animarme a generar contenido super creativo. Facilita el diseño de videos con recursos súper innovadores y divertidos.
- Mercado de Pago
- WhatsApp Es la que más uso
- Mi app favorita es twitter porque allí sigo cuentas que me resultan muy informativas y entretenidas.
- Whatsapp. Me mantiene conectado con la gente
- Rappi, por que me permite ganar tiempo
- Como llego. Porque la necesito
- Instagram porque estoy en el mundo de la fotografía
- WhatsApp porque me conecta a mis contactos
- Watsapp me ayuda en el trabajo
- Facebook es util y me agrada
- Twitter, permite mantenerme informado, y ver contenido entretenido
- Google
- Rappi
- Twitter, me mantiene informada de lo que sucede en el momento y me divierte
- No tengo
- Twitter: informativo Instagram: emocional y visual
- Duolingo
- Whatsapp por mantenerme comunicada con familia, amigos y trabajo
- Balanz, porque puedo operar fácilmente en la bolsa de valores
- WhatsApp porque me comunico con todos
- Mercado pago
- Mercado Pago Porque me ayuda con las financias en casi su totalidad, ahorro, pago, cargo, etc.

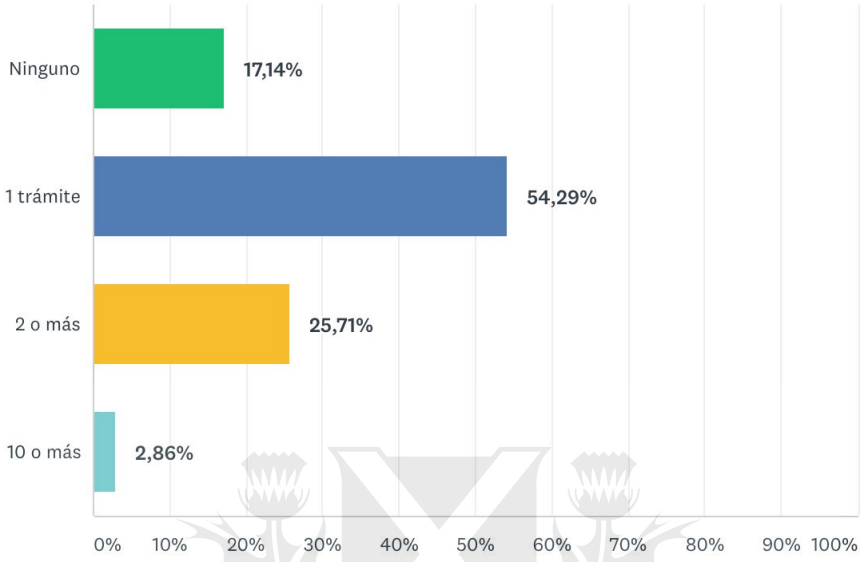
QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

- Whatsapp
- Youtube. Me divierte su contenido.
- Instagram. conectarme con familia y amigos
- WhatsApps No solo sirve para ocio, sino que también me mantiene conectado con mis seres queridos
- Totalmente opcional y por diversión (no estoy obligada a usarla, y no la comparto con nadie realmente): TwoDots. Fantástico diseño, música, historia... y entretenida.
- Instagram
- WhatsApp, me ayuda a resolver cosas personales y laborales. Además, tiene ciertas facilidades como envío de archivos, de ubicación, de contactos, etc.

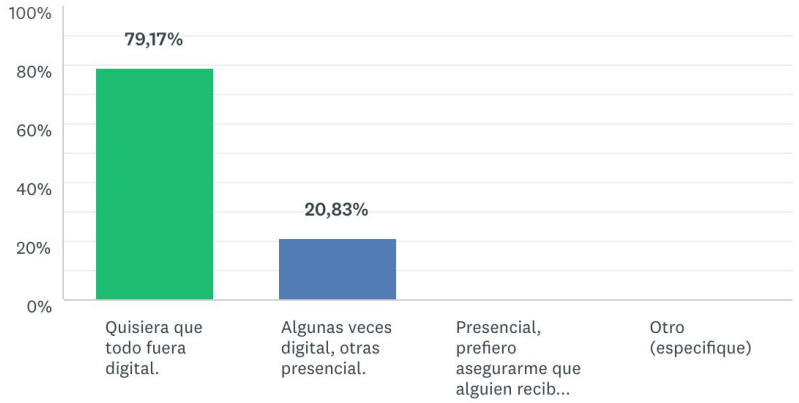
QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Sobre trámites con el Estado

