

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Smart City: Impacto de la digitalización de procesos en el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Autor/es:

Ferraro, Lucas Manuel – LU: 1012031

Salas, Camila – LU: 1021975

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor:

Dra. De Arteche, Monica Regina

Lic. Sosa, Federico Adrián

Año: 2018

AGRADECIMIENTOS

Durante este trabajo de investigación contamos con diferentes aportes de varias personas, las cuales nos ayudaron brindando su tiempo, apoyo, conocimientos, ideas y correcciones a lo largo de cada una de las etapas transitadas.

Primero, queremos agradecer a la Dra. Mónica de Arteche y al Lic. Federico Sosa, quienes fueron una parte fundamental en el proceso de este trabajo, acompañando y aconsejando la mejor manera para proceder, y especialmente alentándonos siempre a no bajar los brazos y continuar en búsqueda del objetivo final.

También queremos mencionar a los profesionales que fueron de vital importancia para la investigación, y agradecerles el apoyo y la información brindada, fundamental y sumamente valiosa para poder realizar este trabajo: Daniel Honorio Ferraro y Esteban Balquinta Tiscornia, ambos pertenecientes a la Secretaría de Demanda, Calidad y Cercanía del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Por último, un agradecimiento muy especial a nuestras familias por el apoyo brindado a lo largo de toda la carrera y en especial en este momento culmine de mucho esfuerzo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tuvo como finalidad analizar el impacto de la digitalización de procesos en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

A partir de los objetivos planteados, se buscó analizar el proceso de transformación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires hacia lo denominado “Smart City”, comparándola también con casos de éxito a nivel mundial. Por otro lado, identificar las diferentes ventajas y desventajas que se generan a la hora de implementar nuevas tecnologías; y por último evaluar el nivel de satisfacción de la implementación de estas nuevas tecnologías por parte del principal cliente del estado: el ciudadano.

En función de estos objetivos, la investigación se dividió en tres partes. En el inicio está el marco teórico que a partir de investigación y recolección de información bibliográfica de diferentes artículos, revistas digitales y documentos, se separó en tres grandes capítulos; el primero hace hincapié sobre el concepto de Smart City y los principales casos de éxito a nivel mundial; el segundo brinda una introducción a lo que son las tecnologías informáticas en la gestión pública y el concepto de gobierno electrónico; por último se trata las diferentes formas de evaluar la satisfacción del ciudadano dentro de la gestión pública.

Alineado con los objetivos que se plantearon, se realizó un trabajo de campo conformado por entrevistas a funcionarios públicos consultándoles sobre estas nuevas implementaciones, las ventajas que percibieron como también las principales complicaciones y los planes de acción para poder mejorar la calidad de vida del ciudadano. También se realizaron encuestas a ciudadanos mayores de 18 años que utilicen plataformas digitales gubernamentales, y por último el análisis de un documento correspondiente a un caso de éxito, el de la ciudad de Barcelona.

Las entrevistas fueron analizadas generando un resumen con los puntos más importantes, del cual surgieron algunos indicadores que aplicamos al método de análisis Osgood.

El resultado de las encuestas se analizó punto por punto, haciendo un resumen de cada uno, relacionándolo con el marco teórico a partir de los porcentajes, números y gráficos obtenidos.

Por último, se analizó el documento seleccionado el cual aportó mayor conocimiento y afirmaciones de los conceptos tratados en el marco teórico.

Para darle el cierre final, se realizó una conclusión final sobre el trabajo de investigación en la cual, a partir de los resultados obtenidos y los diferentes

análisis, se logró responder los objetivos planteados anteriormente y se dieron a conocer las implicancias propuestas.

En función a lo investigado, podemos afirmar que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentra en un buen camino hacia la transformación digital, donde busca constantemente la implementación de estrategias de cercanía con el ciudadano, generando así un mayor nivel de satisfacción por parte de este y, en consecuencia, una mejor calidad de vida.

Palabras clave: Smart City, Digitalización, Gobierno Electrónico, Satisfacción Ciudadana.

ABSTRACT

The following final research aims to analyze the impact of processes digitization within the Buenos Aires City Government.

Going from the set objectives, the goal was to analyze the transformation process of the City of Buenos Aires towards the concept known as “Smart City”, comparing it with cases of success around the world. On the other hand, identifying the different advantages and disadvantages generated from the use of new technologies; and lastly evaluate the level of satisfaction generated because of these innovative implementations for the State’s main costumer: the citizen.

Considering these objectives, the investigation was divided into three different parts. First there’s the theoretical framework, that was written with bibliographical information from articles, documents, magazines, laws and books, and it was divided into three chapters: the first one talks about the concept of “Smart City” and the main cases of success worldwide. The second one offers an introduction to the computer technologies in the public administration and the definition of “E-Government”. Finally, the third chapter informs the different ways in which citizen satisfaction can be evaluated within the public administration.

Aligned to the set objectives, the theoretical framework was created from a mix of interviews to civil servants who were consulted about these new implementations, the advantages they perceived and the main complications, as well as the action plans to better the citizen’s life quality. There were also surveys conducted, to citizens over 18 years old, users of the Government’s digital platforms. Finally, the document analysis corresponding to a case of success, specifically the city of Barcelona.

The interviews were analyzed generating an abstract with their most important aspects, from where some indicators rose which were later applied to the Osgood Analysis.

The surveys’ results were thoroughly revised point by point, creating a report for each one, relating the percentages, numbers and graphics obtained, with the theoretical framework.

Lastly, the selected document was analyzed, which of course brought more knowledge and affirmation of the concepts treated in the theoretical framework.

In order to provide closure, a final conclusion for the investigation was elaborated in which, from the obtained results and different analysis, it was able

to respond to the previously set objectives and the proposed implications were displayed.

From the investigation we can affirm that the City of Buenos Aires is in the correct path towards digital transformation, in which the closeness strategies between Government and Citizen is constantly pursued, generating a higher level of satisfaction for these citizens, and consequently, a life improvement.

Key Words: Smart City, Digitization, Electronic Government, Citizen's Satisfaction

ÍNDICE

PARTE 1: JUSTIFICACIÓN.....	10
1.1 Introducción.....	10
1.2 Preguntas de investigación.....	11
1.3 Hipótesis.....	11
1.4 Objetivo.....	12
1.5 Alcance.....	12
PARTE 2: MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 ESCENARIO DE LAS SMART CITY EN EL MUNDO.....	13
2.1.1 Concepto Smart City. Transformación Ciudad de Buenos Aires.....	13
2.1.2 Casos de Éxito.....	18
2.2 TECNOLOGÍA INFORMÁTICA EN LA GESTIÓN PÚBLICA.....	45
2.2.1 Introducción a las TIC.	45
2.2.2 Gobierno Electrónico.....	47
2.2.2.1 Concepto.....	47
2.2.2.2 Beneficios.....	48
2.2.2.3 Clasificación.....	51
2.2.2.4 Participación Ciudadana.....	52
2.2.2.5 Implementación.....	53
2.2.2.6 Desventajas.....	54
2.3 EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN.....	60
2.3.1 Herramientas disponibles para Análisis de Satisfacción.....	60
2.3.1.1 CiRM.....	60
2.3.1.1.1 Tipos de CiRM.....	64
2.3.1.1.2 Conflictos en su implementación.....	69

2.3.1.2 Escuela Nórdica.....	70
2.3.1.3 SERVQUAL.....	72
2.3.1.4 SERVPERF.....	76
PARTE 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	77
3.1 Paradigma.....	77
3.2 Tipos de investigación.....	79
3.3 Cuadro de metodología.....	80
PARTE 4: TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS.....	81
4.1. ANÁLISIS DE ENCUESTA.....	81
4.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTA: DANIEL HONORIO FERRARO.....	89
4.3 ANÁLISIS DE ENTREVISTA: ESTEBAN VALQUINTA.....	92
4.4 CUADRO DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS.....	97
4.5 ANÁLISIS DEL ESPACIO SEMÁNTICO – OSGOOD.....	97
4.6 ANÁLISIS DE DOCUMENTO: AYUNTAMIENTO BARCELONA.....	102
PARTE 5 CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS.....	106
5.1 CONCLUSION.....	106
5.2 IMPLICANCIAS.....	108
PARTE 6 BIBLIOGRAFIA.....	110
PARTE 7 ANEXOS.....	116
7.1 ENTREVISTA DANIEL HONORIO FERRARO.....	116
7.2 ENTREVISTA ESTEBAN BALQUINTA TISCORNIA.....	120
7.3 DOCUMENTO AYUNTAMIENTO BARCELONA.....	128

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Ranking histórico de Estados Unidos (2005-2017).....	14
Figura 2: Indicadores de Gobierno Digital de Estados Unidos vs Media Mundial.....	15
Figura 3: Ranking histórico de Dinamarca (2005-2017).....	20
Figura 4: Indicadores de Gobierno Digital de Dinamarca vs Media Mundial....	20
Figura 5: Ranking histórico de Singapur (2005-2017).....	26
Figura 6: Indicadores de Gobierno Digital de Singapur vs Media Mundial.....	27
Figura 7: Ranking histórico de Argentina (2005-2017).....	32
Figura 8: Indicadores de Gobierno Digital de Argentina vs Media Mundial.....	33
Figura 9: Iniciativas del Gobierno Electrónico según su nivel de madurez	43
Figura 10: “From Public Administration to New Public Management” (“De la Administración Pública a la Nueva Administración Pública.....	52
Figura 11: Estructura conceptual de CiRM	54
Figura 12: Modelo Nórdico.....	60
Figura 13: Modelo SERVQUAL	64
Figura 14: Modelo SERVQUAL.....	66
Figura 15: Análisis OSGOOD 1.....	99
Figura 16: Análisis OSGOOD 2.....	99

PARTE I: JUSTIFICACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretendió estudiar el impacto que tuvo la implementación de una herramienta en particular durante el proceso de transformación de Buenos Aires en Smart City. Esta herramienta es el sitio web del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El análisis ex-ante/ex-post se realizó con el fin de observar los cambios en el proceso de los trámites desde que el sitio web los ofrece para realizar en forma online, tomando como ejemplos el proceso de pago de multas y la obtención de la partida de nacimiento digital.

Desde hace casi 10 años, partiendo desde la implementación del sistema de EcoBici en el 2010, la creación del Metrobus en el año 2011, la iniciativa de el portal de datos de la Ciudad (Buenos Aires Data) en el año 2012, la inauguración de BAWIFI y del primer Centro de Reciclaje en el año 2013, la Ciudad de Buenos Aires se está desarrollando como Smart City en búsqueda de disminuir su burocracia administrativa, aumentar su eficiencia operacional, utilizar base de datos para potenciar la cercanía GCBA-Ciudadano, etc. respaldándose en herramientas tecnológicas que permitan tener acceso a la información en tiempo real.

Para poder lograr esto, se pusieron en marcha procesos de transformación en distintas etapas, siendo sus aspectos más importantes la detección de necesidades para mejorar la calidad de vida del vecino, y la determinación del impacto, el desarrollo, la implementación y el seguimiento de las herramientas tecnológicas utilizadas.

El sitio web está desarrollado con un sistema de administración de contenidos “Open Source Drupal” (este administrador de contenidos es utilizado en sitios gubernamentales con muchas visitas, como el de Londres y el de la Casa Blanca) por lo que es una herramienta dinámica y colaborativa, donde cada área del Gobierno de la Ciudad se responsabiliza de la actualización de su

propio contenido. Esto permite que al descentralizarse la carga de datos, la actualización de información pueda ser más fluida y las distintas áreas puedan apropiarse mucho más de la web.

Según un estudio realizado National Geographic en el 2014, Buenos Aires se encuentra en el puesto 28 de ciudades más inteligentes del mundo. Esto se debe a la gestión de modernización que plantea el mismo Gobierno creando estrategias que construyan y formen una Smart City.

El constante crecimiento de la ciudad en su transición a Smart City trae aparejado un conjunto de dificultades propio de la implementación de este tipo de desarrollos, por tratarse de plataformas digitales. Un aspecto de esto se ve reflejado, por ejemplo, en los análisis del rango etario, que muestran que los vecinos de más de 50 años tienen mayores dificultades a la hora de interactuar con estas plataformas por no ser un aspecto naturalmente incorporado en su cotidianeidad.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál fue el impacto de la digitalización en los dos procesos abordados?
- ¿Cómo se puede mejorar el grado de satisfacción del ciudadano al momento de gestionar trámites a través del sitio web del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires?

1.3 HIPOTESIS

De acuerdo a nuestras experiencias en el uso de plataformas digitales (principalmente del sitio web del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires) creemos que el impacto de la digitalización es positivo ya que elimina barreras de tiempo y espacio, mejorando así el nivel de satisfacción de sus usuarios.

1.4 OBJETIVOS

- 1- Analizar el proceso de transformación de la Ciudad de Buenos Aires a Smart City versus otras ciudades del mundo.
- 2- Distinguir ventajas y desventajas a la hora de implementar nuevas tecnologías.
- 3- Evaluar el nivel de satisfacción ciudadano con respecto a la digitalización.

1.5 ALCANCE

El trabajo realizado tiene como tema principal el impacto de la Digitalización de Procesos en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Se analizará desde el punto de vista de la satisfacción del ciudadano y de las mejoras que generan estos nuevos procesos. Esta investigación se enfocará pura y exclusivamente en la interacción Gobierno – Ciudadano, dejando de lado las empresas privadas que también se relacionan con el Gobierno a través de plataformas digitales. No se tuvo en cuenta el plan de modernización total del Estado que se está llevando a cabo actualmente y que podría modificar algunas de las variables analizadas.

PARTE II: MARCO TEÓRICO

2.1. ESCENARIO DE LAS SMART CITY EN EL MUNDO

2.1.1 CONCEPTO SMART CITY. TRANSFORMACIÓN CIUDAD DE BUENOS AIRES.

Según el Centro de Estudios de Telecomunicaciones de América Latina (**CET.LA**), el concepto de Ciudad Inteligente o Smart Cities tomo en los últimos años un gran impacto. En el ámbito académico surgieron distintas definiciones apuntando a elementos como el crecimiento económico, la calidad de vida y la optimización de los recursos. El CET.LA define como Smart Cities a “aquellas ciudades que buscan abordar los asuntos públicos a través de soluciones basadas en Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)”.

Para Castiella (2016), Smart City implica desarrollar un planeamiento urbano que, optimizando el uso de las nuevas tecnologías, permita implementar mecanismos que tiendan a mejorar la calidad de vida de la población, sin descuidar el factor medioambiental.

Es un término que depende de la perspectiva de quien lo defina. Se entiende entonces como Smart City a la combinación de diversas tecnologías implementadas para reducir el impacto ambiental, optimizar recursos y así ofrecer una mejor calidad de vida a los ciudadanos.

Bernal (2017) Director Global de Smart Cities de Indra afirma que el impacto real y tangible de una ciudad inteligente se debe a la eficiencia en la gestión pública, la seguridad y el bienestar para los ciudadanos, conformando así la única forma en la que este desarrollo no quede en una moda pasajera, y sí se logre un desarrollo sostenible.

Los avances tecnológicos deben ser eficaces y diseñados de acuerdo al contexto en el que se van desarrollar, identificando las problemáticas de cada ciudad y actuando en función de ellas.

Es de suma importancia que la Gestión Pública se ocupe de tener una buena y clara comunicación con los ciudadanos. A la hora de aplicar nuevas tecnologías y formar una estructura en pos de convertirse en Smart City, es necesario que los ciudadanos estén al tanto de la disponibilidad de las mismas y hagan uso responsable de las herramientas que estas ofrecen, procurando mantener un nivel de consciencia ambiental que permita valorar los esfuerzos conjuntos necesarios para prosperar en el objetivo de transformarse como ciudad.

Según Castiella (2014) la característica esencial que diferencia a una Smart City es su capacidad de innovación, y la capacidad de innovación reside en las personas.

El IT Business Solutions, ha establecido algunas características para que una ciudad sea considerada como Smart City, siendo estas:

- Tecnologías de información: el uso de plataformas integradas, fácilmente accesibles a través de distintos dispositivos, es sin duda clave para facilitar la transparencia, la velocidad y la participación en los servicios públicos.
- Protección y Seguridad: la incorporación de servicios como redes de videocámaras, iluminación adecuada de zonas comunes, vigilancias y patrullaje intensivo, mecanismos adecuados de verificación de la identidad de los ciudadanos y la respuesta rápida a las llamadas de emergencia están en la lista de las expectativas que deben cumplir las ciudades inteligentes.
- Sustentabilidad Financiera: la independencia financiera de las ciudades solo será posible con la planificación elaborada y extensa del uso de fuentes de ingresos, tales como impuestos de propiedad, pagos por anuncios entre otros ingresos.

- Colaboración transparente entre ciudadanía y Gobierno: la entusiasta participación de los ciudadanos en los asuntos locales necesita un diseño cuidadoso de foros electorales y participativos.
- Características ecológicas: minimizar la huella de carbono y el respeto al medio ambiente son acciones de rigor. Parques y espacios abiertos verdes, ausencia de contaminación, uso de energías renovables, la conservación y el reciclaje son aspectos obligatorios en una ciudad inteligente.

A partir de la importancia de la comunicación con los ciudadanos, se puede introducir el concepto de **Smart Citizen** o Ciudadano Inteligente; según Gonzalez (2013) este es un concepto de ciudadano que obtiene información en tiempo real de su entorno y además se relaciona de un modo inteligente del mismo.

El ciudadano debe tener un rol fundamental en las Smart Cities. Se está dejando de ponderar el papel de usuario-espectador para contemplar el de usuario-protagonista. Esto se ve reflejado en el nivel de participación en los proyectos de la ciudad; es quien debe adueñarse de ciertas responsabilidades personales como utilizar el transporte público (y así aminorar el aumento innecesario del tráfico de autos) o ahorrar energía siendo consumidores conscientes (se logró, por ejemplo, con una fuerte campaña de concientización, que se asiente en la mente de los ciudadanos la sugerencia de mantener el aire acondicionado en un mínimo de 24 grados para evitar consumo excesivo de energía eléctrica).

El incremento en el uso de aplicaciones móviles y la permanente conectividad a internet vía celular por parte de los ciudadanos hacen que el proceso de transformación sea más dinámico y en muchos casos, veloz.

Con respecto a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, podemos identificar algunas implementaciones en su camino de transformación a Smart City:

BA WIFI: esta iniciativa promueve la inclusión digital y tiende a mejorar la calidad de vida de los vecinos y visitantes de la ciudad. Es un servicio de acceso a internet inalámbrico y gratuito el cual se encuentra distribuido en distintos lugares de la Ciudad como parques y plazas, teatros, medios de transporte, hospitales, bibliotecas entre otros. La disponibilidad del servicio es durante las 24 hs de los 365 días del año, pudiéndose acceder de diferentes dispositivos electrónicos como celulares, tabletas y computadoras portátiles. Cuenta con filtros que impiden el acceso a contenido discriminatorio o prohibido. Por otro lado, cada usuario puede iniciar sesión de media hora de duración pudiendo renovarla ilimitadamente volviendo a aceptar términos y condiciones. Hoy en día se encuentran distribuidas antenas en más de 900 locaciones dentro de la ciudad.

El objetivo de esta área es permitir que los ciudadanos estén interconectados contribuyendo a una ciudad más integrada y creativa.

Movilidad Sustentable: según el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, esta iniciativa prioriza el transporte público y promueve la movilidad como forma de ejercitación, como andar en bicicleta y caminar.

La red de Metrobus: fue una clara muestra de mejora en el transporte público. Desde un principio se propuso optimizar el uso del espacio público, logrando que el transporte sea más rápido y seguro. Hoy en día cuenta con siete corredores en funcionamiento y 62,5 km de extensión involucrando a 1 millón de personas todos los días y 91 líneas de colectivos. El acceso a zonas céntricas en autos particulares provoca que el tránsito en horas pico sea caótico. Esta implementación, que une muchos barrios de la ciudad, permitió descomprimir un poco esta problemática.

La creación de las Estaciones “Eco Bici”: son otra muestra de la iniciativa de movilidad sustentable. El sistema que cuenta con estaciones automáticas en diferentes puntos de la ciudad, permite utilizar bicicletas de manera gratuita. Acompañada por la realización de una Red de Ciclo vías protegidas (195 km), esta iniciativa cuenta con una aplicación “BA Eco bici” para poder consultar ubicación de las estaciones, cantidad de bicicletas disponibles en cada una, como también un código QR de identificación para poder retirar/devolver las bicicletas. Se combinan dos aspectos, tanto la optimización del espacio público generando una disminución en la utilización de autos privados como también una forma saludable para transportarse por la ciudad.

Estos dos últimos casos demuestran que las ciudades inteligentes están directamente relacionadas con el desarrollo de un sistema de transporte efectivo y que se brinde en adecuadas condiciones y que tienen un impacto ambiental positivo.

Centro de Reciclaje: uno de los compromisos del Gobierno de la Ciudad de Buenos aires es reducir la cantidad de residuos que se entierran en los rellenos sanitarios. Se inauguraron nuevos centros de reciclaje donde se tratan diferentes tipos de residuos urbanos para poder recuperarlos y se llevan adelante tareas de concientización e información sobre los procesos de tratamiento de la basura, para escuelas y organizaciones sociales.

Según el Gobierno de la Ciudad de Buenos aires, se invirtieron al día de hoy más de 120 millones de pesos en estructuras de reciclaje, incluyendo 4 plantas de tratamiento, 2 centros verdes y 1 centro educativo. Para acompañar esto, es fundamental cumplir con las metas establecidas por la Ley de Basura Cero. Es una ley reglamentada desde el año 2007 que apunta a adoptar diferentes medidas dirigidas a la reducción de la generación de residuos, la recuperación y reciclado, así como también la disminución de la toxicidad de la basura y la responsabilidad por parte de los fabricantes sobre sus productos.

miBA: es una plataforma digital personalizada, donde se pueden configurar los servicios de la Ciudad de Buenos Aires, conocer el estado de los trámites y recibir notificaciones desde cualquier dispositivo móvil.

Entre las prestaciones de esta plataforma están las de realizar diversos tipos de trámites online con los organismos gubernamentales y llevar un seguimiento de su estado (consultar infracciones de tránsito, consultar estado de servicios como patentes y ABL, enterarse de novedades y eventos de la Ciudad, etc.)

Todas estas aplicaciones, reestructuras e iniciativas evidencian parte del proceso de transformación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para convertirse en una Smart City. Desde la importancia de generar una estructura que reduzca el impacto negativo sobre el medioambiente, la creación de aplicaciones tecnológicas para tener una ciudad conectada optimizando recursos, las campañas de concientización, hasta la comunicación efectiva con los ciudadanos son claros ejemplos de que el objetivo se está cumpliendo.

2.1.2 CASOS DE ÉXITO EN EL MUNDO

Según el **Instituto de Gobierno Digital de la Universidad WASEDA**, en su Ranking Internacional de Gobiernos Digitales emitido anualmente y que analiza a casi todos los países del mundo, en primer lugar se ubica Singapur, seguido por Dinamarca y finalmente en tercer lugar Estados Unidos, de acuerdo a su publicación más actual, del año 2017.

Este ranking analiza los diferentes aspectos que hacen que un Gobierno pueda ser considerado Digital (también conocido como eGovernment) y los ordena según el grado de implementación que posean de las herramientas que hacen a este modo de gobernanza.

Para realizar un análisis más profundo, se presentan a continuación los aspectos que han sido tomados en consideración para cada uno de los tres

casos de éxito en el mundo mencionados previamente, comparándolos entre sí en base a los mismos indicadores, cuya información, obtenida por dicho Ranking Internacional de Gobiernos Digitales, varía según el caso.

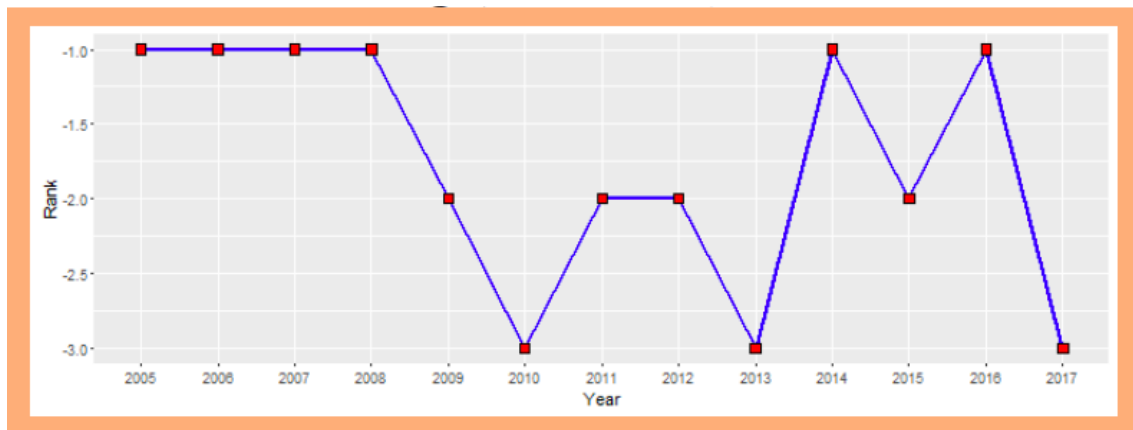
3º: ESTADOS UNIDOS

Desarrollo de su Gobierno Digital:

Los Estados Unidos han mejorado continuamente su oferta de servicios online y open-data. Healthcare.gov, por ejemplo, que estuvo escandalosamente fallado al momento de su lanzamiento, operó con muy pocas fallas en 2016. Data.gov, Analytics.usa.gov, Census.gov y otros sitios open-data continuaron mejorando para hacer cada vez más amigable la navegación de los usuarios. Las TIC proveen permanentemente nuevas e innovadoras maneras de que los ciudadanos estadounidenses puedan interactuar, involucrarse y empoderarse. La participación pública aumenta la efectividad del Gobierno al mejorar la calidad de sus decisiones por medio de la colaboración. Herramientas innovadoras pueden ser utilizadas para crear una apertura sin precedente en el Gobierno Federal a través del aumento de la participación ciudadana para hacer de este tipo de colaboración, una realidad. En el portal nacional de los Estados Unidos, www.usa.gov, los ciudadanos pueden usar muchos servicios en línea que incluyen los “e-tax” (servicios de gestión online de impuestos), aplicar para una licencia de conducir, presentar una queja, encontrar un doctor local, aplicar por un pasaporte u obtener asistencia al viajero. El diseño del portal permite que sea sencillo para los ciudadanos encontrar tanto información amplia e información común, como servicios personalizados y específicos. Universidad Waseda (2017).

En la siguiente figura se observa la evolución en el ranking que tuvo Estados Unidos desde 2005 a 2017, contemplando que hasta 2008 se mantuvo siempre en el primer puesto, y hasta 2017 solo fluctuó entre los primeros tres puestos.

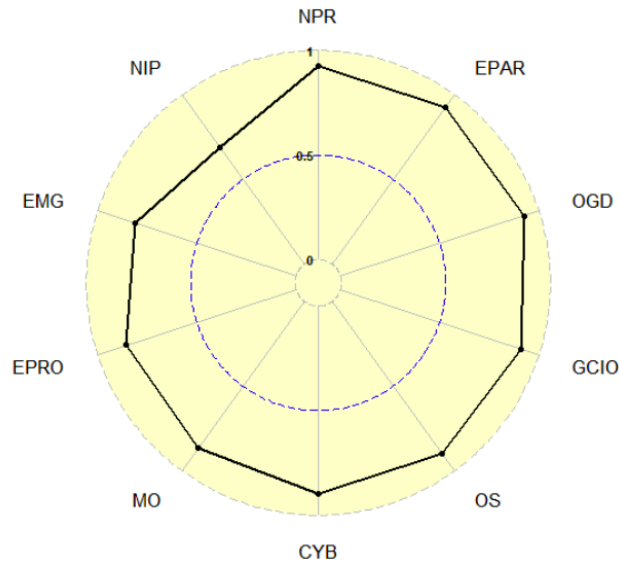
Figura 1: Ranking histórico de Estados Unidos (2005-2017)



Fuente: THE 13TH WASEDA – IAC INTERNATIONAL DIGITAL GOVERNMENT RANKINGS 2017 COUNTRY REPORT

La explicación de su situación actual se puede realizar a través de un análisis de indicadores en la Figura 2, que permiten analizar los aspectos importantes que se han considerado para realizar el ranking, comparando su grado de desarrollo contra la media mundial (representada dentro de la figura 2 por un círculo azul punteado). En este caso, se puede observar que todos los indicadores de Estados Unidos se encuentran por encima de la media mundial, lo cual ilustra su condición de tercer país en el mundo con un modelo de Gobierno Electrónico exitoso.

Figura 2: Indicadores de Gobierno Digital de Estados Unidos vs. Media Mundial



Fuente: THE 13TH WASEDA – IAC INTERNATIONAL DIGITAL GOVERNMENT RANKINGS 2017 COUNTRY REPORT

NIP (Network Infrastructure Preparedness/“Preparación de Infraestructura Digital”)

El acceso a internet en los EE.UU. es mayormente provisto por el sector privado y está disponible en una variedad de formas, utilizando una variedad de tecnologías, en un amplio rango de velocidades y costos. Hacia 2004, tres cuartos de los estadounidenses tenían acceso a internet en su hogar. Los EE.UU. tienen más de 67.7 millones de personas suscriptas a la banda ancha de mayor velocidad. Alrededor de 146.7 millones de personas usan servicios de conexión social por lo menos mensualmente, representando cerca del 60% de los usuarios de internet. Algunos cambios referentes a mejoras “a través del teclado” en métricas clave de performance del usuario han sido identificados, incluyendo tres mejoras principales en servicios de banda ancha residenciales. Universidad Waseda (2017).

MO (Management Optimization/"Optimización de la Administración)

Los objetivos del eGovernment están enfocados en áreas de alta prioridad para mejorar las operaciones y la administración internas. La mayoría de los objetivos tienen la intención de ayudar a las áreas internas a ejecutar mejor las funciones administrativas y de soporte que existen a lo largo de las entidades. Estas funciones, si bien en muchos casos son parte del "back-office", juegan roles críticos en alcanzar las misiones de las cuales las áreas internas son responsables. También impactan todas las actividades que estén relacionadas con la misión, en diversos departamentos. El uso de TICs en los EE.UU. está mejorando día a día los procesos internos y los esfuerzos de computarización del gobierno, y el nivel de integración de las TIC ha sido muy bueno en el último par de años. La estandarización de los procedimientos de servicio y los sistemas de información con el fin de alcanzar efectividad interna y eficiencia de operaciones gubernamentales puede estar limitado por diversas razones (que no son abordadas en este informe). Universidad Waseda (2017).

OS (Online Service/"Servicio Online")

En este indicador se examinan las leyes estadounidenses de ciber seguridad y de transacciones electrónicas, como también los servicios electrónicos que provee el gobierno estadounidense a los ciudadanos y empresas.

Los servicios electrónicos disponibles incluyen un sistema de impuestos electrónico, de votación electrónica, de pago electrónico, servicios de Seguridad social, servicios de Registro Civil, y sistemas de salud electrónicos. Para aumentar la seguridad y resiliencia de la infraestructura comunicacional y cibernética de los EE.UU., una nueva Acta de Ciberseguridad fue emitida en 2012, y se enfocó en proteger la infraestructura crítica de las TICs, la compartición de información, y las redes gubernamentales y privadas. La ley de

Transacciones Electrónicas e Información que fue aprobada en los EE.UU. regula todas las cuestiones pertinentes a la información y transacciones en formas electrónicas. Regula la actividad cibernética en dicho país, provee un lineamiento general y requiere mayor elaboración a través de regulaciones gubernamentales. Universidad Waseda (2017).

NPR (National Portal/"Portal Nacional")

El portal Nacional (www.usa.gov) es el sitio web gubernamental de los EE.UU. para ciudadanos. Presenta un amplio rango de recursos informativos y servicios en línea de varias fuentes gubernamentales, accesible desde un solo punto. Es un portal para mejorar la experiencia comunicacional entre el gobierno y el público. Más aún, provee información que ayuda al público a comprender mejor la estructura gubernamental. El bien organizado sitio web sirve como una plataforma que asiste al público para encontrar la información deseada. Para mejorar la experiencia de navegación del usuario, el portal también permite crear cuentas gubernamentales que permiten a cada usuario individual personalizar el portal a su gusto. El sitio contiene características de accesibilidad como una plataforma de chat en vivo cuyos horarios de atención están convenientemente disponibles todos los días hábiles excepto en feriados. Esto permite tener centralizada toda la información y los servicios del gobierno. Ofrece un listado comprensible de todos los servicios públicos, herramientas, formas y transacciones que el gobierno ofrece, de manera amigable para el usuario. Universidad Waseda (2017).

EPRO (D-Government Promotion/"Promoción Del Gobierno Electrónico")

Las interacciones digitales entre el gobierno de EE.UU., ciudadanos, negocios, empleados y otros gobiernos mejoraron en comparación con años anteriores. Esto es un claro resultado de los esfuerzos por desarrollar y promover los servicios y procesos del Gobierno Electrónico a través del establecimiento de una Oficina Administradora de Gobierno Electrónico dentro de la Oficina de Administración y Presupuesto, lo que ha permitido reducir el costo y la carga de los negocios y entidades gubernamentales.

La promoción del uso de internet y otras tecnologías de información para mejorar las oportunidades de los ciudadanos de participar con el gobierno de los EE.UU. y de las colaboraciones inter-agencia que proveen servicios de eGovernment, permiten que estas colaboraciones mejoren los servicios provistos a los ciudadanos al integrar funciones relacionadas y el uso de procesos internos de eGovernment. Universidad Waseda (2017).

EPAR (E-Participation/"Participación Electrónica")

Las TIC proveen maneras innovadoras para que los ciudadanos estadounidenses puedan interactuar, involucrarse y empoderarse, y esto se relaciona con enfoques más tradicionales. La participación ciudadana aumenta la efectividad gubernamental al mejorar la calidad de sus decisiones a través de la colaboración. Herramientas innovadoras pueden ser utilizadas para crear una apertura sin precedentes en el Gobierno Federal por medio de un aumento de la participación ciudadana. Este programa incluye: una plataforma de diálogo gubernamental, Challenge.gov, y la Plataforma de Compromiso Ciudadano. Los EE.UU. han intensificado significativamente su enfoque al D-Government en este indicador. En el portal nacional, los ciudadanos pueden

usar diversos servicios en línea, mencionados anteriormente, haciéndolo un sitio muy conveniente para ellos. Universidad Waseda (2017).

OGD (Open Government/"Gobierno Abierto")

La Iniciativa de Gobierno Abierto, como prioritaria para la administración del Presidente Obama, Data.gov aumenta la habilidad del público para encontrar fácilmente, descargar, y utilizar sets de data generada y custodiada por el Gobierno Federal.

Data.gov provee descripciones de meta data (sets de data Federal), información sobre cómo acceder a dichos sets de data, y las herramientas que apalancan los sets de data gubernamentales. Los catálogos de data continuarán creciendo a medida que sean agregados al sitio. Data Federal y de Rama Ejecutiva están incluidos en la primera versión de Data.gov. Desde entonces, este sitio ha experimentado continuas mejoras. Universidad Waseda (2017).

2º DINAMARCA

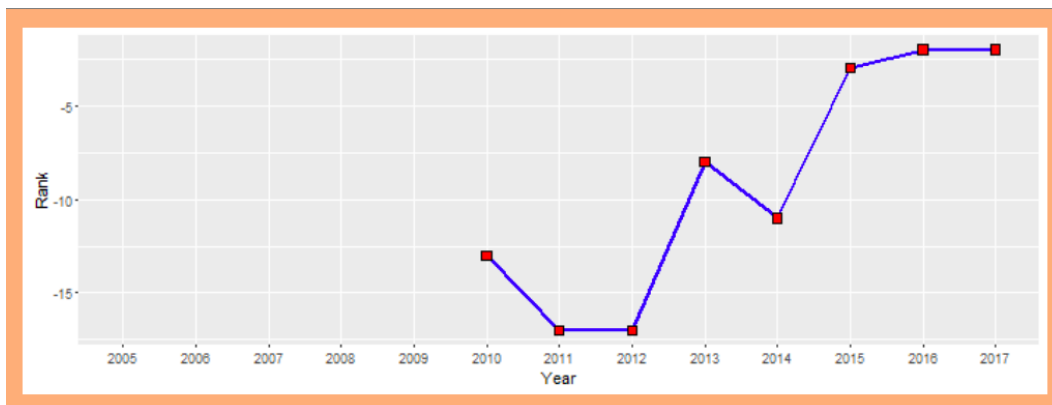
Desarrollo de su Gobierno Digital:

En 2016, Dinamarca realizó la transición hacia su nueva Estrategia Digital 2016-2020. Esta ambiciosa estrategia pone a Dinamarca en una carrera de rápido desarrollo y competencia con otros gobiernos comparables. Como parte de sus esfuerzos por contrarrestar la división digital, Dinamarca está promoviendo la creciente accesibilidad de sus sitios web públicos. La nueva casilla de correo digital obligatoria de Dinamarca es un desarrollo intrigante.

Permite al Gobierno comunicarse instantáneamente y de manera segura con negocios de forma oficial. En el área de TICs y envejecimiento, Dinamarca ha establecido centros gratuitos donde los ciudadanos mayores pueden aprender habilidades de tecnología de información y comunicación.

A continuación, se observa en el gráfico la evolución en el ranking que tuvo Dinamarca desde 2005 a 2017, contemplando que ingresó al ranking en el año 2010 y ha subido en el mismo desde el año 2014 hasta alcanzar su posición actual en el segundo puesto. Universidad Waseda (2017).

Figura 3: Ranking histórico de Dinamarca (2005-2017)

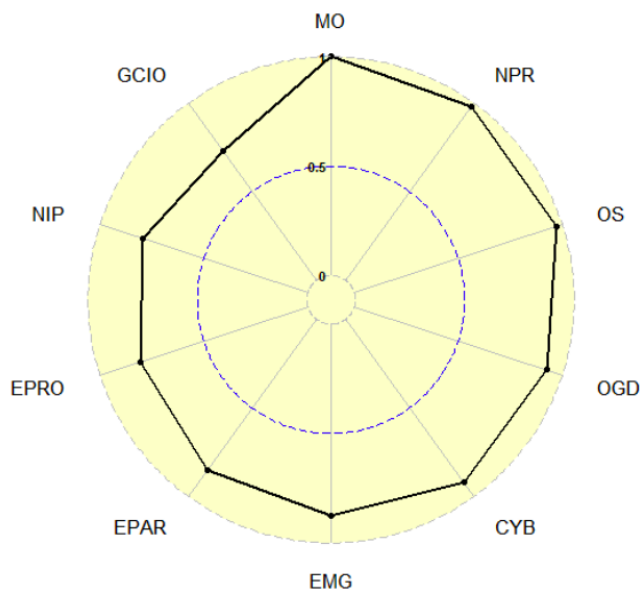


Fuente: THE 13TH WASEDA – IAC INTERNATIONAL DIGITAL GOVERNMENT RANKINGS 2017 COUNTRY REPORT

La explicación de su situación actual se puede dar a través de un análisis comparativo de indicadores que demuestran los aspectos importantes que se han considerado para realizar el ranking versus la media mundial para dichos indicadores (representada dentro de la figura 4 por un círculo azul punteado). En el caso de Dinamarca, se observa que todos sus indicadores están por encima de la media mundial, algunos con un nivel de desarrollo que permite alejarlos aún más del promedio, pero aun así se mantiene en una excelente

posición como segundo país en el mundo en lograr implementar de manera exitosa y más completa su Gobierno Electrónico.

Figura 4: Indicadores de Gobierno Digital de Dinamarca vs. Media Mundial



Fuente: THE 13TH WASEDA – IAC INTERNATIONAL DIGITAL GOVERNMENT RANKINGS 2017 COUNTRY REPORT

NIP (Network Infraestructure Preparedness/”Preparación de Infraestructura Digital”)

La estrategia actual del Gobierno Digital danés, publicada en agosto de 2011, se titula “The Digital Path to Future Welfare: D-Government Strategy 2011-2015” (“El camino digital hacia el bienestar futuro: Estrategia de Gobierno Digital 2011-2015”). La estrategia propone que el gobierno central, las regiones y municipalidades cooperen con el fin de acelerar la adopción de soluciones

digitales en el sector público. El informe hace énfasis en que el gobierno debe capitalizar en su posición de liderazgo y continuar siendo un líder del gobierno digital a largo plazo. Universidad Waseda (2017).

MO (Management Optimization/"Optimización de la Administración)

La estrategia está dividida en tres enfoques centrales, cada uno cubriendo un área o tema diferente:

- 1) No más formularios o cartas impresas
- 2) Nuevo Bienestar Digital
- 3) Soluciones Digitales para Colaboración más Cercana del Sector Público, según el informe "la adopción de soluciones digitales y nueva tecnología proveerán a DKK\$3 billones (alrededor de us\$500 millones) cada año en ganancia para 2020". El gobierno nacional también aprobó una ley de Correo Digital que requiere que todos los negocios establezcan una casilla de correo digital. Esta casilla tiene estatus legal equivalente al de la casilla física, lo que significa que los negocios tienen la responsabilidad de leer todo su correo digital. Este sistema permite al sector público comunicarse con negocios y enviar notificaciones oficiales de forma más eficiente, como también tener un canal seguro por el cual responder. Universidad Waseda (2017).

OS (Online Service/"Servicio Online")

Dinamarca tiene un portal de cuidado de la salud, Sundhed.dk, que ha sido lanzado en diciembre de 2003 y tuvo una muy importante actualización en 2012. El sitio es público, un portal que colecta y distribuye entre los ciudadanos información sobre profesionales del cuidado de la salud. Es único, al llevar

enteramente el sector del cuidado de la salud danés a Internet, y proveer un punto accesible para que los ciudadanos y los profesionales en salud se encuentren e intercambien información en forma eficiente. Desde el portal principal, todos los ciudadanos daneses tienen acceso a sundhed.dk y a su vez todos tienen una página personal, que refleja las necesidades específicas de cada individuo. Universidad Waseda (2017).

NPR (National Portal/"Portal Nacional")

El portal nacional danés, Borger.dk, fue originalmente lanzado en 2007. La versión más reciente del sitio (versión 3) fue publicada en 2012. Borger.dk ("Borger" significa "ciudadano", en danés) es donde los daneses pueden encontrar toda la información pública y las opciones de autogestión en un mismo lugar. Es un punto de única entrada al sector público para todos los ciudadanos. Con un único inicio de sesión se le permite al ciudadano acceder a servicios de diferentes agencias sin tener que ingresar a su cuenta repetitivamente.

Dinamarca también tiene un sitio oficial, Denmark.dk, desde el cual tanto ciudadanos como no ciudadanos pueden acceder a información pública y servicios. El portal soporta muchos lenguajes extranjeros, incluyendo inglés, español, francés, alemán, chino, árabe y más. También tiene características de SNS ("Social Networking Site", "Sitio de Redes Sociales") en su página de inicio, tales como Facebook, Twitter y Google Plus para aumentar la participación de los ciudadanos con blogs, y provee información para extranjeros que quieran estudiar y trabajar en Dinamarca.

El país también tiene un portal corporativo, que brinda servicios públicos completamente digitales para el beneficio de las compañías. Este incluye más de 200 "e-forms" (formularios electrónicos), algunos de los cuales pueden ser completados y firmados con firma electrónica. Universidad Waseda (2017).

EPRO (D-Government promotion/"Promoción del Gobierno Electrónico)

Desde 2001, las municipalidades y gobierno regional han trabajado en conjunto sobre soluciones de Gobierno Digital para renovar y racionalizar al sector público. La nueva estrategia fija metas y compromisos claros para la implementación de estas soluciones establecidas en años recientes, que no solo requieren una fuerte capacidad para una capacidad de implementación descentralizada, sino que también demanda un esfuerzo de coordinación centralmente enfocado. Según noticias de epractice.eu, el Gobierno Danés, con el apoyo de la Asociación de Gobiernos Locales (Local Governments Association) y las Regiones Danesas, ha creado un nuevo plan público para la digitalización del sector Salud para 2003-2017. La estrategia apunta a crear mejores relaciones entre los sectores y un tratamiento seguro basado en los recursos y necesidades de cada individuo. Universidad Waseda (2017).

EPAR (E-Participation/"Participación Electrónica")

Los portales web del Gobierno Danés demuestran un desarrollado entendimiento de la participación electrónica. Información y servicios ofrecidos online alientan un alto nivel de responsabilidad social. Por ejemplo, el portal para ciudadanos (Borger.dk) funciona como portal de debate nacional y de votación, permitiendo que los ciudadanos de todos los niveles sociales participen en debates, encuestas y elecciones organizadas tanto a nivel local, como regional y nacional. Más aún, los servicios de blog del sitio crean la oportunidad de comentar sobre el estilo de vida danés y alienta a los extranjeros a participar. ROSTRA es un sitio web para el debate público y la expresión de opiniones a través de votaciones basadas en la Firma Digital Danesa. La herramienta es parte del portal de los ciudadanos, desarrollado por el Instituto de Tecnología Danés y la Agencia Telecom. Funciona como un

“portal de debate y votación”, permitiendo a los ciudadanos, negocios, políticos y periodistas, participar en dichas actividades. Universidad Waseda (2017).

OGD (Open Government Data/“Información de Gobierno Abierto”)

En 2012, el Gobierno danés presentó su primer Plan Nacional de Acción para la Alianza de Gobierno Abierto. La vasta mayoría de los proyectos e iniciativas han sido implementados, y varias de ellas están siendo desarrolladas en profundidad en este Plan de Acción Nacional para la Alianza de Gobierno Abierto. Este plan 2013-2014 ha sido creado con contribuciones de consulta pública donde ciudadanos, compañías, ONG y autoridades públicas fueron invitadas a proponer iniciativas y actividades. El Plan de Acción Nacional ha sido dividido en cinco temas:

- Democracia Local y Participación
- Comunicación Enteramente Digital
- Nuevas formas de colaboración e Involucramiento
- Open Data (innovación, transparencia y aumento de eficiencia)
- La promoción del Gobierno Abierto

Universidad Waseda (2017).

1º: SINGAPUR

Desarrollo de su Gobierno Digital:

Desde 1980 ha tenido el primer CSCP (“Civil Service Computerization Programme”, en español “Programa de Computarización de Servicio Civil”), los planes de eGovernment han avanzado hacia la 4ta versión llamada “eGov 2015” (2011-2015) en Singapur, que apunta a ser un Gobierno Colaborativo, lo

que facilita una mejor interacción entre Gobierno, Población y Sector Privado para co-crear un mayor valor para la Nación.

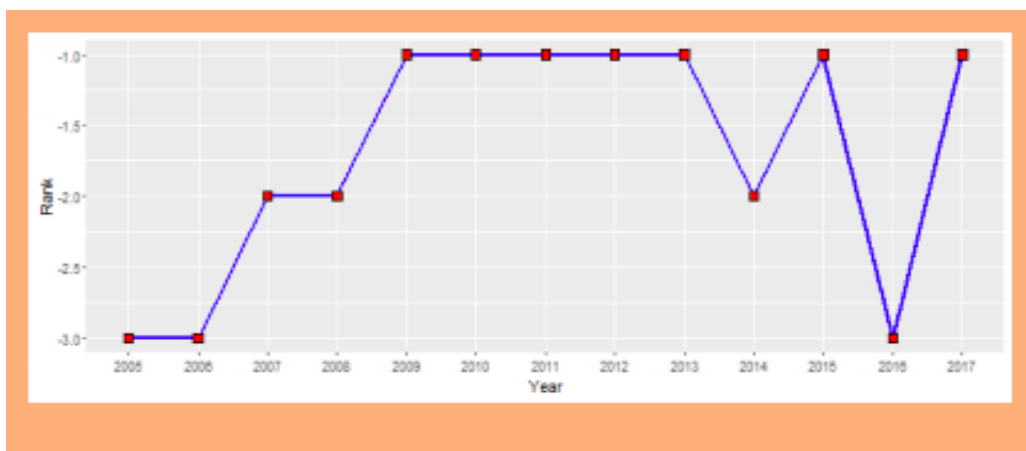
El gobierno muta de un enfoque “Gobierno para Usted” hacia uno “Gobierno con Usted” en la prestación de servicios gubernamentales digitales, proceso impulsado por James Kang, ex GCIO (“Government Chief Information Officer”, en español “Jefe Gubernamental de Información”).

El “Infocomm Development Authority of Singapore” (IDA – “Autoridad de Desarrollo de Infocomm” de Singapur) se ha organizado recientemente para convertirse en “GovTech”. Actualmente, está liderando el desarrollo de Singapur para convertirse en “Smart Nation” (Nación Inteligente) a través de soluciones habilitadas por la tecnología. Apunta a unir el esfuerzo colectivo de la población, los negocios y el gobierno para trabajar juntos hacia una vida mejor, donde se creen más oportunidades y se brinde apoyo a comunidades más fuertes al aprovechar tecnologías infocomm (infocomunicaciones, la expansión natural de telecomunicaciones con información), redes y big data.

Una Plataforma de Nación Inteligente (SNP, según sus siglas en inglés) está siendo desarrollada por GovTech con infraestructura común y servicios tales como una puerta de enlace de intercambio de datos, y capacidades analíticas de datos y video. Esto ayuda a las agencias públicas a optimizar su sensor de necesidades de despliegue, compartir los datos recolectados y los análisis de datos para soportar las necesidades tales como planeamiento urbano y respuesta a incidentes. Universidad Waseda (2017).

A continuación, se observa en el gráfico la evolución en el ranking que tuvo Singapur desde 2005 a 2017, considerando que desde 2009 mantuvo casi siempre el primer puesto.

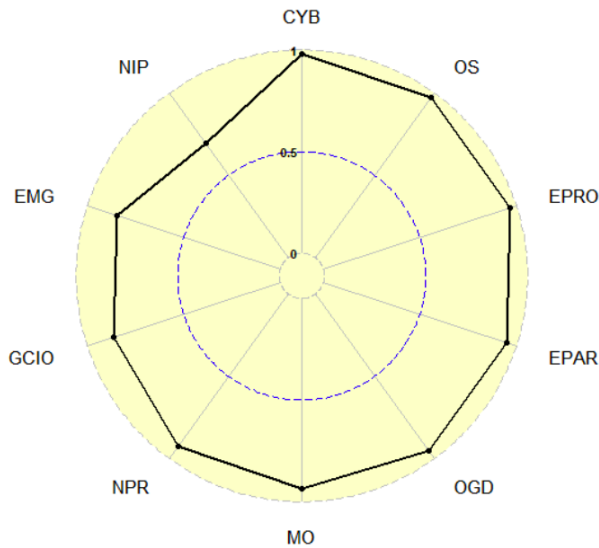
Figura 5: Ranking histórico de Singapur (2005-2017)



Fuente: THE 13TH WASEDA – IAC INTERNATIONAL DIGITAL GOVERNMENT RANKINGS 2017 COUNTRY REPORT

La explicación de su situación actual se puede realizar a través de un análisis de ciertos indicadores que demuestran los aspectos importantes que se han considerado para realizar el ranking que, al igual que en el caso de Dinamarca y Estados Unidos, compara sus valores con los valores medios del resto de los países del mundo (representados dentro de la figura 6 por un círculo azul puntuado). En el caso de Singapur es en el cual los indicadores presentan mayor desvío con el promedio mundial, y es por su alto grado de desarrollo en estos aspectos que se ubica en el primer puesto del ranking.

Figura 6: Indicadores de Gobierno Digital de Singapur vs. Media Mundial



Fuente: THE 13TH WASEDA – IAC INTERNATIONAL DIGITAL GOVERNMENT RANKINGS 2017 COUNTRY REPORT

NIP (Network Infraestructure Preparedness/”Preparación de Infraestructura Digital”)

Aproximadamente 82.1% de la población en Singapur ha utilizado Internet en su vida cotidiana. Según un informe de UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones), alrededor del 26.5% son usuarios de banda ancha fija, y los usuarios de banda ancha inalámbrica son 142.2%. La penetración de Internet en Singapur ha alcanzado un alto nivel en comparación con otros países. Mientras tanto, información publicada por el gobierno de Singapur ha reflejado que el índice de penetración en la población del mobile es 148.2% y el índice de penetración en la población de la red banda ancha inalámbrica es 192.8%. El índice de penetración de la banda ancha por red residencial en los hogares es 98.4% (en la actualidad, los singapurenses no utilizan conexiones

por red fija tanto como lo hacen con la inalámbrica). Universidad Waseda (2017).

MO (Management Optimization/"Optimización de la Administración)

Singapur es uno de los primeros países en comenzar la construcción de infraestructura para las telecomunicaciones y la computarización. Con el desarrollo de la sociedad de la información, el gobierno de Singapur ha lanzado continuas estrategias sobre diferentes aspectos de Gobierno Digital. Además, el país ha realizado un esfuerzo por integrar la arquitectura de redes interna gubernamental. Por ejemplo, el más reciente programa cubo (varias dimensiones con múltiples variables) está diseñado como la nueva plataforma de intranet para que las agencias públicas se comuniquen, conecten y colaboren entre sí. Universidad Waseda (2017).

OS (Online Service/"Servicio Online")

El puntaje para Servicios online de Singapur también es comparativamente alto, ocupando el 4to puesto entre los países evaluados. Se examinaron e investigaron cinco servicios online, a través del Nivel de Complejidad, Nivel de Seguridad y Nivel de Conveniencia. "Procuración Online" y "Servicio Integrado" (al que se lo conoce comúnmente como "one-stop") han obtenido mejor puntaje que "Aduana Online", "Impuestos Online" y "Salud Online" ("e-Customs", "e-Tax" y "e-Health", respectivamente).

La mayoría de los servicios en Singapur han alcanzado una etapa transaccional, permitiendo a los ciudadanos tengan transacciones bilaterales con las agencias públicas. GovTech ha desplegado tecnología de computación en plataformas para crear API Exchange (APEX), una plataforma API ("Interfaz

de programación de aplicaciones”, según sus siglas en inglés) gubernamental para compartir información dentro del gobierno.

Las APIs, o Interfaces de Programación de Aplicaciones, permitirán a las agencias compartir su data e infraestructura con otras agencias, habilitándolas para reutilizar estos recursos y así construir rápidamente nuevos servicios. APEX administrará y monitoreará centralizadamente la seguridad de todas las API utilizadas por las agencias.

Otra innovación fue la creación de una “Plataforma Como Servicio” aplicable a todo el Gobierno llamada NECTAR, la cual es una Infraestructura de Aplicación de Nube Abierta iniciada y administrada por GovTech. NECTAR permite a las agencias gubernamentales diseñar, construir, desplegar y operar una “Plataforma Como Servicio” para implementar los servicios electrónicos (desde desarrollo front-end a back-end, habilitación de APIs, apps web, móvil y de data science).

Permite a las agencias gubernamentales alcanzar los requerimientos rigurosos de calidad y seguridad mientras mantiene usabilidad, confiabilidad y agilidad, apalancando en tecnología Open Cloud. Universidad Waseda (2017).

NPR (National Portal/”Portal Nacional”)

El portal nacional de Singapur (<http://www.gov.sg>) contiene información oportuna y útil para ciudadanos locales y extranjeros. El portal también ha provisto las últimas noticias nacionales, guías útiles para cada aspecto de la vida en el país (clasificada por temas tales como Finanzas, Educación, Inmigración, Impuestos, Salud, etc.). Adicionalmente, el portal ha provisto estadísticas económicas de Singapur y servicios públicos digitales, visiones de la nación, una conexión más cercana del país hacia sus ciudadanos, a comunidades de negocio y a visitantes con información en profundidad. También hay datos para contactar a las agencias gubernamentales, discursos

de ministros, políticas públicas y los anuncios más recientes a tiempo. Permite, con traducción online, que los usuarios accedan al contenido del sitio en chino, malayo y tamil. Si bien pareciera ser mejor que toda la información del portal esté accesible en múltiples idiomas, el Gobierno está intentando que el inglés sea el idioma universal para unir a la población.

El sitio está muy bien organizado para servir a sus ciudadanos, sin hacer saber a el mismo qué servicio en particular corresponde a cuál agencia, política o programa. Universidad Waseda (2017).

EPRO (D-Government promotion/”Promoción del Gobierno Electrónico)

La alta tecnología y sociedad informacional es una de las estrategias nacionales vitales en Singapur, por ende, el gobierno nunca detuvo la evolución del Gobierno Digital. En los últimos años se han renovado los continuos planes y marcos legales relevantes. El apoyo académico, incluyendo seminarios y centros de investigación sobre Gobierno Digital y el uso de TICs son muy activos en este país. Obtuvo el segundo puesto en el ranking de este indicador, dentro de todos los países que han sido evaluados. Universidad Waseda (2017).

EPAR (E-Participation/”Participación Electrónica”)

Los ciudadanos singapurenses se han adaptado a la cultura de un Gobierno conectado al utilizar sistemas de servicios online y participar en los asuntos públicos a través de diversos canales provistos por el mismo gobierno.

Reach (www.reach.gov.sg) es una plataforma construida para difundir y hacer oír la voz de los ciudadanos respecto a políticas públicas y asuntos tales como discusiones online, eventos y consultas públicas. La democracia deliberativa ha

sido reflejada a través del uso de TICs en sectores públicos. Universidad Waseda (2017).

OGD (Open Government Data/“Información de Gobierno Abierto”)

Singapur lanzó el Portal de Open Data (<http://data.gov.sg/>) en 2011 como el sitio que proveería datasets de setenta agencias públicas, disponible a todos. Hay principios que gobiernan el compartir información, tales como que esta debe ser de fácil acceso, debe ser lanzada en forma oportuna, etc. El sistema legal de Singapur está muy bien reconocido en el mundo desarrollado. Para abril de 2016, un portal de desarrolladores fue introducido para proveer a los desarrolladores de un acceso más sencillo a información en tiempo real de diferentes agencias gubernamentales vía APIs (Interfaces de Programación de Aplicaciones). Para septiembre de 2016, el portal integral provee acceso a más de seiscientos datasets de calidad obtenidos de setenta agencias públicas.

“Pulse of the Economy” (“Pulso de la Economía”, en español) es una iniciativa del equipo de Ciencia de Datos de GovTech para fusionar fuentes de big data en tiempo real para desarrollar nuevos indicadores económicos para ayudar así a las agencias gubernamentales a monitorear mejor la economía e identificar oportunidades de crecimiento y empleo. Universidad Waseda (2017).

53º: ARGENTINA

Finalmente, para concluir con este punto, contemplamos comparativamente la posición de Argentina, que se ubicó en 2017 en el puesto 53 del ranking, observando en los indicadores expuestos en este punto el evidente atraso y falta de desarrollo en sus implementaciones con el fin de convertirse en un eGovernment plenamente exitoso. (Universidad Waseda, 2017).

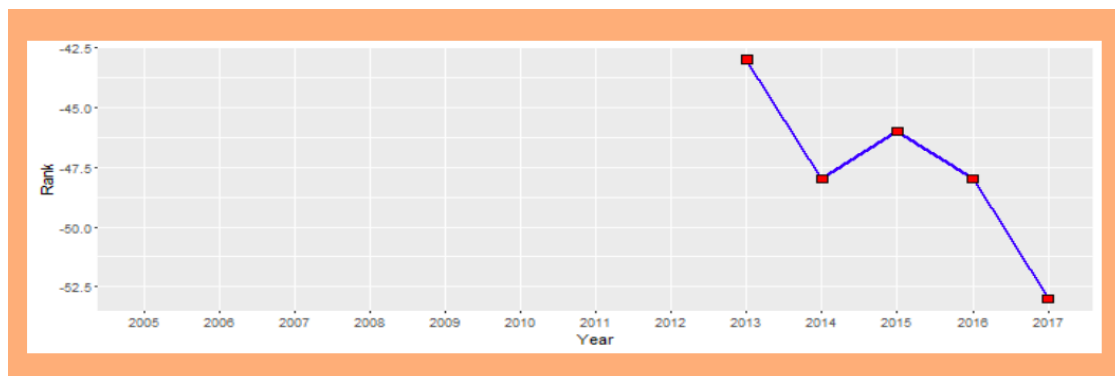
Desarrollo de su Gobierno Digital:

El Programa de Fortalecimiento del Sector Público basado en la Tecnología del Banco Mundial ha estado activo desde 2011 y funcionó hasta fines de 2017. Este programa apuntó a modernizar la procuración de Argentina, el sector impositivo, y la irrigación de sistemas por medio de tecnologías de la información.

A pesar de la falta de marco legal sobre iniciativas de gobierno abierto, el Gobierno argentino ha construido un portal gubernamental de open data. Dicho portal contiene conjuntos de información para estadísticas demográficas y económicas. El público puede descargar esta información en formatos tales como Excel, Csv y archivos PDF. Dicho portal es provisto por la Ciudad de Buenos Aires. Universidad Waseda (2017).

Es posible ver en el ranking histórico (2005-2017, al cual ingresó para ser evaluado en el año 2013) que, en la actualidad, el país se encuentra ubicado en el puesto más bajo en el que haya estado desde que se obtuvo la calificación para ser analizado:

Figura 7: Ranking histórico de Argentina (2005-2017)

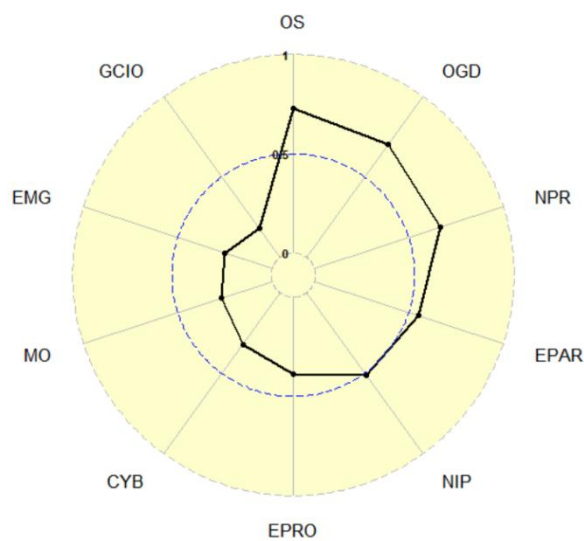


Fuente: THE 13TH WASEDA – IAC INTERNATIONAL DIGITAL GOVERNMENT RANKINGS 2017 COUNTRY REPORT

Para un análisis más profundo, se consideraron también los indicadores tomados para explicar previamente la posición obtenida por los tres países que lideran el ranking.

Se puede observar en forma clara que, en al menos la mitad de estos indicadores, Argentina se encuentra muy por debajo de la media global (indicada en el gráfico como una circunferencia azul punteada), caso opuesto a los países líderes que superan ampliamente el promedio mundial en todos los valores contemplados.

Figura 8: Indicadores de Gobierno Digital de Argentina vs. Media Mundial



Fuente: THE 13TH WASEDA – IAC INTERNATIONAL DIGITAL GOVERNMENT RANKINGS 2017 COUNTRY REPORT

NIP (Network Infraestructure Preparedness/"Preparación de Infraestructura Digital")

En Argentina, el 79.4% de la población utilizó internet en 2017, un aumento respecto del año anterior.

El número de suscripciones a banda ancha fija es 16.1 por cada 100 habitantes, mientras que el número de suscripciones activas a banda ancha móvil es de 67.3 por cada 100 habitantes. Universidad Waseda (2017).

MO (Management Optimization/"Optimización de la Administración)

En 2015, el gobierno argentino lanzó un plan estratégico para regular el plan nacional de Gobierno Digital. La regulación fue otorgada el 27 de abril de 2005 a través del Decreto N° 378, como el plan nacional denominado "Plan Nacional de Gobierno Electrónico y Planes Sectoriales de Gobierno Electrónico".