14. **¿Con qué frecuencia haces trámites, que tengan que ver con el gobierno, por año? Por ejemplo: renovar DNI, licencia de conducir, papeles del auto, etc.**



15. **Si tuvieras que realizar uno o varios trámites ¿De qué manera preferirías realizarlos? (sólo elige 1)**
    - ❏ Quisiera que todo fuera digital.
    - ❏ Algunas veces digital, otras presencial.
    - ❏ Presencial, prefiero asegurarme que alguien reciba mi trámite y documentación en persona.
    - ❏ Otro: _____



16. **¿Te recordás cuál fue el último trámite que hiciste?**

- Renovación de licencia de conducir

- Ninguno
- VTV digital y presencial
- Licencia de conducir
- Renovar DNI
- Renovar licencia de conducir
- Renovar licencia de conducir
- Licencia de conducir
- Renovar dni
- Compra de vehículo (RNPA)
- Renovsr el dni
- Pasaporte
- Agregarme al padrón para votar
- Renovar precaria
- Licencia de conducir
- Solicitar partida de defunción.
- renovar DNI
- Renovar monotributo
- Renovar dni
- No recuerdo
- Renovar dni
- Licencia de conducir, pero hace mas de 2 años
- No recuerdo
- Multas
- Renovar licencia
- Cambio de residencia
- cambio de residencia del dni
- Ninguno
- Incripcion/transferencia del automotor
- Licencia de conducir
- Carta de Ciudadanía
- Certificado de no naturalización
- Partida de nacimiento de mi hija
- Creo que fue hace más de 12 meses pero la licencia de conducir
- No recuerdo

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

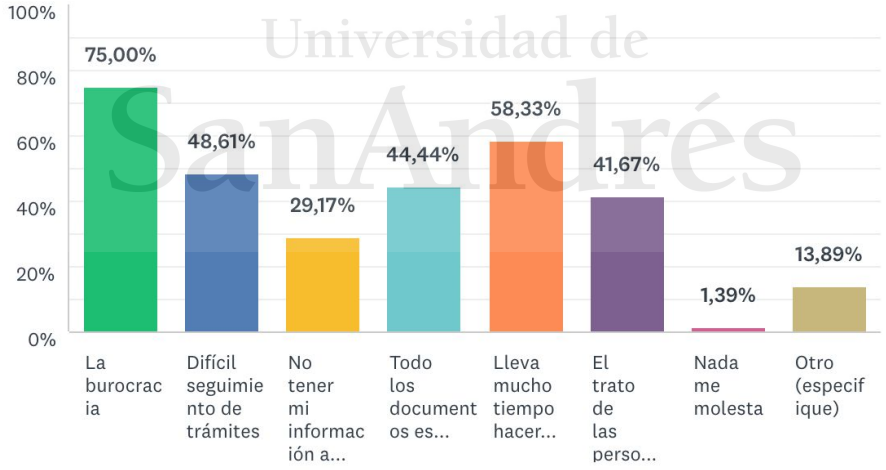
- Renovar dni
- VTV
- Renovar dni
- Licencia de conducir
- Monotributo
- Recategorización del monotributo
- Renovación de la licencia de conducir
- Clave de Afip
- VTV
- Monotributo
- Renovar DNI
- Partida de nacimiento
- Clave fiscal
- Pasaporte
- Partida de nacimiento
- Licencia de conducir
- Renovar dni
- Licencia para conducir
- Licencia de conducir
- Pedir partidas de nacimiento, Mat y defunción
- Si
- Dni Temporal
- Lic de conducir 3 años
- DNI de mi hija
- Dni
- Ninguno
- Licencia de conducir
- Acompañe a mi abuela a Pami a realizar cambio de médico
- Partida de nacimiento
- Cambio de domicílio
- No hice nada.. Tengo todo al día el último fue en el 2018 licencia de conducir
- No me acuerdo
- Saque turno para renovar la licencia de conducir.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