Dicho decreto ha sido diseñado para mejorar los servicios gubernamentales y así garantizar una mayor eficiencia y transparencia. A su vez, el decreto requiere que las instituciones gubernamentales en Argentina presten mayor atención a los siguientes aspectos: uso de tecnología de Internet para el desarrollo de sistemas integrados y la provisión de información al público, la implementación de estándares de interoperabilidad, la creación de un portal nacional que contenga toda la información disponible proveniente de diferentes agencias gubernamentales y la sinergia entre la administración pública nacional para mejorar el sistema de información del Gobierno

El Ministerio de Modernización fue creado en 2015, y en 2016 se aprobó el Plan de Modernización del Estado. Este plan apunta a promover el uso de TICs en función de mejorar los servicios de la administración pública. El ONTI (Oficina Nacional de Tecnología de Información), una dependencia del Ministerio de Modernización, está a cargo de la creación de políticas y la

implementación de procesos para la modernización tecnológica del Estado. Universidad Waseda (2017).

OS (Online Service/"Servicio Online")

Los cinco servicios gubernamentales online más comunes son procuración, impuestos, aduana, servicio integral, y sistema de salud.

Argentina ha lanzado dos sistemas de procuración web conectados entre sí, por ejemplo www.argentinacompra.gov.ar y comprar.gov.ar.

El sitio www.afip.gov.ar es el desarrollo online del sistema impositivo y aduanero de Argentina. A través de ese sitio, los ciudadanos tienen acceso a la descarga de formularios impositivos y a la obtención de información impositiva específica. Hay una página de ingreso dentro del sitio para quienes quieran hacerlo utilizando una identidad específica.

El portal nacional www.argentina.gob.ar también sirve como un sitio web integral (comúnmente referido como "one-stop"), donde los ciudadanos pueden obtener información concerniente a varios procedimientos.

Se ha establecido un sitio web de Salud, www.cibersalud.gob.ar; ofrece información relacionada al cuidado de la salud y se hace mención a una plataforma orientada a profesionales de la salud llamada salud.ar, pero no se encontraba disponible al momento de la investigación para realizar este ranking. Universidad Waseda (2017).

NPR (National Portal/"Portal Nacional")

El portal nacional de Argentina (<http://www.argentina.gob.ar>) funciona como un sitio web de servicio integral y ofrece algunos servicios online para ciudadanos, empresas y extranjeros. Además de dos documentos PDF sin fecha que

proveen información en inglés, el portal está íntegramente en español. Sí ofrece un widget de traducción provisto por Google, el cual – aunque imperfecto – facilita la navegación del sitio para los no parlantes.

El bien organizado portal sirve de plataforma para ayudar a los ciudadanos a hallar la información deseada a través de una opción de búsqueda. Además, su diseño es simple y fácil de usar. La estructura del portal es clara, con los servicios online más comunes bien destacados.

El portal provee tanto información relacionada al país y el gobierno, como links hacia otros sitios web gubernamentales. Más aún, ofrece a los usuarios la posibilidad de crear una cuenta para administrar sus procedimientos personales. También es posible compartir la información del sitio directamente en redes sociales. Está claramente indicado en la parte superior del portal que está actualmente bajo desarrollo, y permite a los usuarios enviar feedback. Universidad Waseda (2017).

EPRO (D-Government promotion/”Promoción del Gobierno Electrónico)

La ONTI (Oficina Nacional de Tecnologías de Información) es el tomador de decisiones en esta área, y funciona bajo el recientemente creado Ministerio de Modernización.

Proyectos específicos incluyen infraestructura para la firma digital, seguridad de la información y estándares tecnológicos para la administración pública.

El gobierno aprobó oficialmente el Plan de Modernización del Estado para promover la adopción y utilización de TICs en agencias gubernamentales tanto a nivel nacional como local. Universidad Waseda (2017).

EPAR (E-Participation/"Participación Electrónica")

El portal nacional de Argentina (<http://www.argentina.gov.ar/>) es un sitio de servicio integral para ciudadanos y ofrece información sobre la estructura de Gobierno, servicios online y links hacia otros organismos gubernamentales. También permite que los ciudadanos envíen feedback a las agencias o contactar a los oficiales de forma directa.

Toda la legislación está disponible en un sitio web oficial del Jefe de Estado. Universidad Waseda (2017).

OGD (Open Government Data/"Información de Gobierno Abierto")

En diciembre de 2013, el Senado argentino aprobó una ley sobre acceso público a investigación financiada por el Estado. Es el primer paso de Argentina hacia la libertad de la información, que aún está bajo discusión en el Parlamento.

A pesar de la falta de marco legal sobre iniciativas de gobierno abierto, el Gobierno argentino ha establecido un portal abierto de información gubernamental. Dicho portal contiene conjuntos de información económica y demográfica. El público puede descargar información en formatos tales como Excel, CSV, y PDF. Universidad Waseda (2017).

Luego de este análisis se puede concluir que, si bien Argentina está por debajo de la media en cuando a evolución mundial hacia Gobiernos Electrónicos, se han tomado y están tomando actualmente medidas para acrecentar sus pasos en el camino y lograr alcanzar el objetivo en el largo plazo.

2.2. TECNOLOGÍA INFORMÁTICA EN LA GESTIÓN PÚBLICA

2.2.1 Introducción a las TIC.

Según Gorrin (2015), Cofundador de “EconomíaTIC” hablar de Tecnologías de la Información y Comunicación es hacer referencia a diferentes técnicas y herramientas que se utilizan para tratar y transmitir diferentes tipos de información. Estas tecnologías permiten mejorar el nivel de vida de la población y es una variable importante en desarrollo económico, ya que el acceso a la información y la capacidad para transformarla permite a las personas mejorar sus capacidades personales y profesionales, así como en las empresas que hacen un buen uso de las TIC se experimentan notables mejoras de eficiencia.

Según Naser (2011), las TIC son un conjunto de actividades de investigación, desarrollo, fabricación, integración, instalación, comercialización y mantenimiento de componentes, subconjuntos, productos y sistemas físicos y lógicos, fundamentados en la tecnología electrónica, así como la explotación de servicios basados en dichas tecnologías, la producción y difusión de contenidos soportados electrónicamente y las aplicaciones de Internet.

Cuando se habla de TIC, se refiere a tecnologías que permiten acceder, producir, tratar y comunicar información expresada en diferentes códigos como por ejemplo sonidos, imágenes, textos, entre otros. La rápida globalización de estas tecnologías genera un impacto tanto en la gestión de un gobierno u organizaciones privadas como también en la forma en que los individuos se relacionan en diferentes contextos socioeconómicos.

Hay diferentes formas de adopción de las TIC. Según Rodriguez, Vera, Marko, Alderete y Conca (2015) la primera son los Sitios Web, que se utilizan para que los ciudadanos tengan acceso a información en tiempo real generando una mayor presencia por parte del Gobierno. Dentro de un sitio web informativo, es importante que exista la posibilidad de poder comunicarse con las entidades

gubernamentales como así también poder solicitar turnos, facilitar la gestión de trámites, entre otros.

Según Rodríguez, Vera, Marko, Alderete y Conca (2015), los sitios web Gubernamentales deben ser considerados de manera diferente que otros tipos de sitios web, ya que son el único canal de comunicación oficial de los gobiernos en internet. A través de los sitios gubernamentales, los ciudadanos pueden acceder a la información, interactuar con los funcionarios, formular preguntas, realizar gestiones, etc. Los sitios web gubernamentales son una herramienta muy poderosa para mejorar la comunicación entre los ciudadanos y el gobierno, proporcionando información pública de relevancia, pero también incrementando la eficiencia en los servicios públicos.

Otro aspecto a considerar es el Diseño Adaptivo. Esto permite que el sitio web se pueda adaptar a la visualización de cada dispositivo modificando la forma en que se muestra el menú principal, las características de navegación, etc. Es fundamental lograr esto, teniendo en cuenta la gran cantidad de dispositivos existentes como así también permitir acceder al sitio desde cualquier momento en cualquier lugar. Esto no es una solución a la navegación de los sitios web, sino que es una adaptación de la visualización.

En la mayoría de los casos, los sitios web tienen demasiada información convirtiéndolos en muy pesados para el usuario que, al estar en movimiento, su foco principal no es su dispositivo. Por esto es que se debe adaptar y generar soluciones para el usuario móvil.

Considerando este último punto, lo ideal sería una web móvil. Según el CEUPE (Centro Europeo de Postgrado) cuando nos referimos a una web móvil, estamos haciendo referencia a un sitio web donde se puede acceder a la información desde cualquier lugar, sin importar el tipo de dispositivo que se utilice. Busca resolver problemas de interoperabilidad y uso que hacen que el acceso a la Web desde distintos dispositivos sea más dificultoso. Las principales diferencias entre un Sitio Web y una Web móvil son en términos de diseño, contenido, estructura, buscadores, velocidad entre otros.

2.2.2 GOBIERNO ELECTRÓNICO.

2.2.2.1 Concepto

Según la Organización de los Estados Americanos (OEA) “El Gobierno Electrónico es la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al funcionamiento del sector público, con el objetivo de incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana”.

A través de las TIC y del desarrollo de políticas de e-gobierno, los gobiernos pueden ser más eficaces y eficientes, proveer mejores servicios, fomentar la participación ciudadana y, además, promover mayor transparencia en la gestión. El desarrollo de políticas de e-gobierno es una herramienta poderosa para las administraciones públicas que, si se aplica de manera efectiva, puede contribuir de manera sustantiva con la mejora en los procesos internos de la administración gubernamental, fundamentalmente, y en una segunda instancia con el desarrollo económico y social sustentable de una comunidad (Diéguez, Gasparín, Sánchez y Schejtman, 2015).

Esto hace referencia a que las diferentes acciones del Gobierno Electrónico hacen que las TIC sean un elemento de apoyo para el desarrollo de un buen gobierno. Se busca lograr mejores niveles de eficiencia, mejoras en los procesos del Gobierno, aumento en el nivel de satisfacción por parte del ciudadano, como así también mejorar la comunicación sobre decisión e implementaciones por parte del gobierno hacia el ciudadano.

Según Naser (2011) existen cuatro aspectos fundamentales a la hora de hablar de Gobierno electrónico: **transparencia** (nivel de apego de la acción gubernamental a los principios legales y éticos, así como al compromiso de la entidad de hacer partícipe a la ciudadanía de los planes implementados y de los resultados obtenidos), **eficacia** (niveles de cumplimiento de la entidad respecto de sus objetivos institucionales y metas previstas), **eficiencia** (balance entre los costos de cada acción pública y los beneficios que serán

generados. ¿Estamos usando los recursos de la mejor manera posible? ¿Hay otras alternativas igualmente efectivas que son más económicas?) y **acceso** (nivel de disponibilidad y facilidad de uso de los distintos servicios ofrecidos por el sistema público acortando distancias y borrando las barreras del tiempo).

A partir de la creación de los portales públicos, es posible publicar información sobre gastos públicos y el destino de las inversiones de los recursos remarcando el principio de Transparencia. El desarrollo de diferentes procesos para gestionar tramites de forma online en los sitios gubernamentales, ha generado una disminución en materia de costos y tiempos para los ciudadanos. Estos sitios también permiten que los ciudadanos puedan realizar consultas sobre diferentes temas, como así también enviar quejas o sugerencias para mejoras en los servicios. En muchos casos, los organismos públicos y privados utilizan estos portales para poder capacitar sus funcionarios y usuarios. El gobierno Electrónico busca poder optimizar el uso de los recursos disponibles para el logro de los objetivos planteados.

2.2.2.2 Beneficios

Se pueden identificar algunos beneficios del Gobierno Electrónico como la mejora de procesos y circuitos administrativos gubernamentales; la reducción de costos y aumento de la eficiencia en los servicios transaccionales que brinda el gobierno a sus ciudadanos; un aumento en la legitimidad democrática y de la transparencia de los gobiernos. (Diéguez, Gasparín, Sánchez y Schejtman, 2015).

El Gobierno Electrónico entrega beneficios directos a la comunidad en general, tales como: eliminación de las barreras de tiempo y espacio, facilidad en las comunicaciones, acceso igualitario a la información, aumento del intercambio

colaborativo entre distintas reparticiones, aumento en la producción de bienes y servicios de valor agregado, en suma, mayor calidad de vida a los ciudadanos. Por su parte, la utilización de estas tecnologías en la gestión pública puede traer grandes beneficios pues constituyen pilares fundamentales para la modernización y eficacia del Estado, ayudan al control interno y externo aportando transparencia al sector público, disminuye costos del sector al compartir recursos, ayudan a la descentralización acercando el gobierno a los ciudadanos y facilitan la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones, entre otros (Naser y Concha, 2011).

Este nuevo paradigma generado por el Gobierno Electrónico ha revolucionado la forma de entregar y recibir servicios tanto a los ciudadanos como a las empresas y a los funcionarios del Gobierno, logrando alcanzar resultados de acuerdo a cuatro tipos de relaciones: Gobierno a Ciudadano, Gobierno a Empresa, Gobierno a Empleados, Gobierno a Gobierno (Naser y Concha, 2011).

La relación Gobierno a Ciudadanos (G2C) se refiere a facilitar servicios administrativos y de información a los ciudadanos a partir de las TIC. Esta relación trae beneficios como ahorro de tiempo y dinero, como acceso a información en tiempo real (Naser y Concha, 2011).

Por otro lado, existe la relación Gobierno Empresas (G2B) donde se brinda a las empresas servicios administrativos y de información a través de internet. Estos servicios van a depender del tipo de empresa y rubro en el que se desenvuelve, ya que el desarrollo de la estrategia debe estar alineado con los mismos intereses. Dentro de los beneficios, también son en ahorro de tiempo y dinero, además de poder demostrar transparencia en la misma gestión pública (Naser y Concha, 2011).

También se genera otro tipo de relación, llamada Gobierno a Empleado (G2E) que hace referencia a brindarle servicios para el propio desarrollo profesional de los empleados públicos. Es una herramienta para la profesionalización, capacitación y crecimiento de los empleados. Se debe acompañar con la

integración de los recursos humanos que forman la estructura de la administración pública (Naser y Concha, 2011).

Por último, la llamada Gobierno a Gobierno (G2G) nace de la necesidad por coordinar entre sectores del gobierno para poder gestionar de manera eficiente las distintas tareas de la Administración Pública, como pueden ser los presupuestos, la planificación o gestión de infraestructuras (Naser y Concha, 2011).

A partir de estas relaciones, se produce una gestión integrada de los servicios de la Administración Pública. Se hace referencia a la creación de nuevas aplicaciones de Intranet y a la publicación de bases de datos (Gobierno Abierto), entre otros (Naser y Concha, 2011).

Es importante que para que estos beneficios se mantengan, hacer partícipe a los involucrados en estos procesos como también generar un vínculo en el proceso de implementación, ya sea en términos de planificación, evaluación y monitoreo.

2.2.2.3 Clasificación

El siguiente cuadro clasifica las iniciativas de Gobierno Electrónico según su nivel de madurez (Naser, 2011):

Figura 9: Iniciativas de Gobierno Electrónico según su nivel de madurez

MADUREZ	DESCRIPCIÓN
Presencia Emergente	El país asume el compromiso de desarrollar Gobierno Electrónico, pero sólo información básica se brinda a través de Internet
Presencia Ampliada	La presencia en línea del país se expande. Crece la cantidad de sitios Web, y se provee interacción a través de medios más sofisticados (búsqueda en sitios Web e interacción a través de correo electrónico).
Presencia Interactiva	Existe una presencia masiva de organizaciones gubernamentales en la Web, y se ofrecen servicios con interacción más sofisticada, por ejemplo, llenado y envío de formularios electrónicos.
Presencia Transaccional	El Estado ofrece transacciones completas y seguras tales como: obtención de visas y pasaportes, certificados de nacimiento y defunción, pago de multas y impuestos, etc.
Integración Total	Acceso instantáneo a servicios de manera integrada. El usuario no percibe las fronteras entre los distintos servicios.

Fuente: Naser, 2011

El cuadro realizado por Naser (2011) muestra las distintas etapas en las que se puede clasificar la implementación de un Gobierno Electrónico, en función de su grado de madurez. Comienza desde el menor grado, el cual representa una “Presencia Emergente”, mencionando que esto se da cuando el país da sus primeros pasos en la digitalización de su Gobierno, y en base a esto brinda sólo información básica a través de Internet. Es una etapa puramente introductoria.

Luego se menciona la “Presencia Ampliada”, que por supuesto es el paso siguiente de la presencia emergente, donde el país ya interactúa en forma más fluida con el ciudadano y le otorga información valiosa y de calidad a través de sus plataformas web.

A esta etapa le sigue la de “Presencia Interactiva”, cuya única diferencia con la etapa anterior es una mayor sofisticación de las herramientas brindadas a través de las vías de comunicación con el ciudadano, agregando por ejemplo el envío y llenado de formularios electrónicos.

A continuación, la “Presencia transaccional” permite realizar trámites más complejos como los mencionados en el cuadro, lo cual es plenamente posible cuando el Gobierno Electrónico cuenta con la madurez suficiente que contribuya a que los ciudadanos puedan confiar en las plataformas digitales lo suficiente como para realizar transacciones.

Por último, la “Integración total” es aquella que permite al usuario acceder a todos los servicios brindados por el Gobierno a través de un mismo lugar, “sin percibir fronteras”, bajo el concepto “one-stop” donde toda la información se encuentra integrada en un mismo sitio.

2.2.2.4 Participación Ciudadana

Para que el Gobierno Electrónico funcione y sea efectivo, es fundamental la participación ciudadana, ya que los ciudadanos son los actores principales dentro de este proceso.

Algunos mecanismos a la hora de generar esta participación son los foros virtuales o chats, donde el mismo ciudadano puede compartir sus opiniones, puntos de vista o reclamos desde cualquier dispositivo (Naser, 2011).

Las nuevas tecnologías asociadas a la web 2.0 permiten hacer mucho más fácil a las personas acceder a la información de gobierno que necesitan, a su vez el contenido de la información es de mejor calidad y variedad, al mismo

tiempo, les permitirá proveer retroalimentación al gobierno sobre lo que están recibiendo. Adicionalmente, facilita que la gente se involucre más en los procesos políticos de sus países. Los mecanismos de aplicación y diseminación de tal información por los mismos ciudadanos están cada vez creciendo especialmente entre la gente mayor y por el surgimiento de los teléfonos móviles cada vez más inteligentes.

2.2.2.5 Implementación

Según Clusellas, Martelli, y Martelo (2014), las fases de implementación del Gobierno Electrónico son las siguientes:

FASE PRESENCIAL: En esta etapa, las administraciones públicas desarrollan una comunicación unidireccional, brindando información a los ciudadanos con medios digitales relativamente sencillos, por ejemplo, portales con links a diferentes sitios informativos sobre los requerimientos para realizar trámites. El formato de soporte puede ser 24x7x365 (permanente), por ejemplo, con la presencia en Internet o la atención telefónica.

FASE DE INTERACCIÓN: En la medida en que la fase presencial se consolida, las administraciones públicas desarrollan una comunicación bidireccional que proporciona servicios de consulta de información, peticiones de información y descarga de formularios. La información puede estar complementada con videos, tutoriales y otros recursos.

FASE DE TRANSACCIÓN: A través de sistemas electrónicos, se brindan servicios transaccionales completos al ciudadano, tales como pago de impuestos, inscripciones, certificaciones, solicitud de licencias, etc. Esta etapa suele requerir algún tipo de autenticación y puede incluir el manejo de fondos.

FASE DE TRANSFORMACIÓN: En esta última etapa, toda la gestión de gobierno se replantea a partir de las posibilidades de la tecnología, para

enfocarse en las necesidades de los ciudadanos. La administración funciona en forma integrada y se orienta a eventos en la vida de un ciudadano, tales como la compra de una vivienda, la solicitud de ayudas para estudiar o la apertura de un negocio. Requiere un modelo basado en el concepto de ventanilla única, con atención integrada y personalizada multicanal: atención presencial, telefónica y por Internet con acceso multidispositivo y servicio 24x7x365. De esta forma, los ciudadanos pueden iniciar un trámite por cualquiera de los canales y continuarlo por otro, disponiendo siempre de acceso a toda la información. En esta etapa es central también la comunicación con el ciudadano, que participa a través de web 2.0 y otras herramientas interactivas.

El alcanzar la fase de transformación implica que los procesos internos y externos han sido totalmente digitalizados para permitir dar respuesta a las necesidades propias de un modelo de atención integral orientado al ciudadano. De esta forma, entre otros beneficios, los propios organismos dejan de solicitar a los ciudadanos información que ya esté en poder de otros organismos, a los cuales les piden la información requerida, o bien consultan en bases de datos centralizadas.

2.2.2.6 Desventajas

Claramente, el gobierno electrónico puede proporcionar muchas ventajas, pero si no se maneja cuidadosamente, también puede acarrear numerosas desventajas. Algunos de estas posibles desventajas según Má Villatoro (2006) son:

- **Deficiencia en la infraestructura tecnológica y física para la instauración de un gobierno en línea.**

Uno de los problemas importantes en la implementación del gobierno electrónico, es el problema técnico. Es necesario hacer decisiones asertivas sobre de qué tipo de tecnología utilizar, así como definir estratégicamente las mejores opciones desde el punto de vista técnico. Sin embargo, es necesario recordar, que el problema fundamental a la hora de implementar gobierno electrónico, es contar con la voluntad política necesaria, para luego enfocarse en el problema de infraestructura y tecnología necesarias dentro de la administración.

La desventaja, en concreto, radica en que el tema tecnológico puede ser utilizado estratégicamente para evitar la discusión del problema político que representa la implementación de procesos que impliquen gobierno electrónico.

- **Capacitación del recurso humano.**

La implementación de nueva tecnología representa un gran reto para la administración pública. Por ello, cada vez que las instituciones ofrezcan nuevas tecnologías a los usuarios o empleados, tendrán que hacerlo como parte componente de un todo, en el que está presente una respuesta humana; si no lo hacen, la gente tratará de crear una propia, o de rechazar la nueva tecnología y esto se observa como resistencia al cambio frente a la automatización.

La capacitación por si sola representa un gran reto, pues muchas veces es necesario realizar cambios profundos en la cultura enraizada en las instituciones. Una capacitación deficiente puede traer como consecuencia la pérdida de la posibilidad de cambio dentro de la administración.

- **Inestabilidad política y recesión económica.**

La implementación del gobierno electrónico es un proyecto de largo plazo, y necesita de estabilidad política y continuidad para tener éxito. Los efectos y alcances que pueda tener una estrategia de gobierno electrónico, a través de planes como una agenda de conectividad nacional, necesitan como factores indispensables: la estabilidad política y económica, de lo contrario, no será posible implementar correctamente una plataforma eficiente, o bien, se implementarán programas parcial o deficientemente. Nuevamente, el peligro fundamental es perder las inversiones realizadas, o evitar una implementación adecuada de esta nueva herramienta de la administración pública.

- **Existencia de una mayoría de ciudadanos analfabetos tecnológicos.**

Es necesario además de ampliar el acceso a Internet y otras redes telemáticas, lograr alfabetizar digitalmente a la población de la región. En Latinoamérica, al menos un 80% de la población necesita ser alfabetizada digitalmente. Alrededor de 60% de los territorios latinoamericanos nunca han tenido una computadora.

Por ello es absolutamente necesario que el Estado procure la alfabetización tecnológica de los administrados. Sobre todo, en nuestro medio multilingüe y pluricultural este desafío para el Estado presenta un gran reto, pero a la vez, una oportunidad de enriquecer a las comunidades con una alfabetización técnica respetando la diversidad lingüística y cultural. Las administraciones pueden construir una base sólida para el gobierno electrónico y una completa red de servicios, pero los ciudadanos no utilizarán los servicios online si no saben acceder a ellos o no conocen su existencia. En primer lugar, las administraciones deben ofrecer acceso a Internet a todos los grupos sociales. En segundo lugar, es necesario ofrecer un contenido de

calidad para convencer a las personas de que se conecten y utilicen los servicios disponibles.

- **Desconfianza generalizada ante la prestación de servicios por procedimientos telemáticos o a distancia.**

Este es un obstáculo cultural que tiene que ser previsto por la administración pública antes de poner en marcha formas de gobierno electrónico. La desconfianza en los medios y procedimientos telemáticos es natural, dada su novedad e intangibilidad. Es por eso que es necesario crear campañas de credibilidad en los nuevos medios empleados, enfatizando las ventajas que traerá para los administrados el uso de estos nuevos medios y asegurando que son mejores que los medios presenciales tradicionales.

- **Falta de coordinación y comunicación entre los diferentes organismos gubernamentales.**

En muchas ocasiones son desperdiciados recursos por parte de los organismos gubernamentales cuando existe una duplicación de tareas, o bien, existen secciones o departamentos sobrecargados, y áreas en donde se desaprovechan recursos. Este problema es anterior a la implementación del gobierno electrónico, pero debería de evitarse con la utilización de la nueva tecnología, que hace posible solucionar la falta de coordinación y comunicación. Con herramientas como Internet, es posible que departamentos enteros estén intercomunicados y la coordinación entre dependencias (de seguridad, de registro o autorización de documentos, entre otras).

- **Abuso de poder por parte de la administración pública.**

El abuso de poder por parte de la administración pública puede darse en muchas formas, incluso antes de la implementación del gobierno electrónico, existen formas de abuso por parte de la administración. El medio digital es por definición un medio intangible, es por eso que las reglas en el uso y manejo de la información, así como la prestación de servicios deben de estar claramente establecidos, así como los mecanismos de defensa para el administrado.

En los temas más sensibles, como en el pago de impuestos, o reclamos, es de especial trascendencia evitar a toda costa, la toma de decisiones arbitrariamente, o fuera del contexto legal.

- **Uso por debajo del potencial real de la tecnología.**

Asimismo, es necesario que el concepto gobierno electrónico, no sea únicamente una herramienta informativa, sino que presente la oportunidad de debatir y combatir, temas como la corrupción, el abuso de poder, la desinformación y el mal uso del gasto público. Es decir, es necesario que el gobierno electrónico se convierta en una herramienta que materialice la democracia de los pueblos.

En el año 2003, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2003), identificó las cuatro principales barreras que impiden el desarrollo del gobierno electrónico. Estas son:

1. Barreras legislativas y regulatorias: Los servicios electrónicos deben lograr el mismo estándar que los procesos en papel y deben asegurar el cumplimiento de los requerimientos de seguridad y privacidad de los servicios en línea. Las dependencias gubernamentales deben clarificar lo que pueden y no pueden hacer, de acuerdo a las leyes específicas.

2. Razones tecnológicas: Las soluciones de gobierno electrónico adoptadas pueden quedarse atrás del cambio tecnológico ya que estos últimos se mueven muy rápido y es difícil anticipar en detalle los impactos futuros.

3. Brecha digital: La brecha digital impide los beneficios del gobierno electrónico. Existen diferencias significativas en el acceso a las TIC y a Internet en los países de la OCDE. Los menos favorecidos son los que tienen menores niveles de acceso y por ello pierden los beneficios que ofrece el gobierno electrónico.

4. Restricciones presupuestarias: El establecimiento de fondos de las iniciativas de gobierno electrónico se hace por los medios tradicionales y no reconociendo los gastos en tecnologías de información y comunicación como una inversión. Se requieren herramientas para medir el rendimiento sobre la inversión y enfocarse a soluciones costo-efectivas.

Estas barreras se traducen para los gobiernos en necesidades que enfrentar. Por ejemplo:

- Dificultad para determinar las medidas adecuadas para evaluar la eficiencia y eficacia en el gasto público y el limitado número de evaluaciones de las demandas, los beneficios, y la calidad de los servicios de las iniciativas de gobierno (Saha, 2008) y por lo tanto la necesidad de establecer un marco de referencia para la evaluación de las iniciativas de gobierno electrónico y de la prestación de servicios a través del gobierno electrónico.
- Deficiencia en la infraestructura tecnológica y física; falta de coordinación y comunicación entre los diferentes organismos gubernamentales; inestabilidad política y recesión económica; la existencia de una mayoría de ciudadanos analfabetos tecnológicos; la carencia de regulación que proteja los datos que

circulan en la red, y la carencia de planes y políticas estratégicas de modernización desde el gobierno (Rodríguez, 2004).

2.3 EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN

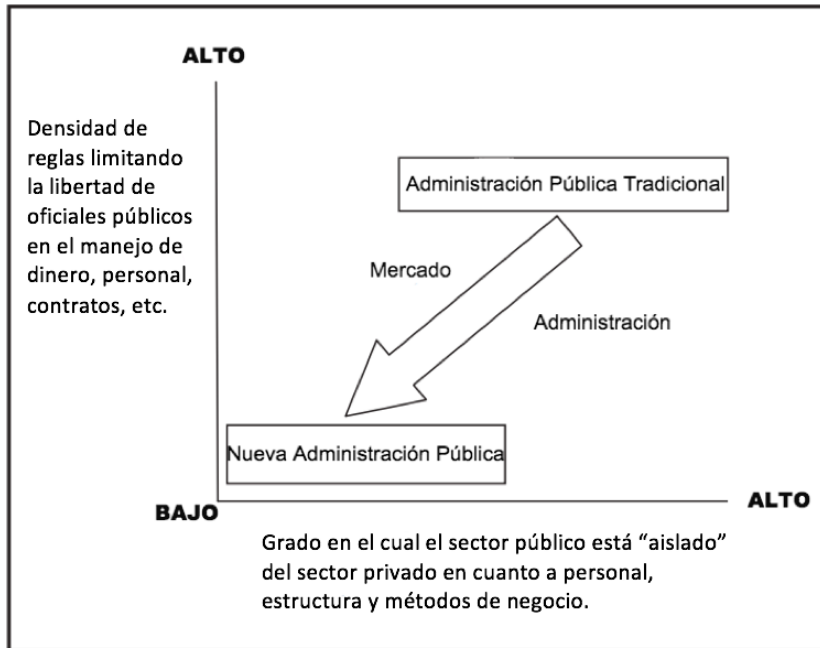
2.3.1 Herramientas para Análisis de Satisfacción.

2.3.1.1 CiRM

Según Agredo, Parra y Velasco (2017), tomando en consideración los permanentes cambios a los que está sometido el mundo globalizado actual, es necesario que las distintas esferas gubernamentales, en todas sus escalas, se comprometan con el proyecto de llevar a cabo una gestión eficiente que contribuya a los fines de las economías locales y nacionales. Es aquí donde entran en juego las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) en su rol de herramientas fundamentales para lograr una administración (privada, o en este caso pública) eficaz. Para evitar contratiempos en la implementación de estas herramientas, es obligatoria la reforma estructural en la infraestructura para que los organismos gubernamentales reduzcan sus costos de inoperancia, gestionando en forma adecuada los recursos estatales y comprendiendo las necesidades ciudadanas. Un ejemplo de estas herramientas es el CRM, que en este caso está orientado al sector público y trabaja la relación con el ciudadano como si se tratase del cliente en el ámbito privado, razón por la cual recibe el nombre de **CiRM** (“Administración de la Relación con el Ciudadano”, según sus siglas en inglés), tratándose de una herramienta que contribuye a la puesta en marcha de proyectos de eGovernment y cuya tarea principal es medir la satisfacción de los ciudadanos y gestionar en función de esta, contando con la información necesaria que permite atender las cuestiones que los inquietan en el día a día.

En el curso de una discusión sobre reforma administrativa y el llamado “New Public Management” o NPM/NAP (“Nueva Administración Pública” término acuñado a mediados de los ’90 en Europa, que hace referencia a una política crítica de la burocracia dentro de la administración pública, haciendo énfasis en la descentralización y el empoderamiento, y en la satisfacción del ciudadano, asegurando a su vez que la administración pública provea de manera óptima los servicios públicos), enfocarse en los “clientes” debería ser cada vez más importante para la administración pública. Los “clientes” para los servicios públicos son los ciudadanos de un país, ciudad, etc., y es importante enfocarse en ellos con el fin de alcanzar un aumento de la satisfacción ciudadana (Stuht, 2006). A continuación, se ilustra en la figura 10 el proceso de transición de la Administración Pública Tradicional hacia la Nueva Administración Pública, al integrar al sector público la estructura y métodos de negocio del sector privado y permitir un manejo más libre de los oficiales públicos en lo que refiere a manejo de dinero, de personal, de contratos, etc. Disminuir la burocracia y adoptar nuevos lineamientos para el funcionamiento cotidiano tomando como modelo algunos aspectos del sector público es como se logra, en parte, transformar la Administración hacia una nueva, y muchas veces, mejor versión en pos de modernizar al Gobierno con el objetivo de convertirse en un modelo de Gobierno Electrónico.

Figura 10: “From Public Administration to New Public Management” (“De la Administración Pública a la Nueva Administración Pública”)



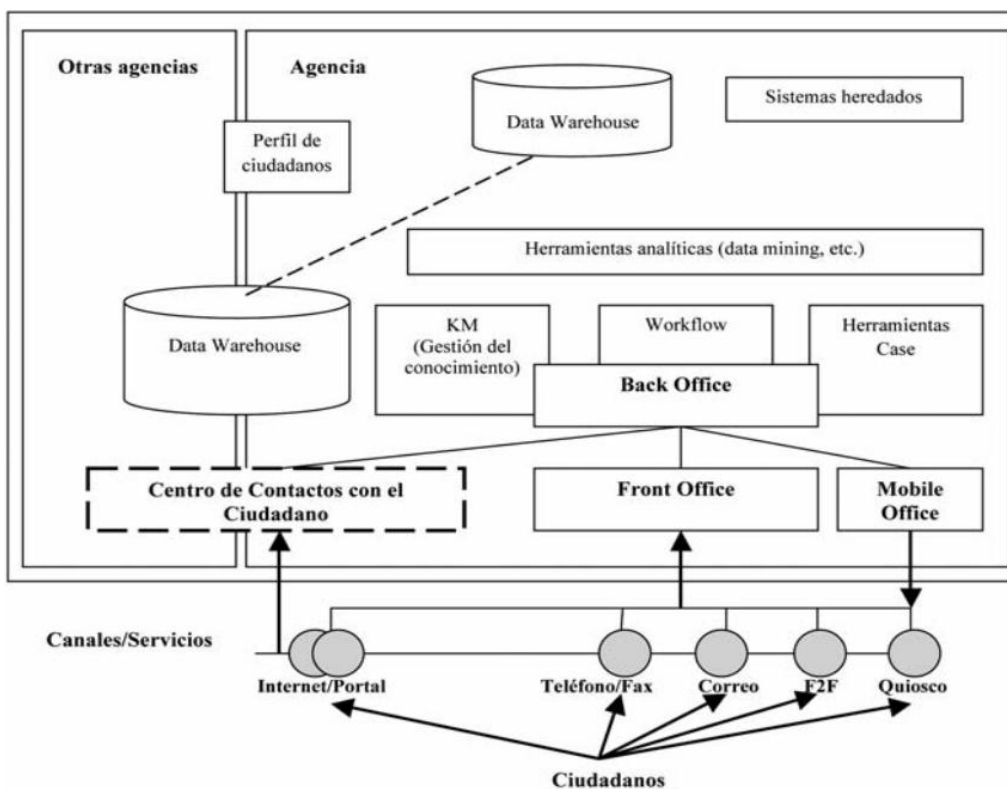
Fuente: Dunleavy y Hood, 1994

De la Antonia Lopez (2010) define al CiRM como una estrategia brindada por las TIC orientada al ciudadano que persigue mantener y mejorar las relaciones con este y promover su participación en la vida pública. Su principal objetivo es crear y optimizar la relación con los ciudadanos teniendo en cuenta e incorporando sus opiniones para poder crear las oportunidades de participación ciudadana y construir una relación cercana con los organismos gubernamentales, motivo por el cual la Administración Pública debe ser responsable, accesible y enfocar su trabajo hacia el ciudadano (Schellong, 2008).

Richter, Cornford y McLoughlin (2005) plantean que los ciudadanos aceptan con mayor facilidad que sus datos sean poseídos por las autoridades públicas en lugar de empresas privadas. Con los datos de los ciudadanos se arma una base de datos en la cual se cargan sus perfiles (nombre, nivel de educación,

edad, dirección, datos de contacto, etc.); datos de intercambio que haya tenido con distintos entes públicos (sugerencias, quejas, consultas); y datos de qué tipo y durante cuánto tiempo se ha utilizado qué servicio. De esta manera, los empleados públicos cuentan con perfiles elaborados de los ciudadanos constituidos por información provista por herramientas analíticas, que permiten una respuesta en tiempo real y de manera exacta a los requerimientos que los mismos puedan llegar a manifestar.

Figura 11: Estructura conceptual de CiRM



Fuente: Adaptación de Schellong y Goethe (2007) en "CIRM: ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CIUDADANOS EN LA ADMINISTRACIÓN", De la Antonia Lopez (2010)

El Centro de Contactos con el Ciudadano es la única vía de comunicación directa entre el ciudadano y el Gobierno, si se comparan con las demás disponibles (teléfono/fax, correo, F2F, Quiosco) que obran de intermediario entre el ciudadano y las áreas de Front Office y Mobile Office del Gobierno. Estos tres canales son quienes se ocupan de recopilar la información que luego será transferida al Back Office (donde se llevan a cabo todas las tareas que hacen al funcionamiento de la agencia gubernamental) donde se analiza contrastando o interactuando con la información ya provista por el Data Warehouse, a través de herramientas como el Data Mining. Es así como se permite gestionar las relaciones con los ciudadanos dentro de la administración pública, destacando que también se comparte información de Data Warehouse con Otras agencias, que permiten armar un perfil del ciudadano completo, o acorde a cada situación en particular.

2.3.1.1.1 Tipos de CiRM

El sistema de CiRM estará conformado, al igual que el de CRM, por tres partes:

ANALÍTICO: También conocido como “de conocimiento del ciudadano”, hace referencia al almacenamiento (en el Data Warehouse) proceso, modelización y explotación (o generación de informes) de la información disponible. Son herramientas orientadas al conocimiento, y en este sentido ofrecen información valiosa sobre las relaciones que a nivel interno (entre los diferentes organismos gubernamentales) y externo (ciudadanos) han acontecido.

El CiRM debería tener la capacidad de medir el impacto de la comunicación (¿quiénes han recibido y quienes han abierto el e-mail enviado? ¿Qué ciudadanos del segmento seleccionado han ingresado al sitio web siendo redirigidos por un link en el e-mail? ¿Cuántas veces?), el impacto de la promoción (índice de respuesta, cambio de comportamiento, ¿Cuáles e-mails

han sido respondidos?), y el índice de satisfacción (reclamos, dudas y sugerencias, Satisfacción sobre la prestación de los servicios públicos) y servir como herramienta para generar propuestas de cursos de acción a tomar una vez procesada la información obtenida. En síntesis, se encarga de realizar la captura, almacenamiento, extracción, procesamiento, interpretación y generación de informes de datos correspondientes al ciudadano, para un usuario de aplicación. (Larrosa et al, 2016).

OPERACIONAL (de interacción con el ciudadano): compuesto por el Back Office y Front Office. El primero hace referencia a todos los procesos organizativos que configuran el entramado del ente público y dan forma al mismo, pero con los que el ciudadano no entra de forma directa en contacto. El ciudadano afecta a gran parte de dichos procesos desde su toma de decisiones y su interacción con el ente, en la medida en que éste modifica sus procesos y procedimientos para ofrecerle un servicio adecuado a sus expectativas y necesidades, pero no define ni articula dichos procesos, que pertenecen al propio conocimiento del servicio del ente.

El CiRM interviene en el back office considerando a éste como un público interno, cuyas interacciones y relaciones están orientadas hacia la satisfacción del ciudadano, la consecución de objetivos y optimización de los recursos del sector público.

El CiRM Operativo, mediante la incorporación de soluciones informáticas capaces de apoyar la gestión, hace que los flujos de información que afectan, o pueden afectar a los procesos productivos y relacionales sean fluidos y estén orientados a objetivos.

Y el segundo, el Front Office, hace referencia a todas las áreas del sector público (y el ente al que se haga referencia particularmente) que entran en relación directa con el ciudadano. Desde el contact-center o centro de atención telefónica, hasta el establecimiento en el que se venden servicios que el ente puede ofrecer dado el caso, y las campañas de marketing directo llevadas a

cabo, todo aquello o todos aquellos que están frente al ciudadano se incorporan dentro de este apartado (Agredo, Parra y Velasco, 2017).

COLABORATIVO (Interacción Directa): Es sin duda, una de las más innovadoras herramientas informáticas desarrolladas al servicio del ente gubernamental que lo implemente.

Es el tipo de CiRM más ajeno al tipo de actividades cotidianas, probablemente porque aún no haya sido incorporado en nuestra forma de vida y porque es capaz de sintetizar o agrupar muchos de los últimos descubrimientos en el área informática y las telecomunicaciones. Por ahora son pocos los privilegiados que permanecen impasibles cuando uno marca un número de teléfono y una máquina (IVR o Interactive Voice Response) le solicita su DNI (hable con el acento que desee, sea usted argentino, andaluz, catalán o gallego, el sistema funcionará con efectividad un alto porcentaje de las veces) probablemente en un número de identificación personal y, segundos más tarde, le saludará con el nombre y apellido (habrá ido a la base de datos, habrá recuperado su nombre, lo ha incorporado en su sistema de voz y lo ha pronunciado) con voz femenina y masculina, depende del día y del momento; a partir de aquí se abre un universo infinito que le permitirá solicitar tarjetas de crédito para operar, realizar una compleja operación financiera, consultar su próxima factura telefónica, etc., todo ello entre usted, ciudadano, y una máquina.

Las características principales del CiRM Colaborativo son:

- Integración e interconexión con el CiRM Analítico y Operacional.
- Su focalización hacia el establecimiento de relaciones.
- Su integración con los recursos para la personalización de la comunicación.
- La búsqueda continua de la identidad del interlocutor en su alta compatibilidad de tecnología de las comunicaciones.

- La flexibilidad que ofrece para la programación de eventos y respuestas ante determinados estímulos o acciones del interlocutor.

(Agredo, Parra y Velasco, 2017).

La prestación de servicios de un gobierno puede mensurarse por medio del significativamente creciente consumo de servicios online, que agiliza en muchos casos la gestión de los trámites versus la modalidad convencional del trámite presencial, con todo lo que este implica (movilidad, demoras haciendo fila, aguardar turnos en cajas, etc.), motivo por el cual los ciudadanos consideran los trámites en línea como un medio aceptable de interacción con el sector público, aunque no siempre se tenga pleno conocimiento de la cantidad de operaciones que puedan efectuarse a través de dicho medio, que podrían serle de utilidad. Además de que los usuarios conozcan los servicios en línea, es importante comprender la capacidad de grupos concretos de usuarios, es decir entender los diferentes niveles de acceso y habilidad de la población, de esta forma se pueden tomar mejores decisiones acerca de cómo y cuándo poner los servicios en línea (OCDE, 2008).

Es así como el CiRM proporciona las herramientas técnicas adecuadas para analizar los indicadores de los resultados de las políticas aplicadas, que pueden ser, por ejemplo, el input de quejas, consultas y sugerencias, y motivo por el cual lo hemos elegido como la herramienta más adecuada para medir los niveles de satisfacción ciudadana, ya que engloba a todas las otras herramientas existentes.

Debe tenerse en cuenta que el CiRM debe aplicarse con el fin de obtener altos niveles de satisfacción ciudadana. Pero si se desaprovecha este potencial, y por el contrario solo se lo utiliza para aminorar costes de la entidad pública y se pierde el foco en la finalidad principal que es la mejora de la participación y satisfacción de los ciudadanos, los aumentos en la eficacia pueden quedar

neutralizados.

Roberts en De la Antonia López (2010) señala que las investigaciones sobre la participación de los ciudadanos arrojan conclusiones pesimistas sobre la buena voluntad de los mismos para colaborar de manera continua, lo que lleva a la entidad pública a tomar una postura más proactiva. Sin embargo, la opinión de muchos administradores públicos lleva a la conclusión de que mucha participación del ciudadano aumenta la ineficacia, introduce retrasos y añade más burocracia, por el excesivo número de inputs que no siempre son acertados, precisos, seguros, y sobre los que puede haber retrocesos durante el trámite administrativo a causa de errores evitables, provocados por desconocimiento de procedimiento.

En este contexto, además, los sistemas de CiRM pueden beneficiar a los empleados públicos de bajo nivel jerárquico, brindándoles más responsabilidad debido a que deben seguir nuevas reglas para llevar a cabo su trabajo y pueden encajarse dentro del software evitando así la continua consulta con sus superiores. (De la Antonia López, 2010).

El CiRM como herramienta de las TIC contribuye a conectar al Estado con la ciudadanía de una manera bidireccional, proporcionando información al ciudadano a través de un canal de respuesta y garantizando el retorno de la información o demanda del ciudadano por medio del mismo canal. Esto constituye un paso adelante en el logro de obtener un e-government con interacción ciudadana democrática y transparente en la gestión. (Larrosa et al, 2016).

Para poder disponer de toda la información referente al ciudadano y con relativa facilidad tecnológica se requiere primeramente integrar toda la información en un solo núcleo, sobre personas físicas y jurídicas. Luego, racionalizar e integrar los procesos administrativos, teniendo en cuenta la participación del ciudadano dentro de los mismos, consiguiendo un sistema activo que funcione por sí solo y no solamente a instancias de un usuario

interno de la organización y por último referenciar todas las gestiones de la entidad pública a los ciudadanos y también al territorio que corresponda. (Del Álamo, 2008).

2.3.1.1.2 Conflictos en su implementación

Uno de los principales conflictos con los que se topa la implementación de un CiRM en la administración pública electrónica es el aspecto cultural, ya que tanto empresas como ciudadanos deben ser tratados como clientes, y el Gobierno debe considerarse prestador de servicios. Sin embargo, la pauta siempre ha sido que el Gobierno establece normas y el ciudadano las acata, y esto va en contra de la herramienta planteada, que requeriría la superación de este tipo de comportamiento para una mayor aceptación de las decisiones tomadas, el asesoramiento y capacitación de los empleados públicos. Otro impedimento es el presupuesto destinado a la infraestructura necesaria para llevar a cabo la propuesta, ya que el CiRM requiere una infraestructura robusta y una estructura de apoyo que no serán posibles sin importantes inversiones, teniendo en cuenta que el sistema será fundamental como “intermediario” entre el ciudadano y el Gobierno, y en base a los resultados que arroje se tomarán decisiones políticas que marcarán el curso de acción para todos los agentes involucrados. La dificultad en este aspecto está en que las ventajas de esta herramienta son visibles en el largo plazo, y una inversión de la magnitud que necesitaría el proyecto se percibe más útil siendo destinada a campañas políticas que les permitan obtener los votos de los ciudadanos. (De la Antonia López, 2010). Finalmente, la aplicabilidad de esta estrategia en el sector público, a diferencia del sector privado, no tiene como único fin un beneficio económico y la fidelización de los clientes a largo plazo, sino que necesitan adoptar este concepto con el objetivo de una mejor planificación y utilización de los recursos y, por sobre todo, son responsables del bienestar del ciudadano

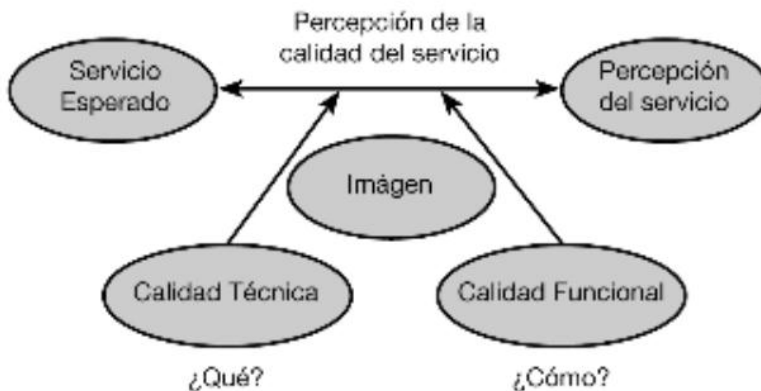
(Chauhan y Saxena en De la Antonia López, 2010).

2.3.1.2 ESCUELA NÓRDICA

Este modelo, también conocido como *modelo de la imagen*, fue formulado por Grönroos (1988, 1994) y relaciona la calidad con la imagen corporativa. Como se observa en el gráfico a continuación, plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la imagen corporativa. La imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida.

En resumen, el cliente está influenciado por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa. Todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio.

Figura 12: Modelo Nórdico



Fuente: Grönroos (1984, p. 40)

El modelo nórdico planteado por Grönroos toma elementos de un trabajo previo no publicado de Eiglier y Langeard en 1976. Define y explica la calidad del servicio percibida a través de las experiencias evaluadas a través de las dimensiones de la calidad. Paralelamente conecta las experiencias con las actividades del marketing tradicional esbozando la calidad (Grönroos, 1988).

Una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada cumple con las expectativas del cliente, es decir, lo satisface. De igual forma, describe cómo el exceso de expectativas genera problemas en la evaluación de la calidad. Expectativas poco realistas contrastadas con calidad experimentada buena pueden desembocar en una calidad total percibida baja. Las expectativas o calidad esperada, según Grönroos, son función de factores como la comunicación de marketing, recomendaciones (comunicación boca-oído), imagen corporativa/local y las necesidades del cliente.

Según Grönroos (1994), la experiencia de calidad es influida por la imagen corporativa/local y a su vez por otros dos componentes distintos: la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica se enfoca en un servicio técnicamente correcto y que conduzca a un resultado aceptable. Se preocupa de todo lo concerniente al soporte físico, los medios materiales, la organización interna. Es lo que Grönroos denomina la dimensión del “qué”. Lo que el consumidor recibe. La calidad funcional se encarga de la manera en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio. En palabras de Grönroos, es la dimensión del “cómo”. Cómo el consumidor recibe el servicio.

La forma en que los consumidores perciben la empresa es la imagen corporativa de la empresa. Es percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta una organización y, por ende, tiene efecto sobre la percepción global del servicio.

Grönroos afirma que el nivel de calidad total percibida no está determinado realmente por el nivel objetivo de las dimensiones de la calidad técnica y

funcional, sino que está dado por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada, paradigma de la des confirmación.

2.3.1.3SERVQUAL

El modelo de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry se ha denominado *SERVQUAL*. Es sin lugar a dudas el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, dada la proliferación de artículos en el área que usan su escala.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) partieron del paradigma de la des confirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida. Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio y lo llamaron *SERVQUAL*.

Este instrumento les permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación. Estos comentarios apuntaban hacia diez dimensiones establecidas por los autores y con una importancia relativa que, afirman, depende del tipo de servicio y/o cliente. Inicialmente identificaron diez determinantes de la calidad de servicio, así:

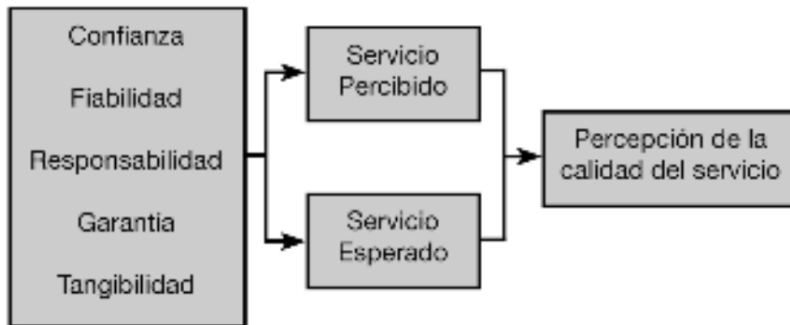
1. **Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales.
2. **Fiabilidad:** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. **Capacidad de respuesta:** Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido.

4. **Profesionalidad:** Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio.
5. **Cortesía:** Atención, respeto y amabilidad del personal de contacto.
6. **Credibilidad:** Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
7. **Seguridad:** Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. **Accesibilidad:** Lo accesible y fácil de contactar.
9. **Comunicación:** Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
10. **Compresión del cliente:** Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Luego de las críticas recibidas, manifestaron que estas diez dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) y realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco:

1. **Confianza o empatía:** Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y compresión del usuario).
2. **Fiabilidad:** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. **Responsabilidad:** Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
4. **Capacidad de respuesta:** Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
5. **Tangibilidad:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

A través de procedimientos estadísticos, agrupan variables y permiten generalizar de mejor forma el modelo, logrando mayor representatividad.

Figura 13: Modelo SERVQUAL

Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

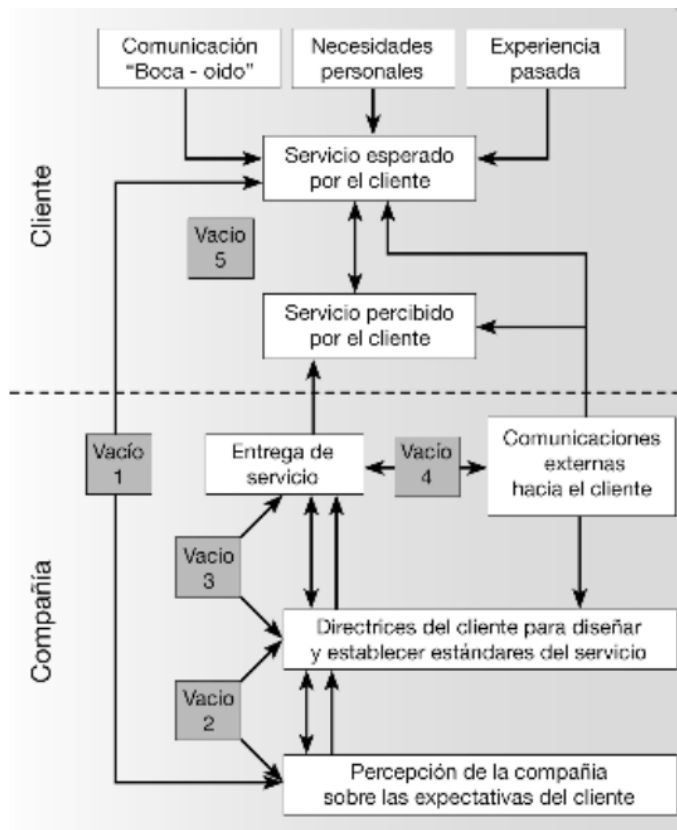
Para evaluar la calidad percibida plantean estas dimensiones generales y definen que dicha percepción es consecuencia de la diferencia para el consumidor entre lo esperado y lo percibido. Sin embargo, también parten del planteamiento del hallazgo de una serie de vacíos³, desajustes o gaps en el proceso. Estos influyen en la percepción del cliente y son el objeto de análisis cuando se desea mejorar la calidad percibida. Así, las percepciones generales de la calidad de servicio están influidas por estos vacíos (gaps) que tienen lugar en las organizaciones que prestan servicios.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) definen vacío o gap como una serie de discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad.

El modelo SERVQUAL, con el estudio de los cinco gaps, analiza los principales motivos de la diferencia que llevaban a un fallo en las políticas de calidad de las organizaciones. El resultado es el modelo de la figura 13, que presenta

cuatro vacíos identificados por los autores como el origen de los problemas de calidad del servicio. Estos vacíos a los que hace referencia el modelo se pueden resumir en las siguientes generalizaciones (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Zeithaml y Parasuraman, 2004).

Figura 14: Modelo SERVQUAL



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16)

Gap1: Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

Gap2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Gap3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Gap4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Gap5: Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Se había hablado de cuatro vacíos y aquí aparecen cinco. El modelo propone que este último vacío se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye la medida de la calidad del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

2.3.1.4 SERVPERF

Cronin y Taylor (1992) establecieron una escala más concisa que SERVQUAL y la llamaron *SERVPERF*. Esta nueva escala está basada exclusivamente en la valoración de las percepciones, con una evaluación similar a la escala SERVQUAL, la cual tiene en cuenta tanto las expectativas como las percepciones.

Cronin y Taylor (1992) se basan en Carman (1990) para afirmar que la escala SERVQUAL (teoría de gaps de Parasuraman, Zeithaml y Berry [1985]) no presentaba mucho apoyo teórico y evidencia empírica como punto de partida para medir la calidad de servicio percibida.

Estos autores desarrollan su escala tras una revisión de la literatura existente y, de hecho, ésta ofrece un considerable apoyo teórico (Bolton y Drew, 1991; Churchill y Suprenant, 1982; Woodruff, Cadotte y Jenkins, 1983). Esta escala intenta superar las limitaciones de utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida, sin definir concretamente el tipo y el nivel de expectativas a utilizar (expectativas de desempeño, experienciales, predictivas, normativas,

etc.).En conclusión, la escala es la misma, lo que varía es el enfoque de evaluación y las preguntas en los instrumentos

Una vez más, la elección ha sido **CIRM** dado que es la herramienta más abarcativa y que más adaptada está al concepto de ciudadano, mientras que los demás modelos/herramientas tienen carácter más corporativo.

PARTE 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 PARADIGMA

Considerando que nuestro análisis se centrará en el estudio de la satisfacción ciudadana como indicador central del impacto de la digitalización de procesos del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el paradigma de nuestra investigación fue mixto, realizando una triangulación (dado que hemos realizado entrevistas, encuestas y análisis de documento) con estudios explicativos.

Khun (1970) define a paradigma, en sentido amplio, como una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores y creencias y ejemplos compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina. Enumera cuatro aspectos sobre la utilidad de los paradigmas, el primero se refiere como guía para los profesionales de una disciplina al indicar los problemas, cuestiones e interrogantes con los que se enfrenta. El segundo aspecto es que orienta la construcción de modelos y teorías cuya finalidad es tratar de resolver los problemas. En tercer lugar, establece los criterios para el uso de las herramientas pertinentes, desde la metodología, instrumentos para la recolección de datos, etc. Y en cuarto lugar brinda una epistemología.

Desde esta perspectiva la diferencia central entre los paradigmas cuantitativo y cualitativo encuentra su argumento clásico en las corrientes filosóficas del

realismo e idealismo y sus reformulaciones. El proceso de conocimiento, o mejor dicho, como conocemos lo que conocemos, encuentra diferentes respuesta desde estas posturas.

Para poder superar la disyuntiva entre el uso de métodos cuantitativos o cualitativos, existe la triangulación, que fue el método empleado en este trabajo de investigación.

Existen diferentes ventajas que respaldan la idea de emplear de manera complementaria los métodos cualitativos y los cuantitativos, por ejemplo, la posibilidad de atender a los objetivos múltiples que pueden darse en la investigación, se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado, contribuye a corregir los inevitables sesgos presentes en cualquier método. Con la utilización de un solo método es imposible aislar el sesgo del método de la cantidad o de la calidad subyacente que se intenta medir. Contrasta resultados posiblemente divergentes y obliga a realizar replanteamientos o razonamientos depurados.

Entre las funciones que cumple la triangulación se encuentran:

- Permitir el contraste de datos e informaciones
- Es un método de recogida de datos. Cuando se enfrentan opiniones y se comparan datos surgen nuevas informaciones que podrían haber estado ocultas.
- Posibilita el debate y la reflexión colectiva y auto reflexión que implica a los participantes en los procesos de análisis y crítica de la praxis, facilitando y comprometiéndoles en el cambio y la mejora
- Es un método de crítica epistemológica

Debemos dejar en claro que la triangulación no utiliza técnicas cualitativas para descubrir aspectos ocultos cuya comprobación científica queda reservada a las técnicas cuantitativas. Detrás de la utilización mixta de metodologías cuantitativas y cualitativas se encuentra una base epistemológica diferente

acorde con los diferentes paradigmas que representan. Tener en cuenta esto evitará, como expresa Álvarez Méndez (1986) mezclar indebidamente métodos y técnicas y evitará encontrarse con caminos truncados resultados de híbridos difíciles de explicar e interpretar.

Cook y Reichardt (1986) enumeran como ventajas de la triangulación:

1. Posibilita la atención a los objetivos múltiples que pueden darse en una misma investigación
2. Se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado
3. Contrastando resultados posiblemente divergentes y obligando a replanteamientos o razonamientos depurados.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN:

Diferentes autores como Deutsch y Cook (1965) y Babbie (1979) han clasificado los tipos de investigación en tres: estudios exploratorios, descriptivos y explicativos. Esta clasificación adquiere relevancia pues del tipo de estudio que se desee realizar depende la estrategia de investigación a seguir.

Los estudios en este trabajo son de tipo descriptivos, Best (1988) se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan.

La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente, señala como tipos de estudios descriptivos a:

- El estudio de conjunto (extenso y transversal), trata de un número de casos relativamente grande en el momento dado y obtiene estadísticas deducidas de grupos de casos especiales.
- El estudio de casos (intenso longitudinal) analiza detalladamente un solo caso o un mínimo limitado de casos típicos. El análisis es detallado y completo, anotando cambios, desarrollo o crecimiento en su ciclo vital
- Estudios comparativos causales. Intenta dar respuesta a los problemas planteados por el análisis de las relaciones causales. Como casi siempre es factible para estudiar las causas es un análisis de lo que realmente ocurre.

3.3 CUADRO DE METODOLOGIA

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	
Digitalización de Procesos / Gobierno electrónico	Desventajas del GE	Principales complicaciones del GE	Entrevista	Pregunta 1
		% de personas con problemas al utilizar el sitio web	Encuesta	Puntos 8 y 9
	Ventajas del GE	Cantidad de personas que priorizan la comodidad	Encuesta	Punto 7
		Cantidad de personas que priorizan la rapidez	Encuesta	Punto 7
		Calidad de la información	Análisis de documento	
		Cantidad de personas que utilizan el sitio web	Encuesta	Punto 3
	Implementación GE	Automatización de flujos de trabajo	Análisis de documento	
		Ajustes en la implementación	Entrevista	Pregunta 4
		% de difusión de herramientas disponibles	Encuesta	Punto 12
		Nivel de simplicidad del sitio web	Encuesta	Punto 6
		Problema de implementación	Entrevista	Pregunta 1
		Condicionantes de la adopción interna	Análisis de documento	
Satisfacción del Ciudadano	CIRM Analítico	Consultas y reclamos recibidos	Entrevista	Pregunta 2
		% recomendación sitio web	Encuesta	Punto 11
		Metodologías de análisis de satisfacción	Entrevista	Pregunta 6
	CIRM Operacional	Vías de comunicación	Entrevista	Pregunta 3
	Participación Ciudadana	Comunicación con el ciudadano	Entrevista	Pregunta 5
		% de personas que realizan solicitudes online	Encuesta	Punto 10
		Nivel de satisfacción con los trámites online	Encuesta	Punto 5
		Stakeholder de la administración	Análisis de documento	

PARTE 4: TRABAJO DE CAMPO

4.1 ANÁLISIS DE ENCUESTA

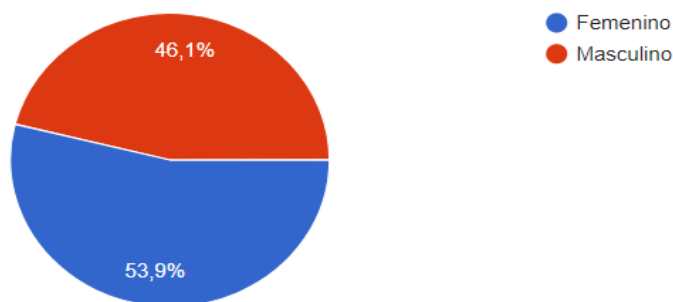
Como una metodología de investigación utilizamos una encuesta que se realizó a personas mayores de 18 años que hubieran tenido o tengan interacción con plataformas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, con el objetivo de analizar el nivel de satisfacción y sus preferencias frente a las herramientas implementadas actualmente.

La encuesta fue tomada por 102 personas, a las cuales se contactó vía redes sociales (Facebook y WhatsApp) y vía correo electrónico.