17. ¿Qué tan satisfecho estás con la experiencia que te ofreció el Estado cuando realizaste ese trámite? (Escala del 1 al 10)

18. Cuando te toca realizar algún trámite, ¿qué es lo que más te molesta?

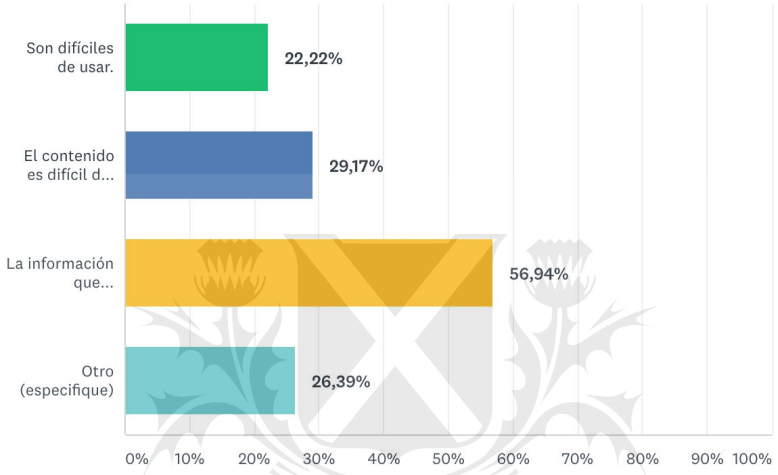
- ❑ La burocracia
- ❑ Difícil seguimiento de trámites
- ❑ No tener mi información a mano
- ❑ Todo los documentos están en papel
- ❑ Lleva mucho tiempo hacer trámites
- ❑ El trato de las personas que atienden
- ❑ No me molesta nada
- ❑ Otro: _____



19. ¿Qué tan satisfecho estás con la experiencia que te ofrecen las APPS y WEBS del Estado? (Escala del 1 al 10)

Universidad de San Andrés
QUAERERE VERUM

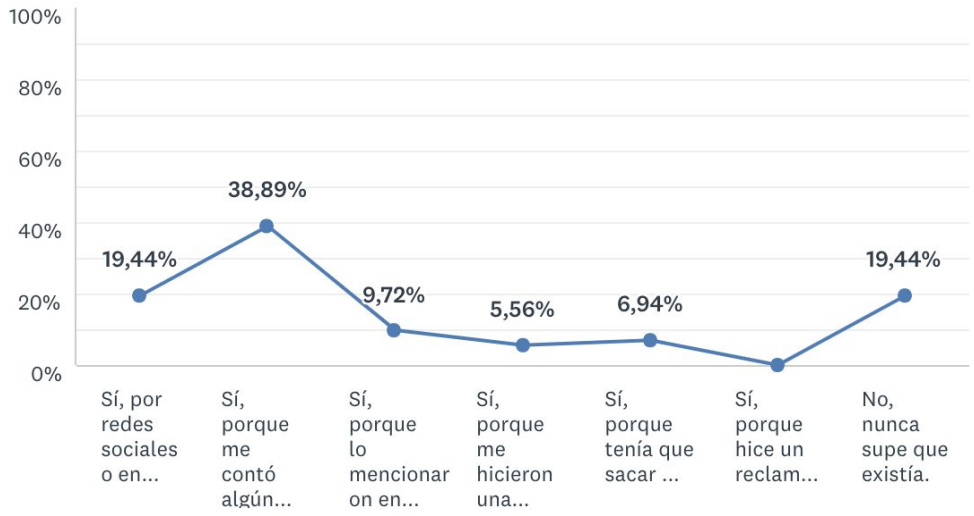
20. ¿Cuál crees que es el mayor problema de la experiencia que ofrecen las apps o webs del Estado?



21. ¿Conocés Mi Argentina, el perfil digital del ciudadano? ¿Cómo te enteraste que existía?