Puntos 1 y 2: “Indique sexo y edad”

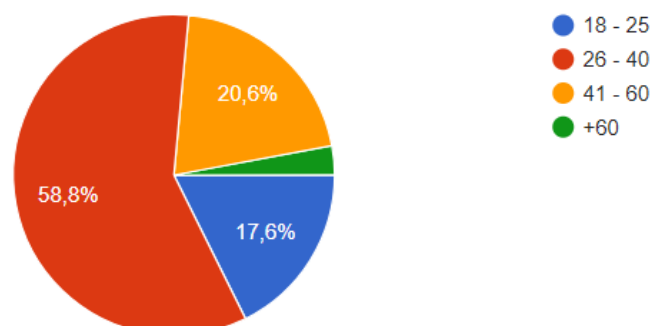
Sexo

102 respuestas



Edad

102 respuestas



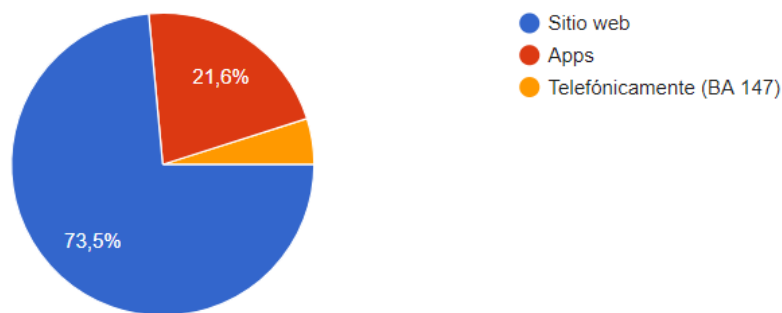
Según los resultados arrojados, se puede observar que el 53,9% de las personas encuestadas fueron hombres y el restante 46,1%, mujeres.

La mayoría de los encuestados tienen entre 26-40 años representando el 58,8% de los rangos etarios. Luego el rango de 41-60 años representan el 20,6%, el rango de 18-25 años representa el 17,6% mientras que el restante 3% está conformado por personas de más de 60 años.

Punto 3: “Plataforma del GCBA más utilizada”

La plataforma del GCBA que más utiliza es:

102 respuestas



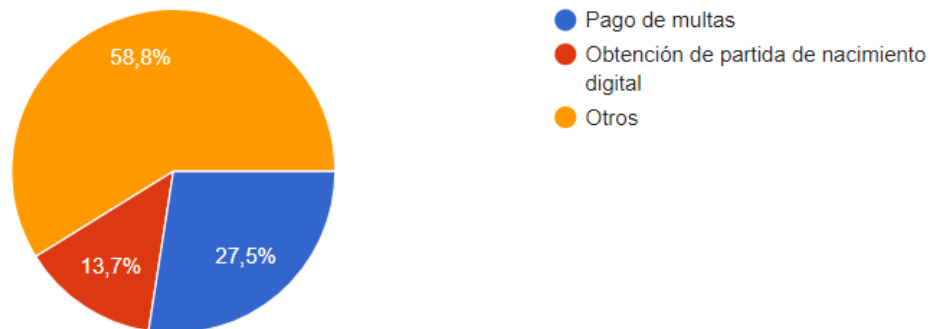
Se consultó acerca de las plataformas más utilizadas, donde se ve claramente que el Sitio Web es la más elegida con un 73,5% de los votos. Luego están las Apps móviles con un 21,6% y por último el BA 147 (Atención telefónica) con un 4,9%. Estos números muestran la clara tendencia a la utilización de las nuevas tecnologías en reemplazo de otros medios tradicionales como lo es en este caso, la atención telefónica.

Es una clara evidencia de que a partir de los beneficios que tiene utilizar las nuevas tecnologías que propone el gobierno electrónico, tema abordado en el capítulo 2.2.2.2, la gente elige estas nuevas modalidades.

Punto 4: “Tipo de trámites realizados”

Realizó trámites online para:

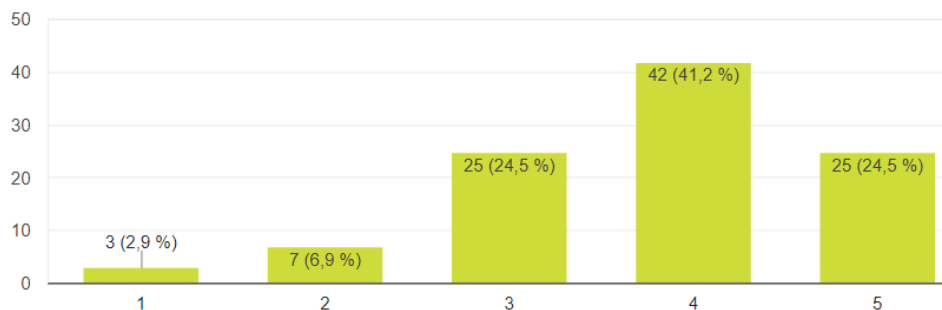
102 respuestas



5. Grado de satisfacción con la modalidad de trámites online:

Grado de satisfacción con esta modalidad fue:

102 respuestas



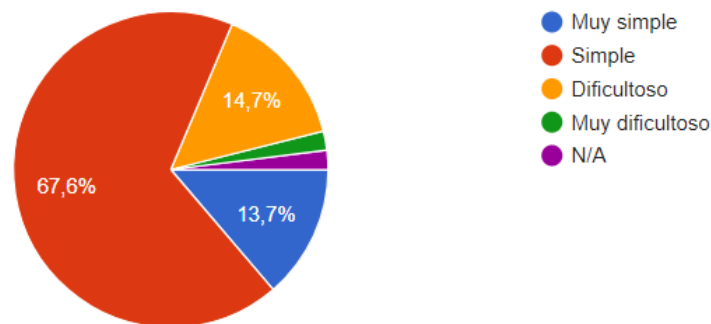
Desde el punto de vista de la satisfacción del ciudadano con estas modalidades, se observa que es ampliamente positivo, ya que el 41,2% (42 personas) de los encuestados tiene un nivel alto de satisfacción, seguido por un 24,5% (25 personas) con un grado muy alto de satisfacción. Por otro lado, el restante se divide en 24,5% (25 personas) tienen un nivel intermedio, 6,9% (7 personas) bajo y por ultimo 2,9% (3 personas) un grado muy bajo.

Los resultados muestran la aprobación por parte de los ciudadanos a estas nuevas tecnologías y modalidades para realizar diferentes trámites que facilitan el día a día. Esto se relaciona con lo tratado en el capítulo 2.2.2.4.

Punto 6: “Facilidad de navegación en el sitio web”

Navegar el sitio web es:

102 respuestas



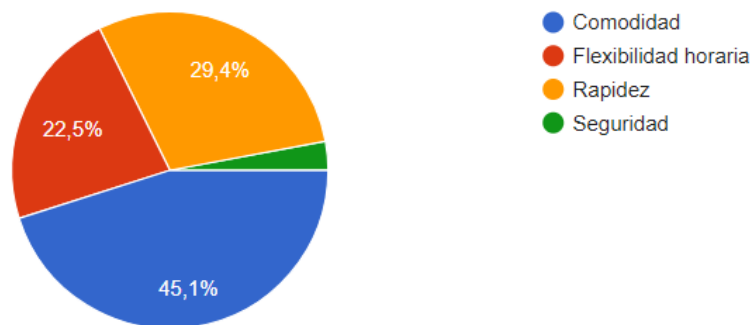
En este punto, se encuestó sobre la simplicidad con la que se opera a través del sitio web. La mayor cantidad de encuestados coincidió con un 67,6% que el sitio web es simple para navegar, mientras que el 14,7% contestó que es dificultoso. El restante se dividió en un 13,7% que dicen que es muy simple y el 4% se inclinó por muy dificultoso.

El nivel de utilización del sitio web, es uno de los puntos analizados a la hora de implementar nuevas tecnologías. Este tema se trató en el capítulo 2.2.2.6.

Punto 7: “Aspectos a priorizar al momento de realizar trámites online”

Al momento de realizar trámites online contempló principalmente:

102 respuestas



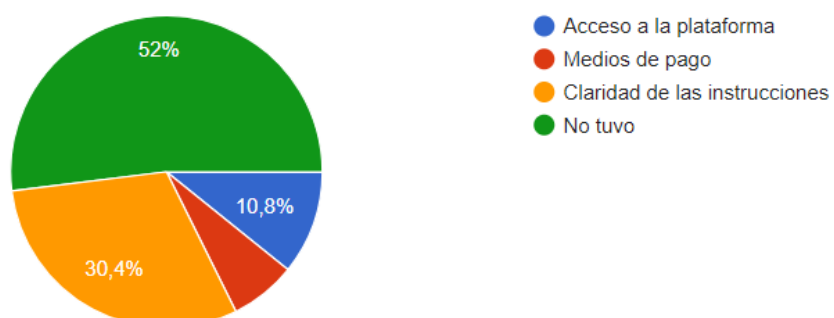
En este caso, se analizó las causas por las cuales el ciudadano elige la modalidad de trámites online. La comodidad fue la causa principal con un 45,1%, seguido de la rapidez con un 29,4%, la flexibilidad horaria con un 22,5 y el restante 3% correspondiente a la seguridad que brinda esta modalidad.

Estas contemplaciones por parte del ciudadano a la hora de realizar trámites online, forman parte de algunas de las ventajas del gobierno electrónico analizado en el capítulo 2.2.2.2.

Punto 8: “Conflictos durante la navegación del sitio web”

Al usar el sitio web, tuvo problemas con:

102 respuestas

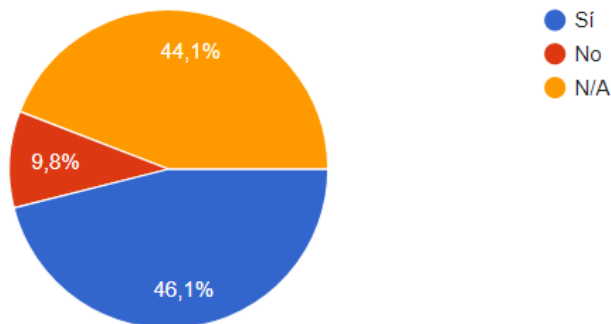


Observamos las diferentes problemáticas al utilizar el sitio web, siendo el mayor grado de respuesta las personas que no tuvieron ningún problema con un 52%. El restante se dividió un 30,4 % que tuvo dificultades con la claridad de las instrucciones para operar tramites online, un 10,8 % con el acceso a la plataforma y el restante 7,6% haciendo referencia a los medios de pago. Estas problemáticas al utilizar el sitio web, son parte de algunas de las desventajas del gobierno electrónico tratados en el capítulo 2.2.2.6.

Punto 9: **“De haber tenido problemas, buscó una solución”**

De haber tenido problemas, buscó una solución:

102 respuestas

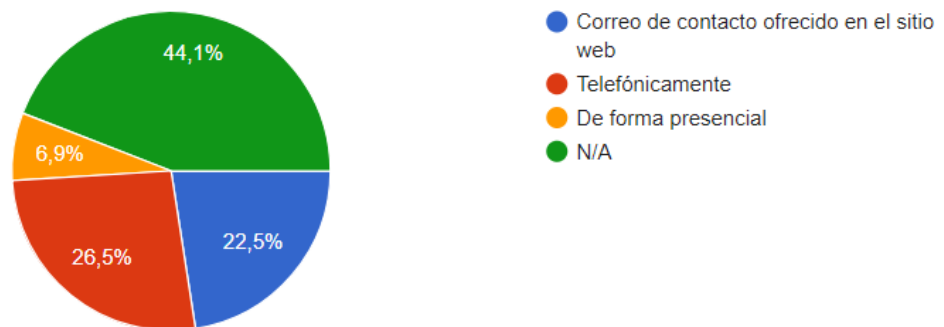


Este punto se ve influenciado por el punto anterior, ya que el 44,1% contestó “No Aplica”, mientras que el 46,1% contestó que sí buscó soluciones y el restante 9,8% no buscó ninguna solución.

Punto 10: “Vías elegidas para volcar las solicitudes”

En función al punto anterior, por qué vía volcó la solicitud

102 respuestas



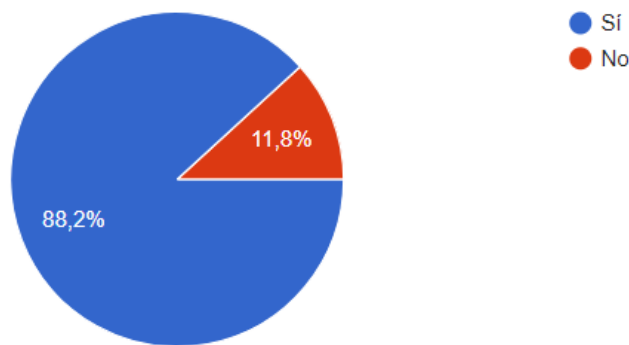
Siguiendo el hilo de los dos puntos anteriores, el 44,1% contestó “N/A” porque no tuvo ningún tipo de problema. De los que tuvieron problemas e hicieron sus respectivas solicitudes, el 26,5% lo hizo telefónicamente, el 22,5% mediante el correo electrónico ofrecido en el sitio web y el restante 6,9% de manera presencial.

Es importante que las personas que tuvieron algún tipo de inconveniente con la plataforma vuelquen su solicitud por las diferentes vías, punto que se ve desarrollado en el capítulo 2.2.2.4 en donde se menciona que la participación ciudadana es parte fundamental para una mejora constante.

Punto 11: “Grado de recomendación sobre la realización de trámites online a través del sitio web”

Recomienda realizar trámites online a través del sitio web del GCBA

102 respuestas

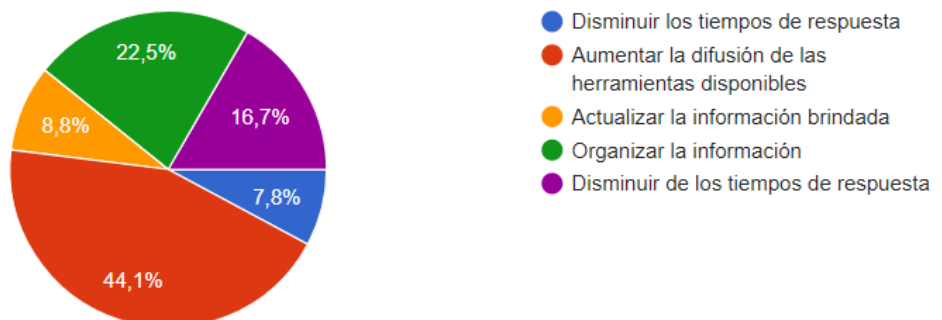


Se ve claramente cómo el ciudadano recomienda la utilización de esta modalidad representado en el 88,2 %.

Punto 12: “Recomendaciones de mejoras del sitio web”

En pos de mejorar el sitio, recomiendo al GCBA:

102 respuestas



En pos analizar fallas e implementar mejoras, se observó que el 44,1% de los encuestados hace hincapié en aumentar la difusión de las herramientas disponibles, haciendo visible un problema o falta de comunicación gobierno-ciudadano. El 22,5% hizo referencia a la organización de la información dentro del sitio web, el 24,5% a disminuir los tiempos de respuesta y el 8,8% restante a actualizar la información brindada.

Muchas son las cosas que se deben mejorar a la hora de la implementación de nuevas tecnologías. Esto se refleja en lo analizado en el capítulo 2.2.2.5.

4.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTA A DANIEL HONORIO FERRARO

EX DIRECTOR GENERAL DE GESTION DE CALIDAD. ACTUAL ASESOR DE CALIDAD Y CONTROL.

El día 12 de mayo del 2018, se realizó una entrevista al ex Director General de Gestión de calidad y actual Asesor de Calidad y Control de la Secretaria de Atención y Gestión Ciudadana, Daniel Honorio Ferraro.

En la entrevista se trataron temas relacionados con la digitalización de procesos, la aplicación de trámites online, las distintas formas de medir la satisfacción del ciudadano y las diversas maneras de resolución de conflictos frente a situaciones problemáticas que trae aparejadas la introducción en el mundo digital.

En la pregunta número uno se indagó sobre las principales complicaciones que trajo la implementación de los trámites online, donde Daniel se refirió al proceso de adaptación tecnológico y al cambio cultural. Este cambio cultural se refiere a que el ciudadano estaba acostumbrado a un proceso exclusivamente manual, y se tuvieron que implementar medidas para generar un proceso de adaptación. Esto coincide con lo tratado de en el capítulo 2.3.1.1.1 donde se menciona que el aspecto cultural es una de las complicaciones principales a la hora de implementar nuevas tecnologías. Por otro lado, también coincide con lo

analizado en el capítulo 2.2.2.6 donde se menciona la brecha digital y la posibilidad de acceso del ciudadano a las nuevas tecnologías.

En la pregunta N°2 se hizo referencia al feedback que recibieron (quejas, solicitudes, sugerencias) sobre la implementación de trámites online, donde Daniel mencionó que gran parte de estos son constructivos y tomados como un área de oportunidad para brindar un mejor servicio.

Cuenta que, a raíz del rango etario, muchos de los reclamos eran en referencia a la adaptación a las nuevas tecnologías y a las formas de utilización de estos medios. Esto coincide con lo mencionado en el capítulo 2.3.1.1.1, donde se hace hincapié en la explotación de la información disponible. Relacionándolo con las áreas de oportunidad mencionadas por Daniel, el CIRM Analítico busca justamente medir los impactos e índices de satisfacción para poder interpretarlos y hacer un correcto uso de esa información buscando mejoras en los procesos, tomando a las quejas y solicitudes como principal herramienta.

En la pregunta número tres se consultó sobre los medios por los cuales recibieron el feedback de los ciudadanos. Daniel hizo mención al BA 147, las diferentes Apps del GCBA y principalmente al Sitio Web del GCBA. Cuenta que a partir de estos medios se genera en el ciudadano una sensación de cercanía donde este percibe una especial atención por parte del Gobierno y la confianza de que su solicitud será resuelta. Este tema fue tratado en el marco teórico en el capítulo 2.3.1.1.1

En la pregunta número cuatro se consultó sobre las medidas tomadas para la resolución de estos pedidos. Daniel hizo énfasis en la existencia de procesos de captación de reclamos y ordenamiento en función de importancia, donde se realiza una segmentación por los diferentes tipos de pedidos dándole prioridad a los más importantes. Esto coincide con lo mencionado en el capítulo 2.2.2.5, donde en la fase de transformación del GE, este funciona de manera más integrada para poder enfocarse y adecuarse a las necesidades del ciudadano.

En la quinta pregunta se cuestionó sobre cómo se comunica la modalidad de trámites online a los usuarios. Daniel responde que cuando surge alguna nueva

implementación, se genera un comunicado a través de los medios. También se utilizan bases de datos de las que se extraen casillas de email para hacer llegar estas novedades a los ciudadanos, o contarles sobre mejoras y resolución de situaciones. Por último, agrega que el mismo Jefe de Gobierno tiene distintas reuniones comunales con los vecinos, donde se charlan temas de actualidad y se puntualizan diferentes reclamos o solicitudes generando una mayor cercanía gobierno-ciudadano. Esto va de la mano con lo analizado en el capítulo de 2.2.2.4 donde se menciona que las nuevas tecnologías hacen que las personas tengan una mejor y más fácil comunicación con el Gobierno, permitiéndoles tener una retroalimentación sobre la información que están brindando.

Por último, en la pregunta seis se consultó sobre la medición del grado de satisfacción de los usuarios. Daniel comentó que se utilizan diferentes metodologías de primer nivel, principalmente con encuestas relacionadas a la satisfacción en la atención, satisfacción en los tiempos de atención y gestión, y satisfacción sobre los procesos necesarios para la realización de un trámite. Se utilizan tanto encuestas web como presenciales y también las denominadas “Mystery Citizen” (donde un funcionario o empleado gubernamental realiza un trámite sometiéndose así a los procesos implementados en ese momento, lo cual le permite realizar un análisis del funcionamiento desde el punto de vista del usuario). Este tema fue tratado en el capítulo 2.3.1.1.1, donde se hace referencia a la explotación y medición de información disponible en términos de satisfacción ciudadana.

4.3 ANÁLISIS DE ENTREVISTA A ESTEBAN BALQUINTA TISCORNIA

DIRECTOR DE ATENCIÓN Y CERCANÍA CIUDADANA, SUBSECRETARÍA DE DEMANDA CIUDADANA, CALIDAD Y CERCANÍA - JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Al consultarle al Director respecto a las principales complicaciones que encontraron al momento de implementar la digitalización de procesos, nos explicó que en la Subsecretaría cuentan con varios sistemas, dado que el Gobierno de la Ciudad tiene una política de digitalizar la mayor cantidad de sistemas y servicios que se brindan al público, tal como se manifestó en el capítulo uno, en el caso de Argentina y el análisis del indicador “Optimización de la Administración”, donde se menciona el “Plan Nacional de Gobierno Electrónico y Planes Sectoriales de Gobierno Electrónico” lanzado en 2015, y como destacan los autores Clusellas, Martelli y Martelo (2014) en la fase de transformación, dentro del proceso de implementación del Gobierno Electrónico, en el capítulo 2.2.2.5.

Explica que los turnos se toman por autogestión vía web, y que por este mismo medio se hacen reclamos o solicitudes. También remarca que un desafío común es el de tratar con gente mayor que no está muy familiarizada con los sistemas digitales, o gente que simplemente prefiere seguir realizando sus trámites de forma presencial, tal como mencionó Má Villatoro en el capítulo 2.2.2.6 , al enumerar las desventajas de la implementación de las herramientas para transformar un gobierno en electrónico y destacar la existencia de ciudadanos que son analfabetos tecnológicos y la desconfianza generalizada ante la prestación de servicios por procedimientos telemáticos o a distancia.

Hace énfasis en que es prioritario para el Gobierno no descuidar la calidad del servicio que se brinda, garantizando que se mantenga un equilibrio entre la tendencia a la digitalización y el cuidado a quienes prefieren realizar sus trámites de forma presencial.

Enumera las complicaciones, siendo estas principalmente la adaptación de los ciudadanos a los cambios, y el análisis de los procesos ya que la dificultad la afronta tanto el vecino que debe comprender o interpretar (por lo que destaca la necesidad de una muy buena user-experience, como también lo hacía Naser en el capítulo 2.2.2.4 al referirse a la participación ciudadana) como las áreas intervinientes que están a cargo de la administración de los procesos, los cuales deben estar sujetos a adaptaciones para asegurar que la integración de sistemas sea exitosa para lograr un sitio web que funcione de forma confiable como única parada.

El entrevistado explica que los dos procesos analizados en este trabajo son los casos más emblemáticos de digitalización de procesos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires:

- Las partidas de nacimiento o defunción: son trámites que realiza el Registro Civil y que hace varios años se ha dejado en claro lo innecesario que es que el vecino deba acercarse hasta la sucursal para poder hacerlo, motivo por el cual el proceso se modificó para que en lugar de que en primera instancia se complete un formulario que permita realizar un pre-checkeo de la información para que el área del Registro Civil busque la partida, el vecino realice el pago si era con búsqueda de mayor complejidad y por ende tuviera un costo extraordinario, y finalmente se le informara al vecino qué día debía ir a retirarla, ahora se le envía un documento digital que es copia de la partida, con un link para que dicha partida pueda validarse con firma electrónica y así poder ser presentada ante embajadas, consulados, etc.
- Las infracciones de tránsito: en lugar de que el vecino deba ir a discutir las a la sede central de tránsito o a las comunas, lo pueda realizar a través de un chat virtual. Primero, lo atiende un chat de Inteligencia Artificial (como los mencionados en el capítulo 2.3.1.1.1, al tratar el CiRM Colaborativo) que informa por el número de chapa patente o DNI cuáles son las multas vigentes, y ofrece opciones de pago siendo

una de ellas el voluntario, realizado en forma online. En el caso de querer discutir las infracciones, se lo deriva a un controlador virtual que en este caso es una persona que atiende virtual o telefónicamente y resuelve la cuestión, para luego enviar la resolución de la multa con la cual se realiza el pago, también de forma digital.

En la segunda pregunta, se le pidió al entrevistado que comente qué feedback, solicitudes, quejas y/o sugerencias han recibido. A esto, respondió que generalmente la recepción de la gente es muy buena (contemplando que hay gente que ya es nativa digital y que percibe a la digitalización como un beneficio; mientras que también están los analfabetos tecnológicos, a quienes Má Villatoro hace referencia en el capítulo 2.2.2.6 al enumerar desventajas de la implementación del gobierno digital y la existencia de una mayoría de ciudadanos que tienen esta característica), no obstante siempre dejan un canal presencial o telefónico disponible, que con el tiempo se va marginando como sucedió, por ejemplo, con los trámites de la reparación histórica (que eran enteramente online y muchos adultos mayores y el PAMI podrían tener dificultades para realizarlos), pero siempre se tiene que pasar por el canal digital eventualmente, ya que sostiene que de dejarse alternativas, la gente utiliza la que percibe como más fácil (dependiendo del caso, y a lo que también hace mención Má Villatoro en el capítulo 2.2.2.6, refiriéndose a la Desconfianza generalizada ante la prestación de servicios por procedimientos telemáticos o a distancia), y a veces se apunta a que todo sea digital.

Las quejas que más reciben son sobre posibles dificultades en el proceso, la cantidad de pasos, burocracia, etc.

Luego en la pregunta tres, Esteban indica que los medios por los que reciben las quejas y solicitudes son el "SUACI" (Sistema Único de Atención Ciudadana) de gestión colaborativa, que es un sistema donde el vecino carga sus solicitudes, reclamos, quejas y denuncias. En muchos de estos casos se hacen encuestas de satisfacción, luego de cualquier trámite que se realice, la persona

recibe una encuesta por correo o por notificación push si es que lo hizo a través de una aplicación mobile, y con eso se obtiene el feedback de los ciudadanos (que responden tanto a qué le pareció el trámite, como qué le pareció la experiencia de hacerlo). Destaca que por lo general si alguien hace un trámite online, no busca tomar el teléfono para realizar una queja ya que por lo que normalmente se puede quejar es porque la app no funciona o porque la plataforma no responde. Seguramente se presenta en forma presencial o llama por teléfono para manifestarse y pedir que el trámite sea hecho en forma presencial porque no pudieron realizarlo online, y para esto llaman al 147.

Como medidas para hacer frente a estos pedidos, a la pregunta cuatro Balquinta responde que constantemente miden la calidad de la satisfacción del vecino, enfocándose en los aspectos a mejorar.

Dentro del Gobierno hay equipos de user-experience que están todo el tiempo analizando de qué manera se puede optimizar la experiencia del usuario e incorporando los inputs de los vecinos, por lo que las encuestas son importantes para ver si se está yendo por el camino correcto y si a la persona le resulta amigable la digitalización del trámite.

Hay un área de calidad en el Gobierno llamada “Demanda Ciudadana”, que forma parte de la Secretaría de Atención y se ocupa de garantizar la homogeneidad de atención en los canales digitales y presenciales, otra Dirección se encarga de la demanda y calidad, analizando lo primero y definiendo los lineamientos con las distintas áreas de Gobierno para que el servicio sea el mejor posible (como menciona De La Antonia López bajo “CiRM Operacional” en el capítulo 2.3.1.1.1), garantizando límites de tiempo establecidos (tanto para realizar un paso en un trámite online, como para podar un árbol, o días para arreglar un bache en la calle) que luego se publican para que estén disponibles para los vecinos y que sean ellos quienes definan si las cosas se están haciendo bien (CiRM Colaborativo mencionado en el capítulo 2.3.1.1.1, descripto por De La Antonia López).

Entonces, la satisfacción es para el equipo un indicador importante, ya que les dice dónde están los errores.

En la pregunta cinco, ante la pregunta de cómo se comunica a los usuarios la posibilidad de realizar trámites en el sitio web, explica que la comunicación nunca es suficiente y que en la mayoría de los casos se enteran al momento de realizar el trámite (por ejemplo, por googlear cómo se hace y luego ingresar al sitio web del Gobierno de la Ciudad) y por medio de la solapa “Trámites y Servicios” en la misma página web, donde se ofrece una guía que indica los requisitos necesarios para gestionar cada uno.

Otra manera es a través de las políticas de cercanías a través de las cuales pueden saber cuándo se vence algún trámite, o cuando la gente consultó sobre algún tema y le pueden enviar información por el correo electrónico que el vecino proveyó para participar de reuniones comunales, y con esa base de datos pueden actuar para anticiparse a la demanda, que dice, es lo ideal.

Por último, explica que para medir el grado de satisfacción de los usuarios realizan encuestas vía los emails que los vecinos les proporcionan, las cuales tienen un esquema de “caritas” (en escala, de expresión triste a contenta), para evaluar en tiempo real, por ejemplo, la experiencia dentro de alguna aplicación. Además, envían encuestas de mayor profundidad también vía correo electrónico de las cuales algunas son respondidas, y otras no. Rescata que siempre se pueden hacer encuestas presenciales, pero que no son muy relevantes si lo que pretenden evaluar son implementaciones digitales.

Además, cuenta que están por implementar “CEXM” (Customer Experience Management, Administración de la Experiencia del Cliente), que es como un CRM elevado, dado que es el management de la experiencia de usuario, que es el relacionamiento con el vecino agregándole la evaluación de la experiencia, la satisfacción. Remarca que es así como se analiza en el mundo, y al implementar estas herramientas van a poder tener los tableros con información de la satisfacción en tiempo real de manera mucho más sofisticada en comparación a cómo se analiza en la actualidad.

Insiste en que, para ellos, la satisfacción es el principal indicador que tienen como atención, dado que todo lo que hacen es para satisfacer al vecino y que pueda hacer sus trámites de manera más simple para, básicamente, hacerle la vida más fácil.

4.4 CUADRO DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

CUADRO DE ANALISIS DE ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS		
INDICADORES	Daniel Honorio Ferraro	Esteban Balquinta Tiscornia
Principales complicaciones del GE	Cambio cultural y adaptación tecnológica	Adaptación tecnológica y análisis de procesos internos
Ajustes en la implementación	Ajuste de procesos de captación, tipificación y segmentación de reclamos	Ajuste de equipo User Experience
Metodologías de análisis de satisfacción	Encuestas de satisfacción	Encuestas de satisfacción
Vías de comunicación	Sitio web y Apps	Línea telefónica, sitio web y telefónicamente
Comunicación con el ciudadano	Reuniones comunales y comunicaciones vía mail	Sitio web y vía mail
Consultas y reclamos recibidos	Adaptación a las nuevas modalidades no presenciales	Problemas con la adaptación tecnológica

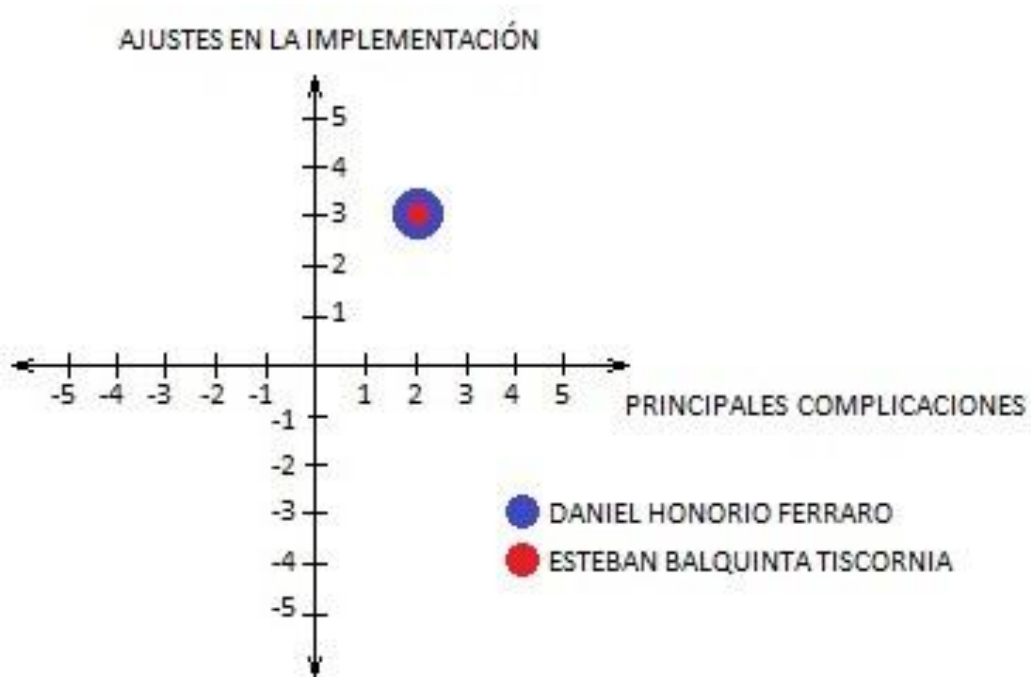
4.5 ANÁLISIS DEL ESPACIO SEMÁNTICO – OSGOOD

Análisis 1:

Teniendo en cuenta los propósitos a investigar, se ha realizado un análisis de los mismos a través de la técnica OSGOOD. El objetivo de la misma es determinar qué significado tienen las distintas variables para un individuo, para lo que es necesario establecer una escala semántica.