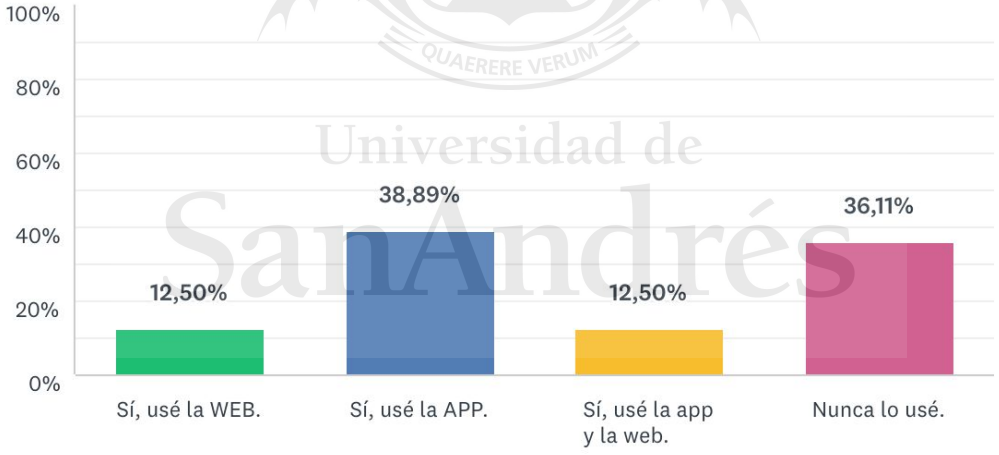
- ❑ Por redes sociales o en publicidad digital.
- ❑ Porque me contó algún conocido.
- ❑ Porque lo mencionaron en algún medio de comunicación (TV, Radio, Periódico).
- ❑ Porque me hicieron una cuenta al renovar mi DNI.
- ❑ Porque tenía que sacar un turno para la vacuna de la fiebre amarilla.
- ❑ Porque hice un reclamo de defensor del consumidor.
- ❑ Nunca supe que existía. (Si marca esta opción pasa a pregunta 22)

Universidad de San Andrés
QUAERERE VERUM



22. ¿Alguna vez usaste Mi Argentina? (sólo elige 1)

- ❑ Sí, usé la web.
- ❑ Sí, usé la app.
- ❑ Sí, usé la app y la web.
- ❑ Nunca lo usé.



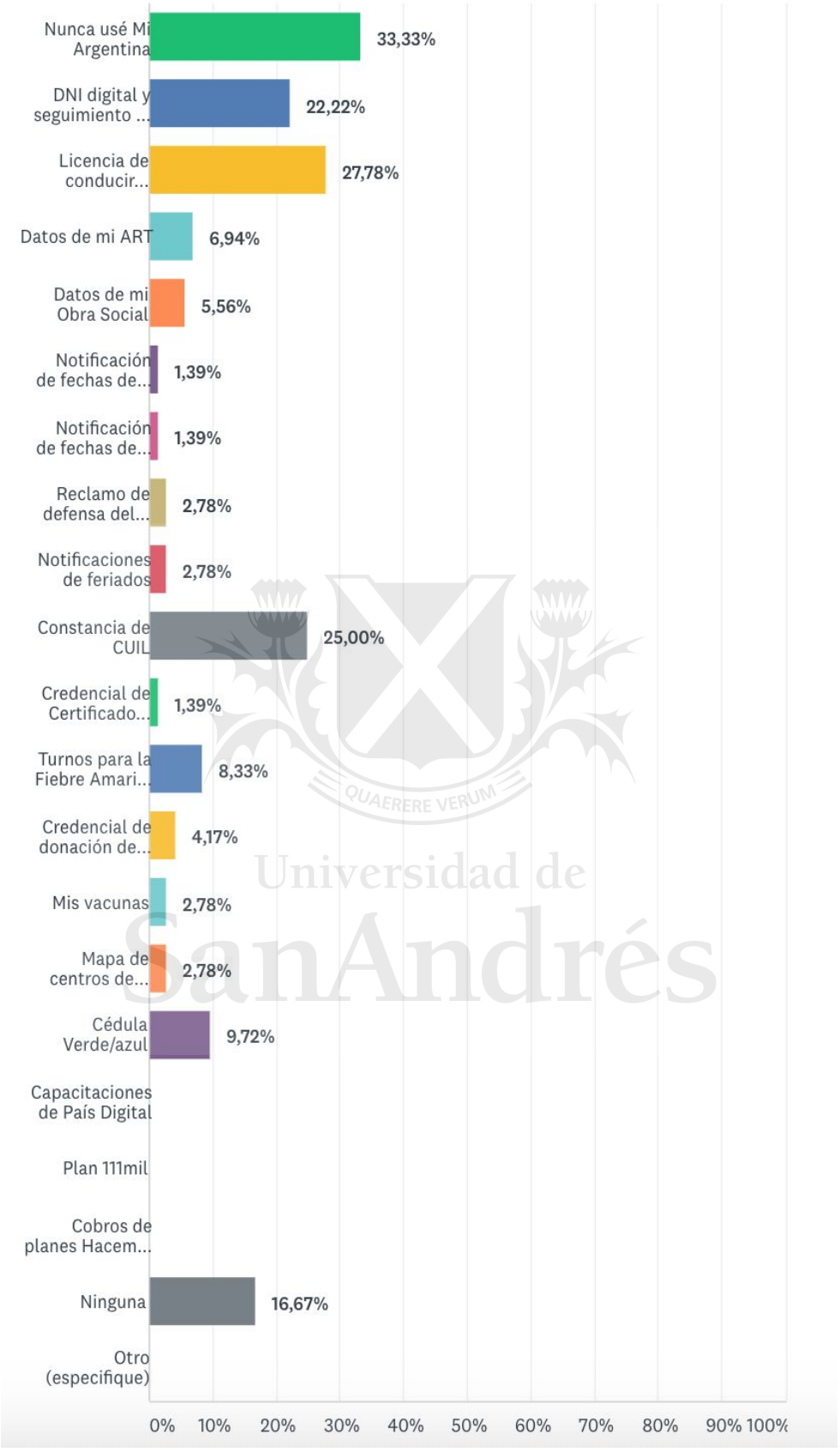
QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