En este caso se analiza la variable de *principales complicaciones* integrándola con la variable de *ajustes en la implementación*. Es decir, por un lado, se establece la variable de Principales Complicaciones (eje X), y por otro, se establece la de Ajustes en la Implementación (eje Y), para las cuales se utiliza la misma escala: desde -5 a 5.

Figura Nº15: Análisis OSGOOD, congruencia de respuestas en entrevistas a Daniel Honorio Ferraro y Esteban Balquinta Tiscornia



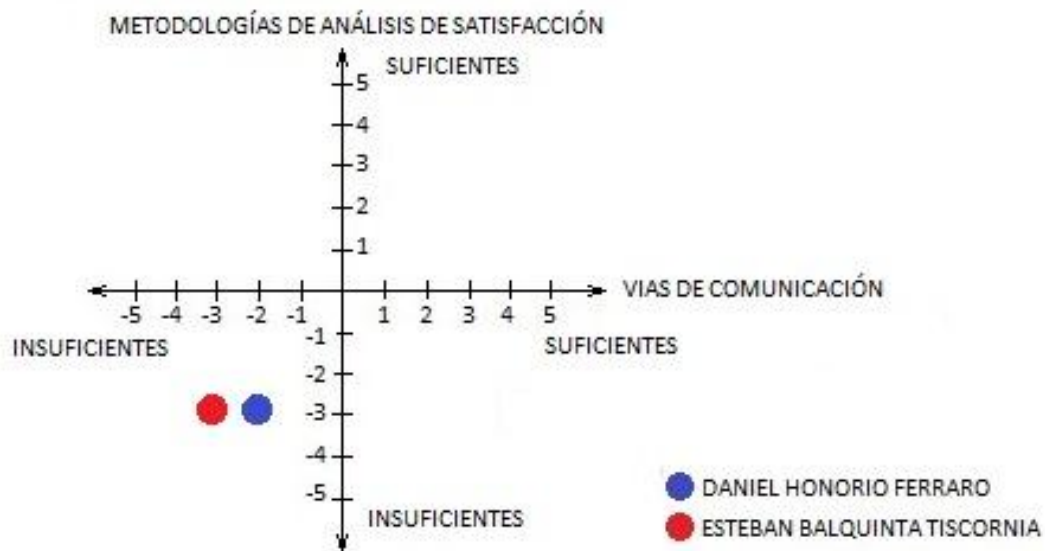
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las principales complicaciones, medimos en valores positivos la cantidad de dificultades que han manifestado los usuarios de las plataformas ante los entes donde trabajan los entrevistados (Daniel Honorio Ferraro y Esteban Balquinta Tiscornia) y a su vez han recolectado ellos a través de herramientas como encuestas y reclamos telefónicos o presenciales. Y en cuanto a la variable de Ajustes en la Implementación, la medición se realiza de acuerdo a las implementaciones actuales y futuras que llevan a cabo los organismos analizados del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, para las que Ferraro menciona la adaptación tecnológica, el cambio cultural que se necesita para respetar e interactuar correctamente con las plataformas disponibles y herramientas brindadas, y la Inteligencia Artificial como vía de

comunicación que aumente la eficiencia en el intercambio de datos y oferta de soluciones al ciudadano usuario, mientras que Balquinta Tiscornia menciona en coincidencia la adaptación tecnológica, la correcta comprensión de los procesos tanto por parte de los ciudadanos como de los empleados públicos encargados de trabajar en los mismos, y “CEXM” “Customer Experience Management como el CiRM potenciado, ya que es una herramienta diseñada para analizar la experiencia del usuario y en consecuencia, medir su satisfacción con las herramientas que el Gobierno brinda.

Análisis 2:

Figura N° 16: Análisis OSGOOD, congruencia de respuestas en entrevistas a Daniel Honorio Ferraro y Esteban Balquinta Tiscornia



Fuente: Elaboración propia

En este segundo análisis Osgood se relacionan los indicadores “Metodologías de Análisis de satisfacción” y “Vías de Comunicación” a través de las cuales el Gobierno informa a sus ciudadanos acerca de las herramientas digitales de las que dispone para utilizar ante las situaciones pertinentes, cuando le sea necesario.

Daniel Ferraro menciona como vías de comunicación a los comunicados realizados a través de los medios (televisión, radio, periódicos), vía emails rescatados de bases de datos de los ciudadanos, y las reuniones comunales a las que asiste el Jefe de Gobierno para comunicar presencialmente novedades sobre nuevas políticas públicas e implementaciones que se llevan a cabo. Por otro lado, Esteban Balquinta Tiscornia menciona que los ciudadanos se enteran muchas veces sobre qué pueden hacer en forma online y cómo, recién al momento de tener la inquietud por deber realizar algún trámite o gestión, por lo que, con motivo de esto, se disponen a investigar en la web y finalmente toman conocimiento. También, indica que existen políticas de cercanía a través de las cuales, con información obtenida en bases de datos, pueden anticiparse a la demanda de los ciudadanos y enviarles la información que puedan llegar a precisar para que, llegado el momento, ya dispongan de ella.

Para el indicador de las metodologías de análisis de satisfacción, Daniel Ferraro indica que actualmente las medidas utilizadas son las encuestas vía correo electrónico, y la estrategia de “Mystery Citizen” a través de la cual, un funcionario gubernamental (en más de una ocasión, él mismo) realiza el trámite sobre el cual se quiere realizar un análisis de satisfacción respecto a diversos aspectos del mismo (demoras, simplicidad, asistencia) sin revelar su carácter de empleado gubernamental, para obtener resultados no sesgados. Esteban Balquinta Tiscornia también menciona las encuestas vía email y que algunas de ellas son realizadas en forma presencial, lo cual les quita relevancia si lo que se quiere analizar es una implementación digital.

Esta escasez de opciones, tanto en vías de comunicación de las herramientas disponibles como en metodologías aplicadas para evaluar niveles de satisfacción respecto a dichas herramientas, permite concluir que ambas son insuficientes para lograr una satisfacción óptima del ciudadano y una implementación plenamente exitosa de la digitalización de procesos, ya que el mismo Balquinta Tiscornia destaca que “la comunicación nunca es suficiente”. Bajo el modelo de CiRM, como se investigó en este trabajo en el capítulo 2.3.1.1, observamos que una de las vías de comunicación que en un Gobierno Electrónico debiera tomar el mayor protagonismo dentro de la estructura de dicho modelo, es el de “Internet/Portal”. Por lo que los entes gubernamentales tendrían que enfocar sus estrategias de difusión de la información y herramientas disponibles a través de medios digitales de uso masivo, como por ejemplo las redes sociales. El envío de encuestas vía correo electrónico como principal metodología de análisis de satisfacción resulta insuficiente e ineficiente, ya que en la mayoría de las ocasiones no son respondidas (se pierden en los buzones de entrada entre mails de mayor importancia, no se abren con tanta frecuencia, se desestiman, o la casilla los cataloga como “spam” y el usuario no los visualiza en tiempo y forma). A su vez, en la encuesta realizada dentro de este trabajo de investigación, el 88% de los encuestados ha respondido que el principal aspecto a mejorar de las plataformas web es la “aumentar la difusión de las herramientas disponibles”, por lo que está claro que las vías de comunicación deben ser más efectivas.

4.6 ANÁLISIS DE DOCUMENTO: AYUNTAMIENTO BARCELONA

“GOBIERNO ELECTRÓNICO Y TRANSFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL: EL CASO DEL AYUNTAMIENTO DE BARCELONA”, Dra. Mila Gascó y José Ramón Rodríguez (2007)

En el caso seleccionado para analizar, los autores explican que los cambios hacia un Gobierno Electrónico (en adelante, “GE”) dentro de la administración pública son más notables puesto que las TICs están asociadas generalmente a formas de organización postindustriales, basadas en unos trabajadores muy cualificados y flexibles, con un elevado grado de autonomía, y simultáneamente altamente coordinados, y organizados en unidades operativas relativamente pequeñas y flexibles; mientras que el sector público ha venido caracterizándose por tener estructuras y procedimientos jerárquicos, burocráticos y relativamente inflexibles. Las administraciones públicas utilizaron las tecnologías de la información para automatizar los procesos gubernamentales internos a partir del procesamiento de datos, que han sido volcados a sitios web (a esto se hace mención en el capítulo 2.2.1, al hacer la introducción a las TIC). En un comienzo, estas páginas web ofrecían más contenidos que servicios puesto que todavía no se habían llevado a cabo modificaciones en el marco legal o reorganizaciones internas de suficiente envergadura que permitieran una interacción mayor con el usuario (Valenti, Anta y Bendersky, 2003). En organizaciones que todavía pueden ser percibidas como burocráticas, caracterizadas por su focalización en la jerarquía, la predictibilidad o la específica división del trabajo, las tecnologías juegan un importante papel en la automatización de los flujos de trabajo y en la reorganización de los procesos internos. Ello es así porque sus procesos de modernización tienen que ver con el objetivo de ganar eficacia y eficiencia, como se menciona en la Fase de Transformación de la implementación del Gobierno Electrónico, descrita en el capítulo 2.2.2.5. El diseño y puesta en

funcionamiento de páginas web que permiten la realización de trámites administrativos las 24 horas del día de los 365 días del año, accediendo a los mismos desde cualquier parte del país, que elimina distancias, desigualdades y obstáculos físicos constituyen algunos casos paradigmáticos a los que se hace mención también dentro del capítulo 2.2.2.5, en la Fase Presencial de la implementación del Gobierno Electrónico.

Los autores indican que las TICs también tienen un rol en relación con la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas. La mayor interactividad que puede tener lugar entre administración y ciudadanos a través de mecanismos de participación electrónica permiten al gobierno responder mejor a las necesidades y demandas de sus usuarios. Estos son algunos ejemplos de cómo las TICs pueden también promover una mayor transparencia y accountability, conceptos que se incluyen en la definición de “Gobierno Electrónico” que brinda la Organización de los Estados Americanos en el capítulo dos, al explicar el concepto del mismo. En este caso del Ayuntamiento de Barcelona, Fountain y Osorio-Urzuza (2001) hacen referencia a tres grupos de variables institucionales que, desde su perspectiva, condicionan la internalización de los proyectos de gobierno electrónico, a saber:

- 1) Las variables tecnológicas tales como el acceso a Internet y la calidad de la conexión, la disponibilidad de infraestructura tecnológica o la posibilidad de formar a los empleados públicos en habilidades técnicas. Esto ha sido mencionado en el capítulo 2.2.2.6, según Má Villatoro (2006) al explicar la deficiencia en la infraestructura tecnológica y física para la instauración de un gobierno en línea, y la capacitación del recurso humano
- 2) Las variables de gestión tales como la eficacia y eficiencia de la cadena de aprovisionamiento, las características de la cultura de la administración o la capacidad de la organización para adaptarse al cambio y gestionarlo. A esto también hace referencia Má Villatoro (2006) en el capítulo 2.2.2.6, al describir las necesidades a las que se tienen que enfrentar los gobiernos a raíz de las barreras que impiden el desarrollo del Gobierno Electrónico, cuando menciona

la referente al uso por debajo del potencial real de la tecnología, como una de las desventajas de la implementación de este tipo de Gobierno.

3) Las variables políticas tales como la percepción de los funcionarios acerca del impacto interno de las iniciativas de gobierno electrónico (en términos, por ejemplo, de reducción de costes, rediseño de puestos de trabajo o cambios en políticas, aspectos referidos como “beneficios” de la implementación del Gobierno Electrónico en el capítulo 2.2.2.5).

En el caso de Barcelona, la sofisticación de los servicios en línea ha dado lugar a un portal municipal compuesto por cerca de 140 sitios web, unas 80.000 páginas estáticas y más de 120 aplicaciones.

El Ayuntamiento provee actualmente información y acceso a más de 400 trámites de diferentes Administraciones y permite completar en línea 25 trámites municipales que equivalen aproximadamente al 80% del volumen potencial de tramitación. La importancia de los sitios web municipales o nacionales se ve reflejada en los casos de éxito en el mundo analizados en este trabajo, analizados desde el ranking realizado por el Instituto de Gobierno Digital de la Universidad WASEDA del capítulo dos, tomando los indicadores de “Portal Nacional” y “Promoción del Gobierno Electrónico”.

La Dra. Gascó y el Sr. Rodriguez mencionan en este documento cuáles son las variables que han condicionado la adopción interna de las tecnologías en el Ayuntamiento de Barcelona, siendo:

1) Desde el punto de vista organizacional, la creación de una unidad transversal responsable de las innovaciones basadas en tecnología de la información, así como la elaboración de una Plan Estratégico de Sistemas de Información (PES). En el caso que analizamos en este trabajo (Buenos Aires) se creó la ONTI (Oficina Nacional de Tecnología de Información), una dependencia del Ministerio de Modernización, que está a cargo de la creación de políticas y la implementación de procesos para la modernización tecnológica del Estado, como se menciona en el indicador “Optimización de la

Administración” de Argentina, dentro del análisis de casos de éxito en el mundo del capítulo dos.

2) Desde el punto de vista legal, la aprobación de una ordenanza municipal de administración electrónica (ORAE). En el caso de Buenos Aires, esto se refleja en el “Plan de Modernización del Estado”, aprobado en el año 2016 como también se menciona en el indicador “Optimización de la Administración” y “Promoción del Gobierno Electrónico”, también descriptos en los casos de éxito en el mundo del capítulo dos.

3) Desde el punto de vista tecnológico, la nueva arquitectura de información y de aplicaciones basado en los modelos de “arquitectura orientada a los servicios”

En el caso de Barcelona, Titah y Barki (2006) añaden que el establecimiento de una estructura formal de gobernanza, cuando es percibida como efectivamente neutral, facilita la adopción y uso de la tecnología. Buenos Aires creó con este fin, el Ministerio de Modernización, como se menciona en el capítulo dos, analizando el indicador “Optimización de la Administración” en el caso de éxito de Argentina. En conclusión, indican que las implementaciones del Ayuntamiento de Barcelona no hubieran sido posibles sin la existencia de un apoyo político real y efectivo, considerando la continuidad, por un lado, y el foco, por otro, como las claves para el éxito. Con esto coincide Má Villatoro (2006) en el capítulo dos cuando dentro de las desventajas de la implementación de un Gobierno Electrónico menciona la deficiencia en la infraestructura tecnológica y física para la instauración de un

Gobierno en línea, donde indica que el problema fundamental a la hora de implementar gobierno electrónico, es contar con la voluntad política necesaria, para luego enfocarse en el problema de infraestructura y tecnología necesarias dentro de la administración, y cuando describe la inestabilidad política y recesión económica.

Como análisis final, se puede concluir que sin infraestructura, apoyo político, capacitación de los recursos humanos, inversión, medición de satisfacción y del

funcionamiento de las medidas implementadas, y un marco legal claro que permita proteger la información pública que pretende unir al Gobierno Electrónico con sus ciudadanos, este tipo de Gobernanza no podría prosperar o mantenerse exitosamente a largo plazo.

PARTE 5 CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

5.1 CONCLUSION

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación podemos afirmar que el impacto de la digitalización de procesos fue sumamente positivo, entendiendo también que se encuentra en un proceso de transformación principalmente en el aspecto cultural dado que esta implementación requiere un constante cambio y adaptación a las nuevas tecnologías que se pretenden introducir. Por otro lado, entendemos que se deben realizar cambios en cuanto a la comunicación, en todo lo que respecta a la utilización e implementación de estas nuevas modalidades.

Con respecto al primer objetivo planteado podemos decir que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentra bien posicionada como Smart City. Si bien demostramos que se encuentra en el puesto 53 del ranking mundial de Gobiernos Digitales, las demás medidas que convierten a una ciudad en Smart City están siendo adoptadas favorablemente. Esto se ve reflejado en las constantes implementaciones tecnológicas que apuntan a mejorar la vida cotidiana del ciudadano, y las diferentes políticas de cercanía que apuntan a tener una visión y comprensión más detallada de las necesidades del mismo.

Con respecto al segundo objetivo, observamos que la necesidad de un cambio cultural y la adaptación tecnológica son dos de las principales problemáticas a la hora de implementar nuevas tecnologías. Al realizar trámites de forma online,

el rango etario toma un rol importante, ya que hay gente de mayor edad que rechazan o tienen mayor dificultad para familiarizarse con las herramientas disponibles bajo esta vía de comunicación. Dejar de lado la costumbre de realizar trámites de manera manual y presencial para luego hacerlo desde una computadora o un celular muchas veces genera inseguridades y desconfianzas que dificultan el proceso de adaptación. Para poder contrarrestar esto, se debe realizar una clara y efectiva comunicación sobre las nuevas implementaciones, sus características y formas de implementación haciendo al ciudadano parte de este proceso y escuchando sus solicitudes.

Por otro lado, identificamos como principales ventajas el ahorro de tiempo y la mayor eficiencia de los servicios brindados. Desde el lado del propio gobierno, a partir de estas nuevas tecnologías muchos de los procesos internos se convierten en más eficientes al eliminar pasos innecesarios y reducir notablemente los tiempos de ejecución. Apuntar a la cercanía con el ciudadano y percibir un frecuente feedback por parte de estos, genera un área de oportunidad para brindar servicios de manera más dinámica y precisa. Si nos ubicamos en el lugar del ciudadano, el ahorro del tiempo y la comodidad son las principales ventajas destacadas. Pasar de hacer largas filas para realizar trámites, tener que reorganizar un día laboral para poder pagar una boleta a poder realizarlo en solo unos minutos desde el lugar en que esté, a través de su computadora o celular, es lo que el ciudadano más valora de estas nuevas modalidades.

Sobre el tercer objetivo, observamos que toda nueva implementación o modificación de procesos, debe ser acompañada por una clara estrategia de seguimiento en cuanto al nivel de satisfacción ciudadana. Identificamos que la cercanía Gobierno-Ciudadano impacta directamente en el nivel de satisfacción. Se debe lograr una fluida relación entre estos dos, ya que, si el gobierno hace parte al ciudadano de las nuevas implementaciones y decisiones que se toman, escuchándolo, consultándole y actuando a partir de sus solicitudes y feedback, su accionar será más eficiente y poseerá una visión bilateral de la

situación. Vemos que desde el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se tiene un claro objetivo en función de esta relación ya que se desarrollan diferentes procesos para constantemente recibir feedback por parte del ciudadano, aunque se está fallando en términos de comunicación y difusión de información disponible en plataformas digitales. Encuestas vía mail o en línea hasta reuniones presenciales por parte de los funcionarios con los ciudadanos, son algunas de las formas que se tienen en la actualidad para evaluar la satisfacción.

Como punto de cierre, con respecto al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, pensamos que están acertados en la visión que incluye al ciudadano como principal protagonista de esta transformación. La modalidad de trámites online desde el Sitio Web tuvo una gran aceptación por parte del ciudadano, dejándolo satisfecho principalmente por el ahorro de tiempo y la comodidad, como también por la posibilidad de tener medios en línea para realizar sus solicitudes y sentirse escuchado al momento de implementar mejoras. Vemos claramente que la comunicación (principalmente la difusión de la información disponible, medidas tomadas, actualizaciones de políticas vigentes, etc.) es un punto importante a mejorar, ya que interferencias en ella o bien su ausencia generan obstáculos para alcanzar los objetivos planteados.

5.2 IMPLICANCIAS

Finalizado este trabajo de investigación sobre el impacto de la digitalización de procesos, creemos que es fundamental poder reorganizar las estrategias de comunicación con respecto a las novedades o nuevas implementaciones para poder lograr de manera eficiente los objetivos planteados. Esto surge de los resultados provenientes de la encuesta realizada a ciudadanos que interactúan con las plataformas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires,

donde indican como una de las principales mejoras a realizar, a la difusión de las herramientas disponibles.

Otro punto al que se debe poner foco es la organización de la información. Vemos que en las plataformas digitales (principalmente el Sitio web) la información no está ordenada de manera clara, lo que lleva a un desconocimiento del total de datos que se pueden obtener desde la página web, dentro de los cuales se encuentran nuevas políticas públicas que son relevantes para la vida cotidiana del ciudadano, trámites que pueden realizarse de forma online, acciones gubernamentales de importancia política, etc., lo cual hace que muchos aspectos pasen desapercibidos y por ende, no sean valorados.

PARTE 6: BIBLIOGRAFÍA

¿Qué son las ciudades inteligentes? (octubre de 2016), Recuperado el 20 de mayo de 2018, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/que-son-las-ciudades-inteligentes>

Ciudades Inteligentes (s.f.). Recuperado el 15 de junio de 2018, de, <https://www.argentina.gob.ar/paisdigital/ciudadesinteligentes>

Rueda Cruz, M. (2017). *¿Qué son las ‘smartcities’?*. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de <https://www.bbva.com/es/las-smart-cities/>

Lupiañez Villanueva, F., Faulí, C. (2017). *Ciudades Inteligentes. Evaluación social de proyectos de Smart cities*. Recuperado el 13 de mayo de 2018, del Sitio Web del Centro de Estudios de Telecomunicaciones de América Latina: <http://cet.la/estudios/cet-la/ciudades-inteligentes-evaluacion-social-proyectos-smart-cities/>

Smart Cities, ¿qué son y cuáles son sus características? (s.f.). Recuperado el 11 de abril de 2018, de <http://www.itbusiness-solutions.com.mx/smart-cities-que-son-y-cuales-son-sus-caracteristicas>

Mendez, L. (s.f.). *“Smart City”: Buenos Aires entre las ciudades más inteligentes del mundo*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de

<http://turismo.perfil.com/36323-smart-city-buenos-aires-entre-las-ciudades-mas-inteligentes-del-mundo/>

La Ciudad presentó BA WiFi, la red de conexión gratuita a internet. (2013).

Recuperado el 13 de mayo de 2018, de

<https://www.infobae.com/2013/10/05/1513927-la-ciudad-presento-ba-wifi-la-red-conexion-gratuita-internet/>

EcoBici ya tiene casi 180 mil usuarios y sigue creciendo. (2016). Recuperado el 13 de mayo de 2018, de https://www.clarin.com/ciudades/ecobici-mil-usuarios-sigue-creciendo_0_S1kJwx7a.html

ONU llama a superar brechas en el uso de las TIC. (2015). Recuperado el 1 de junio de 2018, de

<https://news.un.org/es/story/2015/12/1346991#.WRsTdPk190x>

Rodríguez, R., Vera, P., Marko, I., Alderete, C., Conca, A. (2015). El Gobierno Electrónico y la Implementación de las TIC para brindar nuevos canales de comunicación, *Revista Latinoamericana de Ingeniería de software*, 3.

Recuperado el 10 de abril de 2018,

de <http://sistemas.unla.edu.ar/sistemas/redisla/ReLAIS/relais-v3-n5-187-196.pdf>

Posada, R. (s.f.). *La Web Móvil*. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de

<https://www.ceupe.com/blog/la-web-movil.html>

Naser, A. (s.f.). *Gobierno Electrónico y Gestión Pública*. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/gobierno_electronico_ana_ser.pdf

Programa de e-Gobierno(s.f.). Recuperado el 17 de abril de 2018, de <http://portal.oas.org/Portal/Sector/SAP/DptodeModernizaci%C3%B3ndelEstadoyGovernabilidad/NPA/SobreProgramadeeGobierno/tabid/811/Default.aspx>

Naser, A., Concha, G. (2011). *El gobierno electrónico en la Gestión Pública*. Recuperado el 22 de abril de 2018, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7330/S1100145_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Diéguez, G., Gasparín, J.M., Sánchez, J., Schejtman, L. (2015). *Escenarios y perspectivas del Gobierno Electrónico en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 7 de mayo de 2018, de <http://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1225.pdf>

Clusellas, P., Martelli, E., Martelo, J.M. (2014). *Gestión Documental Electrónica. Una transformación de raíz hacia el Gobierno electrónico en la Ciudad de Buenos Aires 2009-2014*. Recuperado el 5 de junio de 2018, de https://www.boletinoficial.gob.ar/bundles/boraboraweb/files/gde_version_online_0_1.pdf

Naser, A., Concha, G. (2014). *Rol de las TIC en la Gestión Pública y en la planificación para un desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 22 de abril de 2018, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35951/S1420470_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

De La Antonia Lopez, D. (2010). CiRM: Estrategia para la gestión de relaciones con los ciudadanos en la Administración electrónica. *icade Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 81. Recuperado el 10 de abril de 2018, de <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/164/127>

RICHTER, P., CORNFORD, J. y McLOUGHLIN, I. (2005). *The e-Citizen as talk, as text and as technology: CRM and e-Government*. *Electronic Journal of E-Government*. Recuperado el 25 de abril de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/228770900_The_e-Citizen_as_talk_as_text_and_as_technology_CRM_and_e-Government

Schellong, A. (2008) *Citizen Relationship Management: A Study of CRM in Government*, Ed. Peter Long.

ROBERTS, N. (2004): "Public deliberation in an age of direct citizen participation". *American Review of Public Administration*, 34(4), 315-353.

SCHELLONG, A. y GOETHE, J. W. (2007): “CitizenRelationship Management”. En A.V. Anttiroiko y M. Mälkiä (Eds.), *Encyclopedia of Digital Government*, (Vol. 1, pp. 174-182).

THE 13TH WASEDA – IAC INTERNATIONAL DIGITAL GOVERNMENT RANKINGS 2017 COUNTRY REPORT (2017). Recuperado el 21 de mayo de 2018, de http://www.e-gov.waseda.ac.jp/pdf/2017_Country_Report.pdf

Duque Oliva, E.J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado el 21 de mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/818/81802505/>

Má Villatoro, V.H. (2006). *Ventajas y desventajas de la implementación del gobierno electrónico en la administración pública guatemalteca*, Universidad de San Marcos de Guatemala. Recuperado el 10 de abril de 2018, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_6289.pdf

Saha, P. (2008), *Government e-ServiceDelivery: Identification of SuccessFactorsfromCitizensPerspective*, Tesis doctoral, LuleaUniversity of Technology. Recuperado el 10 de mayo de 2018, de <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:999419/FULLTEXT01.pdf>

OCDE. (2003). *The e-government imperative: main findings*. PolicyBrief OECD Observer. Recuperado el 19 de abril de 2018, de <http://www.oecd.org/dataoecd/60/60/2502539.pdf>

Rodríguez, G. S. (2004), *Gobierno Electrónico: hacia la modernización y transparencia de la gestión pública*. Revista de Derecho (21), 1-23. Recuperado el 10 de junio de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85102101>

Agredo, Parra y Velasco (2017), *Customer Relationship Management*. Universidad del Valle. Recuperado el 17 de mayo, de <https://gestionegrp103.weebly.com/index.html>

PARTE 7: ANEXOS

7.1 ENTREVISTA N°1: DANIEL HONORIO FERRARO - SECRETARÍA DE ATENCIÓN Y GESTIÓN CIUDADANA

Cargo: Ex Director General de Gestión de Calidad. Actual Asesor de Calidad y Control.

1. ¿Qué complicaciones surgieron al momento de implementar los trámites online?

D: las complicaciones principales se refieren esencialmente, por un lado a la adaptación tecnológica de lo que se estaba haciendo pero lo más importante se refiere al cambio cultural. Pasar de una circunstancia en la cual gran parte de los trámites se hacían de manera manual, cortar ese esquema o tratar de adaptarlo fue uno de los problemas más importantes. Desde el punto de vista técnico, son generalmente trámites muy particulares, muy complejos que tienen un proceso de cierta extensión, sumado a que hay bases de datos centralizadas que son a nivel nacional con lo cual interrelacionar todos estos aplicativos generó un desafío técnico que por suerte hoy está bastante normalizado.

2. ¿Qué feedback recibieron? Quejas, solicitudes, sugerencias

D: En general, tenemos una tendencia de que el vecino por el rango etario que generalmente hace los trámites estaba acostumbrado a ir a un local determinado que le quedaba cerca del domicilio y hacer el trámite de manera manual. Cambiar esta situación genera, sino funciona perfectamente, algunos reclamos principalmente si debía hacer una operación previa o pago previo que

se hace desde la casa. Fue un gran trabajo y gran desafío técnico y por sobre todo relacional muy importante. Tuvimos algunas quejas, que fueron ciertas en el sentido de que no siempre lo que uno planifica en la ejecución se hace cien por cien, que las fuimos resolviendo. Las quejas generalmente las fuimos tomando a través de los distintos medios que tiene el vecino para expresar su área de oportunidad o pedir alguna solución más de fondo, que es el BA147, la página del GCBA y eventualmente encuestas que se hacen tanto sea vía web como in situ. Es un tema que fuimos siguiendo, por qué una queja de un vecino, más que una queja es un área de oportunidad, donde en algún punto nosotros tenemos que mejorar. Somos servidores públicos y estamos tratando de solucionar y mejorar la vida del vecino para que un trámite cualquiera no sea toda una pérdida de tiempo o que el vecino se tenga que trasladar si lo puede hacer desde la casa. Entonces, cada queja cada reclamo para nosotros es un área de oportunidad de tratar de resolverlo e ir mejorando para que el ciudadano esté satisfecho, que es nuestro objetivo como funcionarios públicos.

3. ¿Por qué medios recibieron el feedback?

D: como comentamos antes, los medios donde el ciudadano tiene la posibilidad de hacer llegar sus quejas son el BA 147, el sitio web y las diferentes Apps. Dentro de la idea de cambio de paradigma la palabra queja, burocracia, reclamo es algo pasado de tiempo y tóxico como comentario, nosotros le llamamos solicitudes; el vecino solicita que determinados puntos o trámites tenga atención especial nuestra y podamos resolverlo.

4. ¿Qué medidas se tomaron, toman o tomarán para hacer lugar a estos pedidos?

D: hay todo un proceso, un sistema de captación de esos reclamos y numeración los cuales se van siguiendo a través de la correlatividad y de la

importancia. Se los agrupa y segmenta según la tipología del reclamo y se le da prioridad obviamente a los que son más críticos; algunos simplemente se resuelven a través de los planes que tenemos para mejorar los distintos procesos. Es vital darle respuesta al vecino para decirle que si o que no, pero una de las cosas que más valora justamente es que sus empleados, que somos nosotros los funcionarios públicos lo tengamos presente y escuchemos su problemática.

5. ¿Cómo se comunica a los usuarios sobre la posibilidad de realizar estos trámites en el sitio web?

D: Generalmente, a través de los medios cuando hay alguna implementación nueva; a través de emails que se envían, tenemos una base de datos de todos los vecinos, y se le envía un email a su casilla contándole, explicando o mencionando la novedad de que estamos con mejoras o resolviendo problemas que vienen de hace ya algún tiempo. Por otro lado, nuestro Jefe de Gobierno tiene reuniones en las distintas comunas con los vecinos, en las cuales el vecino tiene oportunidad de puntualizar su solicitud de mejora en algunos puntos, ya sea de trámites como de otros ítems que integran las prestaciones que da el GCBA al vecino.

6. ¿Cómo se mide el grado de satisfacción de los usuarios?

D: esto es un tema técnico; utilizamos metodologías de primer nivel en el cual se trabaja con cuestionarios de preguntas estructuradas y abiertos en temas como satisfacción en la atención, satisfacción en el tiempo que demoró el trámite que va a realizar, y satisfacción con la estructura edilicia y los distintos procesos que tiene que pasar un vecino cuando va a realizar un trámite. Esto se hace a través de encuestas web; cada vecino cuando va a hacer un trámite,

aparte de la base de datos que tenemos, deja un mail al cual se le envía una encuesta sobre el trámite realizado; entonces tenemos un registro de los trámites que se hicieron y a cada vecino se le pregunta específicamente qué grado de satisfacción tiene con el trámite que hizo con un cuestionario que está estructurado y le permite fácilmente poder expresar su satisfacción. Para nosotros es muy importante porque los estándares de satisfacción son altos, buscamos aproximadamente estar en el orden de más del 90%. Por otro lado, también se hace encuestas presenciales, es decir, distintos vecinos que están realizando un trámite le hacemos encuestas in situ. Finalmente, también hacemos lo que se denomina “Mystery Citizen”, que es cuando alguno de nosotros tiene que hacer un trámite, por ejemplo, en mi caso tuve que hacer un trámite de renovación hace algunos meses, entonces me ocupé de relevar todo el circuito, controlar los tiempos que me demoró la parte de fotografía, examen psicológico, la parte de examen auditivo, ocular y cuánto tiempo demoré desde que ingresé hasta que me fui con mi licencia renovada.



7.2 ENTREVISTA N°2: ESTEBAN BALQUINTA TISCORNIA - SUBSECRETARÍA DE DEMANDA CIUDADANA, CALIDAD Y CERCANÍA

Cargo: Director de Atención y Cercanía Ciudadana, Subsecretaría de Demanda Ciudadana, Calidad y Cercanía - Jefatura De Gabinete De Ministros, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

1- ¿Qué complicaciones surgieron al momento de implementar los trámites online?

Nosotros tenemos varios sistemas. Básicamente, el Gobierno de la Ciudad tiene una política de tratar de digitalizar la mayor cantidad de sistemas y servicios que se brindan al público. Los turnos se toman vía web (auto gestionado), se hacen reclamos o solicitudes a través de las páginas web, hay una cantidad de sistemas que se fueron digitalizando cada vez más y nuestra idea es hacer una serie de trámites en forma digital. Nuestra filosofía es digitalizar lo más que se pueda, siempre y cuando no se afecte la calidad de atención. Por ejemplo, al tratar con gente mayor que no está muy familiarizada, o gente que prefiere seguir manejándose en forma presencial, la idea es que no se altere la calidad del servicio que se brinda. Entonces, hay un equilibrio: ni todo digital, ni todo presencial; pero cada vez enfocándonos más en lo digital.

Complicaciones que surgen en general: primero, precisamente la adaptación de la gente a esos cambios, después analizar los procesos porque la complicación es tanto del vecino que tiene que entender o interpretar por lo que se debe hacer una muy buena user-experience para que al vecino le resulte simple, y después por otro lado alterar los procesos de las áreas intervinientes como para que se puedan adaptar, porque no es simple y tienen cierta resistencia ya de por sí a los cambios en procesos y a mejoras en general. Pero si uno hace un buen análisis de cómo se manejaban a nivel presencial,

hacerlo a nivel digital es lo mismo porque son los mismos pasos (llenar un formulario, tratar de tener políticas de cercanía – la digitalización tiene que ver muchas veces con integrar varios sistemas, con lo cual obviamente lo que uno hace en forma presencial en un solo centro, digitalmente ingresa a un sitio, luego a otro para realizar el pago, esto tendría que ser en un solo paso), por lo que se busca una alta calidad de user-experience, para hacerlo en el menor tiempo posible a través de la menor cantidad de pasos posibles, y que obviamente las integraciones con los distintos sistemas funcionen, que no se le corte a mitad del proceso y si esto sucede pueda volver al mismo paso hasta el cual había avanzado, garantizar que la transacción se realice de manera exitosa (sea una partida de nacimiento, sacar un turno, cosas por el estilo).

En el proceso de digitalización tenemos dos casos que son emblemáticos del trámite que se han pasado a digitalizar: uno es las partidas de nacimiento o de defunción (a lo que se le llama “el universo partidas”, que son trámites que realiza el Registro Civil), hace bastantes años se determinó que es un trámite que en muchos casos es innecesario que el vecino se tenga que acercar hasta la sucursal para tener que hacerlo. Entonces lo que se hizo fue que en primera instancia llene un formulario para tener todo un pre-checkeo de la información para que el área del Registro Civil busque la partida, haga la búsqueda, el vecino realice el pago si es con búsqueda compleja (para aquellas partidas que sean muy antiguas y el proceso de obtención sea más dificultoso y por ende tenga un costo, se requiere un pago) y luego se le avisaba al vecino qué día debía ir a retirarla. Ahora, directamente se le envía un documento digital que es copia de la partida con un link para que dicha partida la pueda validar (tiene firma electrónica, porque una de las complicaciones de esto es que después la acepten los distintos organismos, embajadas y consulados cuyo acuerdo no fue un hecho menor).

Y otro caso emblemático tiene que ver un poco con la autogestión, pero más con llevar a un universo digital, que sería el de las infracciones de tránsito. En lugar de que el vecino tenga que ir a discutir las infracciones de tránsito a la

sede central de tránsito o a las comunas, lo pueda hacer a través de un chat virtual. Primero te atiende un chat de Inteligencia Artificial que te contesta cuáles son tus multas por tu chapa patente o tu DNI. En el caso de tener multas, te da la resolución y pregunta “¿Querés pagarlas primero?”, y ahí mismo se paga a través de un pago voluntario siendo esto un trámite online. Y en el caso de querer discutir las multas que se tienen, te deriva a un controlador virtual que en este caso es una persona que te atiende virtualmente o por teléfono, y te resuelve todo, te envía la resolución de la multa y con eso te dirigís a realizar el pago siendo todo el trámite digital y no es necesario dirigirse a la comuna con toda la molestia que esto implica en el sector de infracciones ya que solucionar esta cuestión es necesario para renovar el carnet de conducir, etc.

Estos son los casos emblemáticos exitosos de digitalización.

2- ¿Qué feedback recibieron? Quejas, solicitudes, sugerencias

Un poco reforzando lo que habíamos conversado antes, en general la recepción de la gente es muy buena (obviamente, hay gente que ya es nativa digital, con lo cual esas son las personas que más lo siente como un beneficio; y por otro lado está quien dice “me hicieron este trámite digital y la verdad yo no estoy familiarizado con la tecnología...” y siempre nosotros dejamos un canal presencial o telefónico. Seguimos teniendo esas opciones, pero lo llevamos a que sea cada vez más marginal, de la misma forma que pasó quizás con los trámites de la reparación histórica, donde el trámite era enteramente online y se dudaba de la capacidad de los adultos mayores para realizarlo, cómo lo harían con el PAMI, siempre hay gente que ayuda o si no se pueden acercar presencialmente y hacer el trámite en el momento. Pero siempre se tiene que pasar por ese canal y no das otro, porque cuando empezás a dar alternativas la gente termina usando la que supuestamente es más fácil (depende el caso), y a veces querés que sea todo digital. Entonces,

quejas en general: si la experiencia no es del todo buena o no es amigable lo que más se suele recibir es el “¿por qué no la hacen más fácil?”, “¿por qué no la hacen más simple?”, “¿por qué no tiene menos pasos?”. Todo tiene que ver con la experiencia de usuario y que sea lo más simple posible.

3. ¿Por qué medios recibieron el feedback?

Quejas y solicitudes, como política de cercanía tenemos aplicaciones donde la gente puede hacer la queja como el caso del que antes llamábamos “SUACI” (Sistema Único de Atención Ciudadana) de gestión colaborativa, un sistema donde el vecino carga sus solicitudes, reclamos, quejas, denuncias. En muchos de estos casos se hacen encuestas de satisfacción, luego de cualquier trámite que se hace la persona reciba una encuesta, un correo o una push-notification si lo hizo a través de una aplicación mobile, con eso tenemos el feedback de la gente (preguntamos tanto qué le pareció el trámite como qué le pareció la experiencia de hacerlo).

Telefónicamente, por lo general si alguien hace un trámite online no busca tomar el teléfono para realizar una queja. Se puede quejar porque la app no funciona o porque la plataforma se le colgó. Seguramente se presenta en forma presencial o llama por teléfono para manifestarse y pedir que el trámite sea hecho en forma presencial porque no pudieron realizarlo online, y para esto llaman al 147.

4. ¿Qué medidas se tomaron, toman o tomarán para hacer lugar a estos pedidos?

Nosotros constantemente estamos midiendo la calidad de la satisfacción del vecino, con lo cual precisamente lo que hacemos es en base a ese grado de satisfacción enfocarnos en las cosas que tenemos que mejorar. Tenemos obviamente dentro del gobierno equipos de user-experience que están todo el

tiempo viendo de qué manera optimizar la experiencia del usuario. No obstante, eso, cuando recibimos quejas sobre algo que hemos implementado y más allá de que nosotros tenemos un proceso de mejora continua, también recibimos el feedback de los vecinos y vemos que algo que a nosotros nos parecía que estaba muy bien hecho, los vecinos se están quejando de que la experiencia no está buena. Por eso es importante con las encuestas ver si estamos yendo por el buen camino y si a la persona le resulta amigable la digitalización de ese trámite.

Hay un área de calidad en el Gobierno, y un área que llamamos “Demanda Ciudadana” que es parte de esta Secretaría de Atención. Yo estoy a cargo de todo lo que es la atención de los canales digitales y presenciales, garantizar la calidad de atención homogénea en todos los lugares donde se atiende al público. Después hay otra dirección que se encarga de la demanda y calidad, que lo que hace es analizar la demanda (qué nos demanda los vecinos) para ver qué estamos haciendo mal y define de acuerdo al nivel de servicio con las distintas áreas del Gobierno, los lineamientos para que el servicio sea el mejor posible (como límites de tiempo que debe demorar cada paso de un trámite online, en cuánto tiempo como máximo se debe podar un árbol, en cuántos días se debe arreglar un bache, etc.) que luego se publica para que estén disponibles para los vecinos y que ellos sean quienes definan si las cosas se están haciendo bien y se tenga una especie de termómetro que nos marque donde estamos fallando. Entonces, la satisfacción es un indicador importante que nos dicen dónde están los errores, tanto en los aspectos físicos como podas de árboles, o como en los online donde tienen como referencia el acuerdo publicado para controlar los tiempos reales e indicar demoras.

5. ¿Cómo se comunica a los usuarios sobre la posibilidad de realizar estos trámites en el sitio web?

Es una buena pregunta. La comunicación nunca es suficiente. La gente sabe que cualquier trámite de servicio que quiere hacer lo googlea y entra en la página del Gobierno de la Ciudad. Se trata de que esa página sea lo más amigable posible y lo más limpia posible, y precisamente una de las cosas por la que la gente más entra a una página de gobierno es para consultar sobre trámites y servicios, entonces tenés un menú donde dice “Trámites y Servicios” donde está la lista de trámites con su guía que indica los requisitos necesarios para hacerlos, y en muchos casos indica que el mismo es digital por lo que se aprieta el botón y se redirige a la interfaz donde se tiene que hacer el trámite online o quizás ingresó a través del chat que también está en la página web y ahí preguntó sobre cómo hacer “x” trámite por lo que se lo lleva a la página pertinente o en algunos casos, lo puede hacer dentro de ese mismo chat. Con lo cual la gente se entera de una manera u otra, cuando quiere hacer el trámite. Hay mucha gente que ya sabe cómo se hace y directamente ingresa, pero eventualmente le falta algún requisito y entonces tenemos políticas de cercanía donde sabemos cuándo se vence algún trámite, o cuando la gente consultó sobre algún tema y le enviamos información por correo electrónico para anticiparnos a la demanda, que es lo ideal. Se está trabajando todavía mucho en eso, pero la idea es tratar de anticiparnos a lo que el vecino tiene que hacer (por ejemplo, el día en que se va a vencer la licencia de conducir, para recordarles el turno unos días antes). Obviamente si se digitaliza algo que es muy importante, el Jefe de Gobierno sale a mencionarlo al público a través de la prensa. Por suerte lo que uno hace desde el Gobierno tiene un impacto grande sobre la sociedad y eso tiene una difusión bastante importante.

Además, uno tiene contacto permanente con el vecino porque éste va dejando sus datos para participar de las reuniones comunales y con esa base se

implementan políticas concretas de cercanía (a veces en forma personalizada y a veces masiva).

Y sino, en última instancia cuando el vecino va a hacer el trámite se entera que la única alternativa es hacerla por el canal que corresponda.

6. ¿Cómo se mide el grado de satisfacción de los usuarios?

Bueno, en general lo hacemos a través de encuestas por mail porque el vecino nos proporcionó su correo, o con un esquema de “caritas” para evaluar en tiempo real por ejemplo la experiencia dentro de alguna aplicación. Esto ya nos da un primer pantallazo, y sino obviamente mandamos un correo electrónico con una encuesta más detallada que algunos responden y otros no. A su vez, siempre está la opción de hacer encuestas presenciales, pero si se trata de una implementación digital no tenemos forma de hacerlo presencial más allá quizás de la opinión pública en encuestas más genéricas donde se pida la opinión de algún trámite en un punto de la misma, que mucho no se hace.

Además, estamos por implementar algunas experiencias de lo que se llama “CEXM” “Customer Experience Management”, que es como la vuelta de rosca de lo que se llamaba “CRM” (Customer Relationship Management) porque es el management de la experiencia de usuario, que es el relacionamiento con el vecino, pero agregándole cómo fue la experiencia, la satisfacción. Así es como se analiza en el mundo, y al implementar estas herramientas vamos a poder tener estos tableros, esta información de la satisfacción en tiempo real de manera mucho más sofisticada, ya que de la manera en la que se hace hoy en día, si bien se hace de forma electrónica, no es tan preciso como estas herramientas que brindan estadísticas en tiempo real.

Para nosotros la satisfacción es el principal indicador que tenemos como atención, todo lo que hacemos lo hacemos para dejar satisfecho al vecino y que pueda hacer sus trámites de manera más simple para básicamente, hacerle la vida más fácil.

Universidad Argentina De la Empresa
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración Empresarial
Año 2018



GOBIERNO ELECTRÓNICO Y TRANSFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL: EL CASO DEL AYUNTAMIENTO DE BARCELONA

Mila Gascó

Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña
mila_gasco@yahoo.es

José Ramón Rodríguez

Ayuntamiento de Barcelona
jr.rodriquez@bcn.cat

Nota biográfica

La doctora Mila Gascó es analista senior en el Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña y profesora externa de la Universitat Oberta de Catalunya. Sus intereses se centran en las políticas públicas de transición a la sociedad del conocimiento (y, particularmente, en el gobierno y la gobernanza electrónica), en la utilización de las TICs para el desarrollo y en la evaluación de políticas.

El sr. José Ramón Rodríguez es Gerente Adjunto de Organización y Sistemas de Información del Ayuntamiento de Barcelona y Consejero Delegado del Instituto Municipal de Informática. Tiene más de veinticinco años de experiencia profesional como ejecutivo y asesor para administraciones públicas y servicios de salud y es colaborador docente de la Universitat Oberta de Catalunya. Escribe sobre gestión de proyectos, dirección de sistemas de información y administración electrónica.

Palabras clave: Adopción interna, institucionalización, administración electrónica, gobierno electrónico local, cambio organizacional.

Resumen

El objetivo de esta ponencia es mostrar los primeros resultados del estudio llevado a cabo en el Ayuntamiento de Barcelona en el primer trimestre de 2007 cuyo objetivo general fue identificar evidencias de que la adopción de las tecnologías en el interior del Ayuntamiento está dando lugar a transformaciones en los procesos (en los flujos de trabajo), en los sistemas de información y en el modelo de gestión de recursos humanos (en aspectos tales como la formación, la comunicación, el diseño de puestos o la reorganización de la estructura), aunque el nivel de implantación es aún desigual e incompleto.

INTRODUCCIÓN

La literatura y la práctica han mostrado que la introducción de nuevas tecnologías en todos los ámbitos y sectores económicos va acompañada normalmente de cambios en la organización del trabajo. En el caso de la administración pública, estas transformaciones son, si cabe, más notables puesto que las TICs están asociadas generalmente a formas de organización postindustriales, basadas en unos trabajadores muy cualificados y flexibles, con un elevado grado de autonomía, y simultáneamente altamente coordinados, y organizados en unidades operativas relativamente pequeñas y flexibles; mientras que el sector público ha venido caracterizándose por tener estructuras y procedimientos jerárquicos, burocráticos y relativamente inflexibles.

En este contexto, el objetivo de la ponencia es mostrar los primeros resultados del estudio llevado a cabo en el Ayuntamiento de Barcelona en el primer trimestre de 2007 cuyo objetivo general fue identificar evidencias de que la adopción de las tecnologías en el interior del Ayuntamiento está dando lugar a transformaciones en los procesos (en los flujos de trabajo), en los sistemas de información y en el modelo de gestión de recursos humanos (en

aspectos tales como la formación, la comunicación, el diseño de puestos o la reorganización de la estructura).

Los objetivos de la investigación, actualmente en progreso, han sido los siguientes:

- 1) ¿Cuál ha sido el impacto de los proyectos de gobierno electrónico implantados en el Ayuntamiento de Barcelona sobre los procesos internos de esta administración local?

- 2) ¿Cuán interiorizada está la adopción interna de la tecnología? ¿Ha evolucionado ésta paralelamente a la oferta externa de servicios electrónicos?

- 3) ¿En qué medida todo lo anterior determina la integración e institucionalización de las relaciones con otras administraciones en relación a iniciativas de gobierno electrónico?

En concreto, en el presente texto se hará referencia a los factores que han condicionado la adopción interna de las tecnologías en esta administración local y, simplemente, se realizarán algunos apuntes acerca del resto de preguntas de investigación planteadas en el estudio.

La ponencia se organiza en cuatro apartados. En el primero, haremos referencia al marco conceptual que ha guiado la investigación. En el segundo, explicaremos brevemente los métodos de recopilación de la información utilizados. A continuación, expondremos y justificaremos el resultado de nuestras pesquisas y, finalmente, comentaremos algunas de las más importantes conclusiones e implicaciones de futuro a las que nuestro estudio ha dado lugar.

LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La introducción del concepto de gobierno electrónico

Aunque en la actualidad es algo común hablar de la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones en relación con el quehacer de las administraciones públicas, ha sido sólo en los últimos años que conceptos como los de administración o gobierno electrónico han empezado a tener verdadera relevancia como herramientas útiles en los procesos de modernización de la administración y reforma del Estado.

Efectivamente, aunque la administración pública lleva en contacto con la tecnología desde los años setenta, ha existido una evolución en cuanto a su uso a lo largo del tiempo que, a su vez, ha respondido a un cambio de visión, a una transición desde un modelo basado en las tecnologías de la información (TIs) a uno fundamentado en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) (Heeks, 2001). Así, durante las dos primeras décadas, las administraciones públicas utilizaron las tecnologías de la información para automatizar los procesos gubernamentales internos a partir del procesamiento de datos. En un segundo momento, que coincide temporalmente con los últimos años noventa, se inició una fase de desarrollo de portales como modelo de presencia en Internet. Estas páginas *web* ofrecían más contenidos que servicios puesto que todavía no se habían llevado a cabo modificaciones en el marco legal o reorganizaciones internas de suficiente envergadura que permitieran una interacción mayor con el usuario (Valenti, Anta y Bendersky, 2003). De hecho, estas transformaciones han empezado a tener lugar a partir de 2000, año en que podemos situar el inicio de la tercera etapa, cuando gobiernos y administraciones públicas se han dado cuenta de que las tecnologías de la información y las comunicaciones pueden apoyar y transformar los procesos externos de la gobernanza de las sociedades a través del procesamiento y comunicación de los datos.

Esta evolución es, desde nuestra perspectiva, paralela a las transformaciones sufridas por la administración y el gobierno en el marco de los procesos de reforma del Estado, procesos que están teniendo lugar por todo el mundo pero a velocidades muy diferentes. Esta constatación es fundamental por dos motivos. En primer lugar, porque dota de un marco más amplio a las iniciativas de gobierno electrónico otorgándoles un papel instrumental sin el cual no tendrían sentido. En segundo lugar, porque el rol de las TICs en el desarrollo de la administración pública, y consecuentemente el tipo de beneficios que de dicho rol se derivan, es diferente en cada etapa del proceso de modernización¹ (Gascó, 2005).

Así, en organizaciones que todavía pueden ser percibidas como burocráticas, caracterizadas por su focalización en la jerarquía, la predictibilidad o la específica división del trabajo, las tecnologías juegan un importante papel en la automatización de los flujos de trabajo y en la reorganización de los procesos internos. Ello es así porque este tipo de organizaciones entiende la mejora como la eliminación de errores, redundancias y duplicaciones, como la reducción de los tiempos o como la disminución de costes; en otras palabras, sus procesos de modernización tienen que ver con el objetivo de ganar eficacia y eficiencia.

Las administraciones que ya han adoptado el enfoque de la gestión pública e, incluso, el paradigma de la gobernanza, siguen haciendo énfasis en la eficiencia ya no sólo a nivel interno sino, también, en la interacción con los ciudadanos². Se encuentran, así, orientadas a la consecución de resultados, a la innovación y la mejora continua. Pero no se limitan a ello y adoptan también una cultura de la responsabilidad ejercida a base de demostrar la consecución

¹ Es más, es diferente también en función de cómo se ha conceptualizado el proceso de reforma del Estado y de cómo se está implantando.

² En realidad, la interacción no es sólo con el ciudadano pues la administración pública también se relaciona con otros actores a los que ofrece sus servicios como las empresas o las organizaciones de la sociedad. Utilizamos, no obstante, el término ciudadano para simplificar la exposición.

de fines, superando la simple justificación del cumplimiento formal de las normas. Esta manera de proceder, que tiene como prioridad al usuario, también refleja cambios en la mentalidad del ciudadano que empieza a percibirse ya no sólo como cliente de servicios públicos sino como *stakeholder* de la administración a la que debe exigir que actúe en consecuencia.

En este contexto, las tecnologías siguen jugando un papel clave en la obtención de una mayor eficiencia no sólo desde el punto de vista de la administración sino, también, del beneficiario. El diseño y puesta en funcionamiento de páginas *web* que permiten la realización de trámites administrativos las 24 horas del día de los 365 días del año, accediendo a los mismos desde cualquier parte del país, o el acceso a servicios interactivos, como los relacionados con la telemedicina o la educación a distancia, que elimina distancias, desigualdades (zonas rurales *versus* zonas urbanas, individuos con capacidad económica *versus* individuos sin dicha capacidad) y obstáculos físicos (por ejemplo, por lo que respecta a la población más anciana o a los discapacitados), constituyen algunos casos paradigmáticos.

Pero, en esta etapa, las TICs también tienen un rol en relación con la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas. La provisión de información en línea que sirva de base al ciudadano para saber en qué situación se encuentra el municipio en el que habita o para tomar decisiones futuras con respecto a una nueva elección de representantes, la profesionalización de los procesos de abastecimiento de bienes por parte de la administración, a la que las tecnologías han dado lugar con herramientas usualmente llamadas de *e-procurement*, o la mayor interactividad que puede tener lugar entre administración y ciudadanos a través de mecanismos de participación electrónica, que permiten al gobierno responder mejor a las necesidades y demandas de sus usuarios, son algunos ejemplos de cómo las TICs pueden también promover una mayor transparencia y *accountability*.

A pesar de que, como puede deducirse de nuestra exposición, la introducción del gobierno electrónico desde el punto de vista de la oferta, de la prestación

de servicios públicos, ha sido ampliamente estudiada, no ha ocurrido lo mismo con el fenómeno de la adopción externa o social y, aún menos, de la adopción interna en el seno de la propia organización (Rodríguez, 2006). Han sido muy pocos los autores que han abordado esta cuestión y los que lo han hecho han partido, como nosotros, de las teorías más generales de adopción de tecnología en las organizaciones.

La adopción de tecnología en el interior de la organización

En términos generales, podemos establecer que existen dos perspectivas desde las que estudiar la adopción interna de la tecnología. La primera haría referencia a la adopción organizacional propiamente dicha o adopción dentro del sistema social de la organización mientras que la segunda estaría relacionada con la adopción por los individuos que pertenecen a dicha organización.

Con respecto a la perspectiva organizacional, los pocos autores que la han abordado lo han hecho basándose en la literatura más general sobre adopción de tecnología. Ése ha sido el caso de Ebrahim, Irani y Al Shawi (2004), cuyo modelo de institucionalización de gobierno electrónico parte del trabajo desarrollado por Tornatzky y Fleischer (1990). Así, para estos autores, la adopción de innovaciones tecnológicas depende de tres tipos de variables: 1) las tecnológicas (que se refieren a la disponibilidad de tecnología), 2) las organizacionales (es decir, el conjunto de estructuras, procesos y atributos que dificultan o facilitan la adopción) y 3) las contextuales (que tienen que ver con el entorno de la organización y las relaciones con sus usuarios).

Fountain y Osorio-Urzuá (2001) completan la clasificación anterior haciendo referencia a tres grupos de variables institucionales que, desde su perspectiva, condicionan la internalización de los proyectos de gobierno electrónico, a saber:

- 1) Las variables tecnológicas tales como el acceso a Internet y la calidad de la conexión, la disponibilidad de infraestructura tecnológica o la posibilidad de formar a los empleados públicos en habilidades técnicas. A este respecto, los autores afirman que *“the quality of an agency’s information and communication technology infrastructure and overall skill level are critical inputs to make-or-buy decisions”* (p. 264).
- 2) Las variables de gestión tales como la eficacia y eficiencia de la cadena de aprovisionamiento, las características de la cultura de la administración o la capacidad de la organización para adaptarse al cambio y gestionarlo. En definitiva, *“an agency that is well managed is likely to have a higher probability of success implementing either internal or outsourced e-government solutions”* (p. 264).
- 3) Las variables políticas tales como la percepción de los funcionarios acerca del impacto interno de las iniciativas de gobierno electrónico (en términos, por ejemplo, de reducción de costes, rediseño de puestos de trabajo o cambios en políticas) o, más importante todavía, el liderazgo de los actores políticos materializado en una asignación efectiva de recursos y en la formulación de una política a largo plazo.

En este sentido, Bowman y otros (2005) han señalado que las diferencias mayores que se observan en la adopción interna, entre el sector privado y la administración pública, se deben a la pluralidad de públicos con diferentes intereses y roles (*“customers that are at the same time consumers, clients with certais rights as well as voters”*), a factores políticos (a veces, los programas de gobierno electrónico son programas más políticos que ejecutivos e intervienen diferentes cuerpos, agencias y niveles de la Administración) y a la influencia directa de la legislación y regulación en el diseño e implantación de los sistemas. Estos autores señalan también que, como resultado de estos

factores, la implantación de las innovaciones basadas en tecnologías en el sector público es más lenta que en el sector privado.

En un análisis reciente sobre modelos de gobierno electrónico en siete ciudades europeas (Rodríguez, 2007), se han estudiado un conjunto de factores que parecen condicionar favorablemente la adopción interna y externa. Entre ellos se citan, de nuevo, factores políticos (como el liderazgo y la cooperación entre Administraciones), legales y tecnológicos, junto con aspectos de intervención gerencial en el despliegue operacional de los programas de gobierno electrónico (el uso del marketing y la comunicación, o programas de formación y gestión del cambio).

Menos se ha escrito todavía sobre la adopción individual del gobierno electrónico, quizá, por lo complicado que resulta medir aspectos como las creencias, los valores o los comportamientos (Titah y Barki, 2006). Entre otros, Agarwal (2000) se ha referido a múltiples perspectivas teóricas que utilizan un amplio rango de constructos y definiciones entre las que cabe destacar la Teoría de la Acción Razonada, la Teoría del Comportamiento Planificado, la Teoría de la Difusión de las Innovaciones, la Teoría Social Cognitiva y el Modelo de Aceptación de la Tecnología. Como expone Agarwal, los diferentes paradigmas comparten que el *“acceptance behavior is posited to be influenced by a variety of factors, including individual differences, social influences, beliefs and attitudes”* (p. 87).

Bowman y otros, en el estudio citado, no encuentran grandes diferencias en los procesos de adopción individual entre el sector privado y el sector público, salvo la mención a que en ocasiones los funcionarios pueden perder cierta capacidad de actuación discrecional, debido a la estricta protocolización y rigidez de algunos procedimientos automatizados. Esta observación se ha hecho también por Castells y Ollé (2004), en su análisis de la experiencia, precisamente, del Ayuntamiento de Barcelona.

La investigación llevada a cabo en el Ayuntamiento de Barcelona arroja luz sobre algunos de los anteriores aspectos del proceso de adopción interna de la

tecnología, sobre todo desde la perspectiva organizacional, y, en este sentido, creemos que puede contribuir al desarrollo de un modelo conceptual en este ámbito.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Durante el primer trimestre de 2007 fue realizado el trabajo de campo partiendo de un enfoque pluralista (Ballart, 1992) que nos llevó a: 1) tener en cuenta una variedad de perspectivas a la hora de valorar la adopción interna de la tecnología 2) una preocupación por la utilidad efectiva de nuestra investigación y 3) la utilización de métodos cualitativos con el objetivo de obtener un conocimiento más profundo de los procesos de institucionalización y guiados por la creencia de que la realidad social es subjetiva y se construye socialmente al estar influida por la historia y la cultura.

Diversos documentos fueron leídos, analizados y discutidos entre los autores de esta ponencia con el objetivo de conocer en profundidad la estrategia de gobierno electrónico del Ayuntamiento de Barcelona así como sus principales componentes. Entre los textos más relevantes, cabe destacar el Plan Estratégico de Sistemas de

Información (www.bcn.cat/b-online) y la Ordenanza de Administración Electrónica (www.bcn.cat/orae) así como diversas presentaciones de proyectos en distintos sectores (como la distribución de PDAs entre la Guardia Urbana, el nuevo portal de servicios electrónicos o IRIS, el proyecto municipal de gestión de incidencias, quejas y sugerencias). De igual modo, se visitaron y analizaron tanto la Intranet del Ayuntamiento como su página *web*, disponible en <http://www.bcn.cat>, y que en el momento de nuestro estudio estaba siendo rediseñada.

Por lo que hace referencia a las entrevistas personales, la modalidad que se utilizó fue la entrevista en profundidad. Se entrevistó a 27 personas (en concreto, a un responsable político, el primer teniente de alcalde, y a directivos

y empleados públicos de diferentes departamentos e institutos municipales). En términos generales, los entrevistados se escogieron en función de tres criterios: 1) su nivel de implicación en los proyectos de carácter tecnológico, 2) su conocimiento de la organización y su memoria histórica y 3) el alcance del impacto de las iniciativas de gobierno electrónico en su puesto de trabajo.

De las diferentes clases de entrevista en profundidad, optamos por la entrevista abierta semidirigida que nos garantizaba flexibilidad a la hora de aclarar y responder preguntas y adaptarnos más fácilmente a las personas y circunstancias concretas. Así, en cada uno de los casos, y en función de los resultados del análisis de contenido y de las entrevistas que se iban realizando, preparamos una lista de cuestiones a tratar con el responsable entrevistado sin preocuparnos excesivamente por seguir un orden determinado y permitiendo que fuera aquel el que guiara la conversación e introdujera los distintos temas.

INNOVACIONES TECNOLÓGICAS EN EL AYUNTAMIENTO DE BARCELONA

El contexto

Transformación es la expresión que mejor define la experiencia de Barcelona en los últimos veinte años. Como relata Fernández (1995), en primer lugar, transformación física de la ciudad, visible en los nuevos espacios públicos, hoteles, vías de comunicación e infraestructuras, pero también, en la mejora de la calidad de vida y, paralelamente, transformación de las capacidades colectivas que forman el capital invisible de una ciudad. Sin duda alguna, el Ayuntamiento ha sido el principal impulsor de este proceso, pero, para poder liderar con éxito el cambio, la misma institución municipal se ha modernizado de forma profunda, desde 1979, para pasar de ser un Ayuntamiento ineficaz y ensimismado a ser una administración local eficiente y abocada al ciudadano.

Tres han sido los grandes ejes de la modernización: 1) la aproximación democrática (que ha dado lugar a una descentralización territorial sin precedentes), 2) la búsqueda de la eficiencia (que ha llevado a la introducción

de innovaciones organizacionales tales como la mejora de las técnicas contables o el desarrollo de un modelo de recursos humanos) y 3) el liderazgo catalizador y participativo (que ha desembocado en la adopción de la planificación estratégica, la colaboración con el sector privado o la cooperación interadministrativa por poner algunos ejemplos).

Las tres dimensiones, a su vez, se han caracterizado por el uso estratégico e intensivo de las TICs en la relación con el ciudadano y en la gestión interna, a lo largo del tiempo. En este sentido, el Ayuntamiento de Barcelona ha sido pionero en la adopción externa e interna de la tecnología, una afirmación que puede ser confirmada por diversos hechos a lo largo del tiempo: desde 1967, año en que se creó el Centro Ordenador Municipal (Olivella, 2000), hasta la actualidad, momento en que la Gerencia Adjunta de Organización y Sistemas de Información, una unidad que cuenta con apoyo político y financiero, lidera el proceso de implantación de la estrategia de gobierno electrónico. El elemento de continuidad ha aparecido de forma consistente en muchas de las entrevistas efectuadas.

[El modelo Barcelona de gobierno electrónico](#)

En junio de 2004, los profesores Manuel Castells y Esteve Ollé, de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), presentaron los resultados de un estudio que habían realizado sobre la utilización de las tecnologías en el Ayuntamiento de Barcelona. Los autores se referían a la emergencia de un llamado “modelo Barcelona de gobierno electrónico” caracterizado por cuatro dimensiones interrelacionadas (Castells y Ollé, 2004):

- 1) Un nuevo concepto de gestión pública o de reconstrucción administrativa basado en la descentralización territorial y de gestión, en la externalización de los servicios, en una clara diferenciación entre las ramas política y administrativa, en la adopción de técnicas empresariales y en el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

- 2) El uso de las TICs, y específicamente de Internet, para aumentar la transparencia y la comunicación con el usuario. Los autores se refieren a esta dimensión con el nombre de *accountability* informacional.
- 3) La construcción de la cibercidad o la utilización social de las TICs por los ciudadanos.
- 4) La influencia y el liderazgo de Barcelona en las redes europeas y latinoamericanas de ciudades con respecto al uso avanzado de las tecnologías.

En los últimos cuatro años, este modelo se ha consolidado y ha entrado una nueva etapa, de “socialización” o “institucionalización”, caracterizada por (Rodríguez, 2007; Rodríguez, 2006):

- 1) La adopción social masiva de las nuevas tecnologías y, en concreto, de Internet y del teléfono móvil.
- 2) La sofisticación de la oferta de servicios electrónicos.
- 3) El diseño de nuevos servicios basados en las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- 4) Una incipiente adopción interna que ha dado lugar a importantes cambios legales, organizativos y tecnológicos.
- 5) Una creciente cooperación con otras administraciones y actores con el objetivo de compartir datos y procesos.

En las siguientes páginas, profundizaremos en estos aspectos, a la luz de las evidencias que están apareciendo en nuestra investigación.

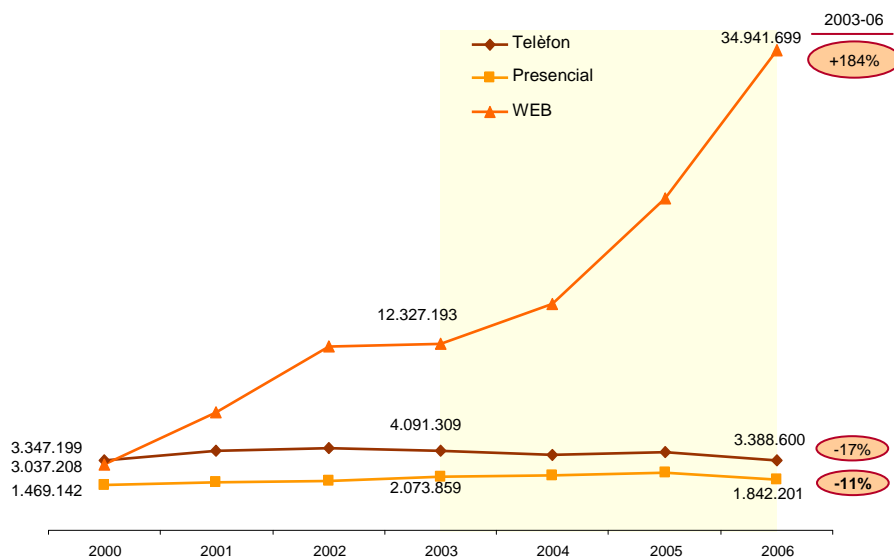
La adopción externa de las tecnologías y del gobierno electrónico

Como acabamos de comentar, tres son los elementos distintivos que caracterizan la adopción de las tecnologías por parte de ciudadanos y empresas y que constituyen una parte fundamental del nuevo paradigma.

En primer lugar, ya nos hemos referido a la adopción social masiva de las TICs. Este fenómeno está dando lugar a la sustitución de los canales de prestación de servicios tradicionales (sobre todo, las Oficinas de Atención Ciudadana – OACs- y el teléfono 010) por nuevas vías como Internet.

El Gráfico 1 deja constancia de esta evolución hasta 2006:

Gráfico 1: Evolución de la interacción usuario-administración



Fuente: www.bcn.cat/b-online (26 de junio de 2007)

En el año 2006, los contactos a través de Internet incrementaron exponencialmente alcanzando la cifra de 34.941.699 mientras que los que se realizaron a través del 010 y de las OACs se estancaron (3.388.600 y 1.842.201 contactos respectivamente).

La Tabla 1, que muestra el porcentaje de procedimientos que se finalizan a través de los diferentes canales, completa la información anterior.

Tabla 1: % de procedimientos completados a través de los diferentes canales

Año	Internet	OACs	010
2004	33,3	50,6	16,1
2005	40,0	41,3	18,7
2006	43,46	41,46	15,08

Fuente: www.bcn.cat/b-online (26 de junio de 2007).

La sofisticación de los servicios en línea, el segundo aspecto del nuevo modelo Barcelona de gobierno electrónico, ha dado lugar a un portal municipal (que es, a su vez, una *web* de ciudad, www.bcn.cat) compuesto por cerca de 140 sitios *web*, unas 80.000 páginas estáticas y más de 120 aplicaciones. Así, por ejemplo, la Guía Urbana, la auténtica aplicación estrella de la *web* municipal, se ha remozado completamente con una nueva aplicación en *flash* y con nuevos servicios sofisticados, como el “vuelo virtual” por la ciudad o los recorridos turísticos.

Este refinamiento se ha producido en paralelo a un aumento de la oferta de servicios basados en las TICs entre los que cabe destacar el nuevo portal de trámites (inaugurado en abril de 2007), Tràmits Online (disponible en <http://www.bcn.cat/tramits>), IRIS, la nueva aplicación de gestión de incidencias, reclamaciones, sugerencias y consultas, alojada en la *web* bajo el epígrafe “El Ayuntamiento te escucha” (puede consultarse en <http://www.bcn.es/ajuntamentescolta/castella>), o Barcelona al Mòbil (<http://www.bcn.es/bcnmobil/es>), un servicio que permite acceder rápidamente a una serie de contenidos interactivos con el teléfono móvil (que, en realidad,

son los servicios con más demanda de la *web*, es decir, los de información de ciudad como, por ejemplo, el plano, los directorios, la agenda y el “cómo moverse”). El Ayuntamiento provee actualmente información y acceso a más de 400 trámites de diferentes Administraciones y permite completar en línea 25 trámites municipales que equivalen aproximadamente al 80% del volumen potencial de tramitación.

En algunas entrevistas se ha hecho ver la relación entre la oferta disponible de servicios, el nivel de adopción externa y la propia adopción interna, institucionalmente y a nivel individual. En opinión de uno de los ejecutivos entrevistados, *“el ciudadano puede ahora dirigirse al Ayuntamiento por multitud de canales, viene a nuestras oficinas con un mayor conocimiento de sus derechos y se ha hecho más exigente. Los ciudadanos nos están ayudando a cambiar”*.

La adopción interna de las tecnologías y del gobierno electrónico

Un aspecto relevante en la consolidación del modelo Barcelona de gobierno electrónico es, precisamente, la integración e institucionalización de la administración electrónica en el interior de la administración municipal y con relación a otras administraciones, por medio de cambios organizativos, técnicos y jurídicos y de una nueva oferta de servicios que corresponde a los estadios más avanzados de desarrollo del *egovernment* (Rodríguez, 2006). En esta sección, examinaremos estos factores intentando dar respuesta a una de nuestras principales preguntas de investigación en este estudio: ¿cuáles son las variables que han condicionado la adopción interna de las tecnologías en el Ayuntamiento de Barcelona?³

Tres son, desde nuestra perspectiva, estas variables:

³ Como ya hemos anotado con anterioridad, vamos a focalizarnos en la adopción organizacional o primaria pues esta investigación no ha sido lo suficientemente extensa como para abordar la adopción individual o secundaria.

- 1) Desde el punto de vista organizacional, la creación de una unidad transversal responsable de las innovaciones basadas en tecnología de la información, así como la elaboración de una Plan Estratégico de Sistemas de Información (PES).
- 2) Desde el punto de vista legal, la aprobación de una ordenanza municipal de administración electrónica (ORAE).
- 3) Desde el punto de vista tecnológico, la nueva arquitectura de información (lo que el Ayuntamiento llama su “modelo de información de base”) y de aplicaciones basado en los modelos de “arquitectura orientada a los servicios” (SOA), hoy en boga.

Disponer de una unidad transversal responsable de la estrategia de sistemas de información del Ayuntamiento se ha revelado como un factor fundamental a la hora de facilitar la aceptación interna de la tecnología. En realidad, esto no debe sorprendernos puesto que la literatura en sistemas de información ha subrayado en repetidas ocasiones la importancia de tener un departamento horizontal de estas características. Senyucel y Stubbs (2005), por ejemplo, después de analizar varias referencias bibliográficas confirman su valor porque *“it deploys resources to support information needs arising from organizational tasks and processes, and ensuring that IS and technology are aligned with organizational strategy and goals. Within a local authority it can act as a powerful agent for change, proposing and implementing new strategies and new services. The ISF typically supports internal and external communication needs”* (p. 23).

Titah y Barki (2006) añaden que el establecimiento de una estructura formal de gobernanza, cuando es percibida como efectivamente neutral, facilita la adopción y uso de la tecnología.

La Gerencia Adjunta de Organización y Sistemas de Información (GAOSI) fue creada por Decreto de Alcaldía el 3 de noviembre de 2003 y está adscrita a la Gerencia Municipal (www.bcn.cat/b-online/cas/1_9.html?2,0). Sus funciones son:

- 1) Desarrollo e implantación de sistemas y tecnologías municipales en materia de tratamiento de la información y coordinación de la informática municipal.
- 2) Dirección de la atención al ciudadano. Determinación y gestión de los diferentes canales, contenidos y formas.
- 3) Diseño, organización e implantación de nuevos procedimientos, procesos, circuitos y modelos de trabajo. Análisis y mejora continuada de los existentes.
- 4) Diseño y ejecución de proyectos de transformación de la organización y de los procesos de gestión.

Desde un punto de vista organizacional, esta unidad gestiona tres departamentos: la

Dirección de Atención Ciudadana, la Dirección de Sistemas de Información y la Dirección Técnica de Internet. El Instituto Municipal de Informática (IMI) también puede incluirse dentro de esta estructura pues el gerente de GAOSI es, al mismo tiempo, el consejero delegado del IMI⁴. Finalmente, esta unidad recibe el apoyo de diversos órganos de coordinación y supervisión tales como la Comisión de Administración Electrónica, la Comisión de Protección de Datos y la Comisión de

⁴ El Instituto Municipal de Informática de Barcelona es un organismo autónomo del Ayuntamiento de Barcelona que tiene como objetivo el suministro de toda clase de servicios informáticos y de telecomunicaciones al Ayuntamiento de Barcelona y a los organismos y empresas públicas dependientes del mismo.

Telecomunicaciones. Tiene asimismo el encargo de coordinar la implantación de la Ordenanza Reguladora de Administración electrónica (ORAE), por Decreto de Alcaldía.

La GAOSI ha definido el diseño e implantación de una Plan Estratégico de Sistemas de Información, una herramienta que también ha resultado clave en la adopción interna de la tecnología. También la literatura ha abordado ampliamente esta cuestión. Así, por ejemplo, Titah y Barki (2006) explican que la ausencia de una estrategia de sistemas de información bien planificada y claramente ejecutada dificulta el éxito en la adopción del gobierno electrónico, tanto desde una perspectiva interna como desde una perspectiva externa. Los autores, de hecho, también se refieren a la importancia de tener un equipo de profesionales que lideren e impulsen el plan. El estudio de ciudades europeas (Rodríguez, 2007) confirma que disponer de una e-Estrategia y de una unidad de coordinación transversal son factores de éxito comunes en la implantación de grandes programas de gobierno electrónico.

Sin embargo, en algunas de las entrevistas se ha señalado que no siempre la implantación de proyectos tecnológicos se ha acompañado de acciones de refuerzo desde el punto de vista de la organización, los procesos de trabajo y los recursos humanos. Otras entrevistas señalan que el proceso de implantación ha sido a veces demasiado centralizado y “tecnocrático”, sin tener suficientemente en cuenta las prioridades e intereses de los diferentes sectores o “clientes internos”.

En general, por lo demás, se ha valorado positivamente el proceso de divulgación y formación de los funcionarios de base y mandos intermedios a través de un programa de formación por el que están pasando más de 1.500 funcionarios y que ha sido preparado por la Universitat Pompeu Fabra.

El PES 2004-2007 es coherente con una trayectoria municipal que busca la efectividad y la calidad del servicio al ciudadano y la mejora de la gestión interna usando las TIC. El Plan tiene como objetivos estratégicos: 1) poner la informática al servicio de los

objetivos del mandato, 2) implantar nuevas aplicaciones y mejorar las actuales, 3) diseñar el modelo de información del futuro del Ayuntamiento de Barcelona, 4) hacer evolucionar las plataformas actuales y renovar la infraestructura y 5) establecer los modelos de gestión tecnológica adecuados a los nuevos retos. Su concepción fue altamente participativa e implicó a diferentes departamentos, responsables políticos y altos directivos, dando lugar a un equipo de personas significativamente comprometidas con el PES (Rodríguez, 2007). Dos estrategias guiaron su elaboración: 1) la constitución de una cartera de productos de distinto tamaño, condiciones e impacto y 2) el énfasis en un pequeño número de iniciativas clave.

La evaluación del Plan, realizada durante el primer trimestre de 2007, ha arrojado resultados muy positivos en términos de mejora en la prestación de servicios y aumento de la satisfacción del usuario (ciudadanos y empresas, pero también, trabajadores municipales) y, por tanto, ha sido testigo del salto cuantitativo y cualitativo que se ha producido en los últimos cuatro años en términos de innovación tecnológica. En definitiva, ha confirmado que hay cierto paralelismo entre la evolución de la adopción interna de la tecnología y una creciente oferta de servicios electrónicos. Vale también señalar, de acuerdo con las encuestas de servicio a las que hemos tenido acceso, que el proceso va unido a una mayor consciencia y exigencia de los usuarios internos respecto a la necesidad, utilidad y rendimiento que debe darles la tecnología.

Desde el punto de vista legal, la aprobación de la Ordenanza Reguladora de la Administración Electrónica (ORAE) es la segunda variable que ha condicionado la adopción interna de las TICs en el Ayuntamiento de Barcelona. Probablemente, sea esta norma municipal la mayor contribución del último mandato, así como una de las decisiones más arriesgadas dada la prácticamente inexistencia de precedentes legales de estas características en el ámbito municipal. La Ordenanza de Barcelona fue aprobada casi un año antes de su homóloga Ley estatal, que contiene muchos elementos de la primera.

Formalmente, la Ordenanza tiene como objetivo cumplir lo más eficientemente posible con los principios administrativos de transparencia, proximidad y servicio público, lo que se traduce en 1) establecer los derechos y responsabilidades que deben gobernar la relación entre los ciudadanos y el Ayuntamiento que se produce a través de las TICs, 2) definir los principios generales para promover y desarrollar el gobierno electrónico en la administración local y 3) regular las condiciones y los efectos legales del uso de medios electrónicos en los procedimientos administrativos.

La Ordenanza es *“una especie de «ley» municipal que establece los derechos de los ciudadanos en este ámbito y los principios de actuación de la administración municipal, y que regula los procedimientos legales de publicación de la información administrativa y de ejecución de los procedimientos en línea, trasponiendo por primera vez en el ámbito de Internet la legislación estatal en materia del procedimiento administrativo común. Lo relevante aquí es la evolución, desde un concepto de accountability (transparencia y responsabilidad) informal y voluntario en el que la administración va colocando información y servicios en línea, a un concepto de accountability legal, compuesto por un conjunto de derechos subjetivos que los ciudadanos pueden exigir y, por tanto, una serie de garantías que la administración necesita salvaguardar. Se trata, también, en combinación con otras acciones que se han señalado antes, de «socializar» y «legalizar» la administración electrónica dentro de la administración municipal, aun aceptando el riesgo de que eso pueda ralentizar o burocratizar, hasta cierto punto, la «lógica expansiva que define los servicios en línea» en la fase anterior”* (Rodríguez, 2006, p. 7).

Los derechos específicos a los que Rodríguez (2006) se refiere son: 1) dirigirse al gobierno local a través de medios electrónicos, 2) solicitar que la administración se dirija al usuario a través de estos medios, 3) no presentar documentos que el Ayuntamiento u otras administraciones ya tienen en su

poder, 4) obtener contenidos electrónicos de calidad, 5) acceder a la información administrativa, 6) participar en decisiones municipales y en la mejora de la gestión local, 7) acceder a y utilizar el gobierno electrónico a pesar de discapacidades potenciales, 8) recibir formación y apoyo técnico, 9) acceder a y utilizar la administración electrónica independientemente de las herramientas tecnológicas de las que se disponga y 10) garantizar la confidencialidad y la protección de datos.

Como consecuencia de esta Ordenanza, se ha creado una nueva página de información municipal donde se publica toda la información administrativa obligatoria (<http://www.bcn.cat/ajuntament/castella>); se ha creado el registro electrónico y se está desarrollando en la actualidad el nuevo Tablón de Edictos. A partir de su puesta en funcionamiento los Edictos se publicarán únicamente a través de Internet, como ya ocurre con las disposiciones de la Gaceta Municipal desde hace tiempo, y los ciudadanos podrán consultarlas también a través de quioscos ubicados en las Oficinas de Atención al Ciudadano. Así mismo, la norma ha promovido el desarrollo de convenios de interoperabilidad con otras administraciones públicas, en materias de población, impuestos y otras.

La ORAE fue aprobada por el Pleno del Ayuntamiento de Barcelona el 24 de marzo de 2006. En la actualidad, podemos afirmar que su proceso de implantación está recién iniciado. En este sentido, debemos reconocer que, si bien somos de la opinión de que tiene una gran influencia en relación a la adopción interna de la tecnología, su impacto real todavía está por ver.

En opinión de algunos entrevistados, la evolución de un servicio (voluntario) a un derecho a la información y a los trámites electrónicos (obligatorio) será determinante en cuanto a la aceptación de la tecnología porque implicará que la administración y los procedimientos deberán necesariamente adaptarse a los medios digitales. Uno de los participantes en el estudio también señaló que *“la Ordenanza será más importante para los funcionarios que para los ciudadanos; los funcionarios verán por la norma que esto va en serio, no es una moda política”*.

Como consecuencia, la tecnología estará presente en cualquiera de las tareas que un empleado público tenga que llevar a cabo puesto que, como afirman Gil-García y Martínez Moyano (2005) las normas siempre tienen un efecto en la actividad. Cuánto tardará el proceso y cuán complejo será son todavía cuestiones sin resolver.

El tercer y último condicionante de la adopción interna ha sido, como ya hemos adelantado, la mejora del modelo de información de base y de la arquitectura tecnológica.

La información de base (*raw data*) ha sido siempre un concepto fundamental para el Ayuntamiento de Barcelona que empezó a utilizarse intensivamente en la década de los 80. Si bien este modelo de datos básicos que utilizan todos los departamentos de una organización (datos que tienen que ver con clientes, proveedores y tablas de relaciones o productos) es cada vez más común en el ámbito privado, no existe en la mayoría de organizaciones públicas. En este sentido, el Ayuntamiento ha sido pionero en poner en marcha un modelo de información de base común a los sistemas de la organización municipal que mejora la calidad de la información, consigue una mayor interoperabilidad y reduce costes como resultado de la simplificación de los procesos administrativos la eliminación de errores y redundancias (Castells y Ollé, 2004; Olivella, 2000). En el estudio de ciudades europeas, varios de los participantes señalan sus carencias en este ámbito y la importancia de invertir tiempo y dinero sobre algo que no siempre es visible ni reporta una rentabilidad económica ni política a corto plazo (Rodríguez, 2007).

Sobre dos elementos básicos se ha construido dicho modelo: el territorio, que forma el ámbito de actuación del Ayuntamiento, y las personas físicas y jurídicas, que desarrollan sus actividades o utilizan los servicios municipales sobre dicho territorio.

A pesar de los beneficios que el modelo ha demostrado tener, construirlo no es fácil. Como en cualquier otra administración pública (al menos en el contexto español), cada sector, departamento o institución municipal dentro del

Ayuntamiento de Barcelona tiende a crear y regular sus propios sistemas de información, lo que a menudo ha resultado en duplicación de datos e incoherencias. Por ello, con el fin de promover su adopción por las distintas unidades, en el último mandato, ha existido la necesidad de invertir en dicho modelo y fortalecerlo, mejorando:

- 1) El núcleo de información que contiene los elementos comunes del sistema: base de datos de personas (físicas y jurídicas), base de datos de objetos territoriales (espacio público y privado) y base de datos de relaciones de negocio, considerando como tales la prestación de servicios sujetos a regulación, actos administrativos o hechos imponible establecidos por el Ayuntamiento.

- 2) El conjunto de servicios de conectividad que permiten el acceso a la información de base desde cualquier aplicación, ya sea municipal o de otras administraciones en régimen de interoperabilidad.

La inversión en un nuevo modelo de información de base está siendo acompañada por la renovación de la infraestructura tecnológica a partir de la implantación de una arquitectura tipo SOA (*Service Oriented Architecture* - Arquitectura Orientada a los Servicios) que está permitiendo poner en marcha nuevos servicios *web*, aplicaciones tales como IRIS o la Carpeta del Ciudadano y diferentes proyectos de cooperación con otras administraciones públicas.

Entre las iniciativas y proyectos orientados a la dotación de los elementos tecnológicos de base que son necesarios para la correcta evolución de las plataformas y la consecución de los nuevos retos destacan la promoción y soporte del código abierto, la mejora de las infraestructuras de las telecomunicaciones y la implantación de una herramienta potente de gestión de contenidos.

De especial relevancia es este último elemento. La herramienta de gestión de contenidos implantada desde 2003 ha facilitado enormemente la gestión del

portal del Ayuntamiento que, como ya hemos señalado, contiene unas 140 páginas *web*. Ha simplificado y automatizado los procesos para crear, gestionar y publicar información de diferentes departamentos bajo unos estándares comunes, lo que ha dado como resultado un portal municipal (que, ya hemos comentado, también es una *web* de ciudad) compartido y coherente que no interfiere con la autonomía que tienen los departamentos para tomar decisiones con respecto a la información que quieren ofrecer a sus usuarios (ciudadanos y empresas). En definitiva, se ha revelado como una herramienta fundamental en la adopción organizacional de la tecnología. Cualquier departamento o programa municipal tiene ahora su *web* y alimenta un ecosistema donde publicar en la *web* está sustituyendo muchos procesos de comunicación y publicación manuales. La *web* es la referencia cada vez más para toda la organización en la relación con sus diferentes audiencias.

A pesar de ello, en muchas entrevistas se señala que todo este proceso ingente aún no ha llegado a los procedimientos operativos de gestión y a las tareas que realizan los funcionarios. A pesar de que las herramientas ofimáticas y de correo están totalmente extendidos, y que el nivel de cobertura de las aplicaciones informáticas es muy alto, muchos funcionarios no perciben los beneficios de la Administración Electrónica todavía. Una posible razón de este hecho, como señalan los responsables municipales de Atención al Ciudadano, es que el proceso reciente ha sido llevar a Internet procesos y trámites que ya se hacían en las Oficinas de Atención al Ciudadano o a través del teléfono municipal 010, y en los que desde hace tiempo ya no participaban los departamentos. *“Notarán la diferencia cuando se haga con procedimientos como las licencias de obras, la contratación administrativa o las subvenciones”*. Efectivamente, otro aspecto llamativo de la colección de entrevistas es un sentimiento (y una evidencia, en nuestra opinión) de desigualdad en el tratamiento de los procesos de unos y otros departamentos, donde se observan sectores o usuarios internos muy avanzados y otros rezagados. Entre los más avanzados y proclives al uso de la tecnología se señalan los servicios de la

Hacienda municipal, Urbanismo y Seguridad y Movilidad (en particular, la Guardia Urbana). En este último caso, sus responsables subrayan la incorporación masiva de las tecnologías como un instrumento de mayor control y normalización de la actividad operativa, así como para facilitar la renovación cultural y generacional del cuerpo.

En todo caso, los responsables centrales de los programas de gobierno electrónico del Ayuntamiento indican que el foco se ha puesto, por el momento, al menos para los servicios transaccionales (trámites, procedimientos y pago por Internet), en aquellos que tienen un mayor impacto en términos de demanda. *“En esta fase, intentamos resolver la mayoría de los problemas de la mayoría de la gente”*, señala un responsable municipal.

El estudio de ciudades europeas, recientemente publicado y al que nos venimos refiriendo (Rodríguez, 2007) señala efectivamente que, junto con los aspectos técnicos relacionados con la arquitectura de la información, la mayoría de las ciudades señala que la transformación interna de la organización y los procesos es el aspecto más complicado y más difícil de obtener.

CONCLUSIONES

Como hemos expuesto en el apartado anterior, tres son para nosotros los condicionantes del proceso de adopción interna de las tecnologías en el Ayuntamiento de Barcelona:

- 1) Desde el punto de vista organizacional, la creación de una unidad transversal responsable de las innovaciones tecnológicas, así como la elaboración de una Plan Estratégico de Sistemas de Información (PES).
- 2) Desde el punto de vista legal, la aprobación de una ordenanza municipal de administración electrónica (ORAE).

3) Desde el punto de vista tecnológico, la mejora del modelo de información de base y de la arquitectura tecnológica.

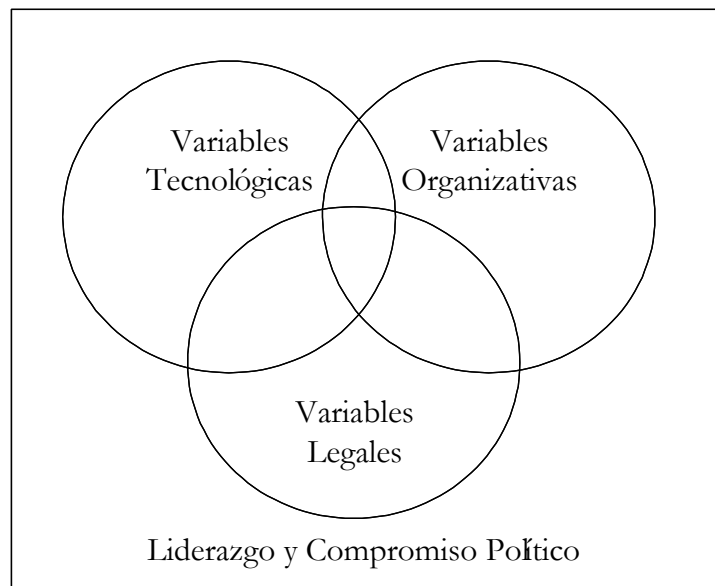
Sin embargo, puede decirse también, que el nivel de adopción interna es por el momento desigual y que no ha llegado en todos los casos a cambios relevantes en la organización, los procesos operativos de gestión y las políticas y prácticas en materia de recursos humanos.

Con relación a los tres aspectos analizados, no puede decirse que ninguno de ellos es más importante que otro y, en realidad, todos deben desarrollarse paralelamente si se persigue el éxito en la aceptación organizacional del gobierno electrónico. Pero abandonar aquí nuestro análisis no sería adecuado. Y es que, como nuestras lecturas y entrevistas han puesto en repetidas ocasiones de manifiesto, la creación de la GAOSI y la elaboración del PES, la aprobación de la ORAE y la mejora tecnológica emprendida por el Ayuntamiento de Barcelona no hubieran sido posibles sin la existencia de un apoyo político real y efectivo.

De hecho, este respaldo no es nuevo. Olivella (2000) expone que muchos de los cambios internos que se produjeron en las décadas de los 80 y los 90 no hubieran sido posibles sin el liderazgo y compromiso de Pascual Maragall, Alcalde de Barcelona entre 1982 y 1997, y Joan Clos, Teniente de Alcalde de Organización y Economía desde 1991 y, posteriormente, Alcalde desde 1997 a 2006. El último mandato ha sido, incluso, más significativo a este respecto pues ha dotado de mayor poder de decisión y recursos al Gerente Adjunto que a sus predecesores, para quienes los proyectos tecnológicos constituían un elemento más en la amplia cartera de responsabilidades que tenían. Continuidad, por un lado, y foco, por otro, serían claves para el éxito. Rodríguez (2006) señala también el mayor esfuerzo inversor. El presupuesto de inversiones en esta área se ha incrementado un 75%, al nivel de 50 millones de euros, en un período de cuatro años. Específicamente, las iniciativas de gobierno electrónico han recibido un 20% de dicha inversión.

Creemos que lo expuesto puede resumirse gráficamente tal y como muestra la Figura 1.

Figura 1: Condicionantes de la adopción interna de la tecnología en el Ayuntamiento de Barcelona



Fuente: Elaboración propia.

Si comparamos nuestro modelo con las aportaciones de Ebrahim, Irani y Al Shawi (2004) y las de Fountain y Osorio-Urzua (2001), nuestro estudio corrobora la importancia de las dimensiones tecnológica y organizacional, pero realiza dos consideraciones que los citados autores no han parecido tener en cuenta. En primer lugar, coincidiendo con Bowman y otros (2005), añade un tercer tipo de variables, las legales, al paradigma que explica la adopción interna de la tecnología. Los cambios en la regulación actuarían como una infraestructura jurídica paralela a la tecnológica, que posibilita y a la vez da credibilidad y legitimidad, tanto externamente como, sobre todo, internamente.

Y, en segundo lugar, no considera el apoyo político como un factor más sino como el marco que posibilita que las iniciativas de carácter legal, tecnológico y organizacional tengan efectivamente lugar. Creemos que la iniciativa política carece de valor si no va acompañada de cambios de naturaleza probablemente más “gerencial” y de desarrollo operativo, a través de los diferentes instrumentos que se han analizado en la ponencia. En otras palabras, lo que nos ha permitido comprobar la investigación llevada a cabo en el Ayuntamiento de Barcelona es que, ciertamente, el apoyo político es una precondition para que la institucionalización de los programas de gobierno electrónico sea una realidad, lo que significa que los políticos municipales han entendido que el éxito es posible cuando se produce el alineamiento de las prioridades tecnológicas y gerenciales con las prioridades de gobierno, y no por la sola existencia de una “voluntad” o impulso político.

EPÍLOGO

Hemos intentado mostrar en las páginas anteriores los primeros resultados del estudio sobre adopción de la tecnología y el gobierno electrónico llevado a cabo en el Ayuntamiento de Barcelona durante los primeros meses del año 2007. Por cuestiones de espacio, sólo hemos podido responder de forma detallada a una de nuestras preguntas de investigación, la referida a los factores que han condicionado la adopción interna de las tecnologías en esta administración local, aunque hemos realizado pequeños apuntes acerca del resto de cuestiones planteadas en el estudio. Son, por tanto, varios los temas que han quedado en el tintero.

Efectivamente, es éste un estudio más completo en el que hemos obtenido respuesta a cuestiones de adopción individual, interoperabilidad, impactos reales a los que está dando lugar la adopción de la tecnología o velocidad de la aceptación tecnológica. Esperamos desarrollar los resultados obtenidos en torno a estos elementos en posteriores contribuciones, e invitamos a otros

investigadores a involucrarse críticamente en el análisis de la experiencia de Barcelona, una de las más amplias, complejas y duraderas que pueden encontrarse en este ámbito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agarwal, Ritu. 2000. "Individual acceptance of information technologies". En Robert W. Zmud, ed., *Framing the domain of IT management. Projecting the future... through the past*. Cincinnati, OH: Pinnaflex Educational Resources.

Ballart, Xavier. 1992. *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistémica y estudios de caso*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Bowman, H. et al. (2005). *Information and Communication technology in Organizations*. Londres: Sage Publications.

Castells, Manuel y Ollé, Esteve. 2004. *El model Barcelona II: L'Ajuntament de Barcelona a la societat xarxa* [en línea]. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. <http