23. ¿Alguna funcionalidad de estas te fue útil?

- ❑ Nunca usé Mi Argentina
- ❑ DNI digital y seguimiento del trámite
- ❑ Licencia de conducir digital
- ❑ Datos de mi ART
- ❑ Datos de mi Obra Social
- ❑ Notificación de fechas de cobro de tus beneficios de ANSES
- ❑ Notificación de fechas de vencimiento de pago de AFIP
- ❑ Reclamo de defensa del consumidor y seguimiento del trámite
- ❑ Notificaciones de feriados

- ❏ Constancia de CUIL
- ❏ Credencial de Certificado Único de Discapacidad
- ❏ Turnos para la Fiebre Amarilla / Símbolo Automotor u otros.
- ❏ Credencial de donación de órganos o de médula.
- ❏ Mis vacunas
- ❏ Mapa de centros de salud
- ❏ Cédula Verde/azul
- ❏ Capacitaciones de País Digital
- ❏ Plan 111mil.
- ❏ Cobros de planes Hacemos Futuro
- ❏ Ninguna

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés



24. ¿Qué te gustaría que incluyera tu perfil digital ciudadano?

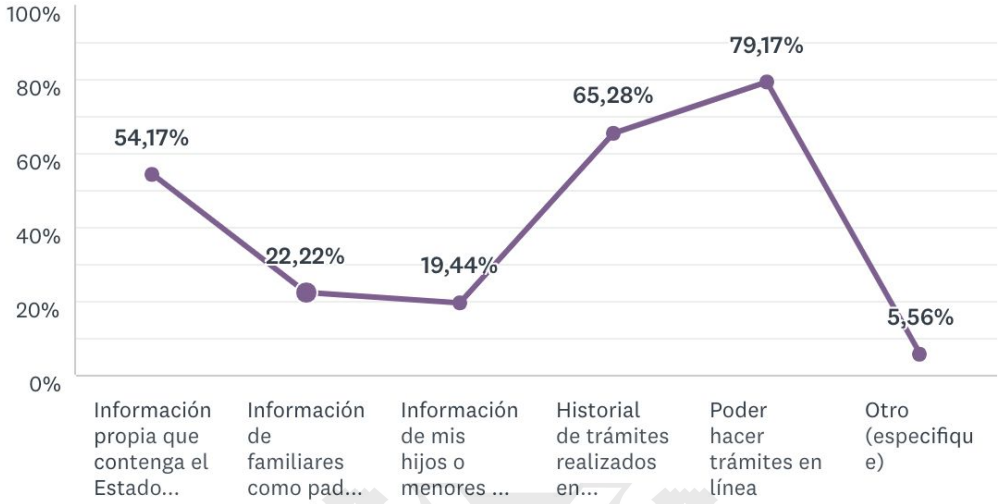
- ❏ Información de familiares como padres o mayores a cargo.

Universidad de San Andrés QUAERERE VERUM

Información de mis hijos o menores a cargo.

❏ Historial de trámites realizados en distintos ministerios o entidades gubernamentales.

Otro: _____



25. ¿Quisiera comentar algo más de Mi Argentina, el perfil digital del ciudadano? Podés contar para qué te es útil, alguna historia que quisieras compartir sobre su uso o qué le mejorarías.

- No me deja cargar el dni y varios lugares no aceptan la aplicación como válida.
- Algunos datos no se actualizan o el link no funciona
- No lo conozco más que por referencias.
- No
- Contar con los documentos digitales evita renovación por robo y hace que estén siempre disponibles
- Las autoridades policiales no reconocen la licencia digital como válida.
- Poder hacer seguimiento de pasaportes, padrones electorales y ver información de mi perfil de RENAPER
- No es intuitiva, el diseño es horrible y me figura que mi licencia de conducir está vencida hace rato, pero vence dentro de unos meses, y no puedo cambiar eso.
- Nunca la use
- Disculpa, es que nunca la use!
- Muy fácil de usar. Salvo por el hecho de que para habilitar el DNI hay que ir a algún lugar y no lo he hecho por falta de tiempo
- Nunca la utilicé
- No sirve! No funciona el registro facial nunca nadie lo pasa. Simplemente. No funciona no hay ningún sentido en po en pruebas insuperables para un usuario

QUAERERE VERUM Universidad de SanAndrés

- La biométrica inicialmente es muy complicada. Los requisitos para los trámites no están claros, sin dejar fe lado que no tienes datos de a donde dirigirte cuando tu trámite está detenido.
- Falla muy seguido. A veces desaparece el registro, o alguno de mis vehiculos. Nunca pude confirmar una cedula azul, no se que numero ingresar, falla siempre
- No me funciona directamente
- No tengo comentarios extra.
- Darle más aceptación/validez frente a los diversos organismos. (Policía, instituciones etc)
- Direccion, no siempre coincide cin la del doc
- No
- Agregaría mi DNI directamente a la app (sin tener q hacer el trámite presencial para pedirlo) y mis títulos del secundario, universidad y posgrado.
- Poder lograr que me reconozca!
- Lo usé muy poco. Lo que suele pasar con las webs apps del estado es que tienen info incorrecta, lo que las hace poco confiables. A alguna gente le ha funcionado a otros no.
- Que la información esté centralizada en la app. Actualmente te lleva a links para poder consultar de algún trámite.
- No lo uso
- Nada
- No
- Que incluya el seguro del auto Que se actualice (hace más de 7 meses me cambié de trabajo y me figura la ART anterior) Que el servicio de las vacunas esté disponible (dice que no está) En resumen: me conformo con que lo que esté, sea correcto, figure y esté actualizado.
- No
- Los estados de trámite no son entendibles, debes dirigirte al lugar y la atención es mala.
- Es dificil que se verifique la persona. No toma bien la foto
- Está bueno que figure la vigencia de la documentación. Hay información que no está actualizada y/o no aparece.
- No
- Me es útil porque pude usar el DNI nuevo mucho antes de que me llegue el documento a casa
- La podrían linkear con Mi sube, y todas aquellas apps que tengan que ver con lo ciudadano.. dps, se me ocurre, podrían hacer el certificado de supervivencia para los abuelos.. o todo lo que se pueda simplificar por ahí.. no la use al verdad.. mucho no puedo comentar
- No lo use
- Me sirvió mucho para sacar el turno para la vacuna de la fiebre amarilla. Pude elegir el lugar y el turno, pude reprogramarlo tambien. Fue fácil hacerme la sesión en la versión web, pero me contaron que hacerse el perfil en la app es difícil y cuesta tiempo, por la Foto que hay que sacarse. Le mejoraría lo que dije anteriormente, que incluya también los trámites de la ciudad de Buenos Aires, para que el ciudadano sólo tenga que entrar a un portal y pueda hacer todo ahí.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés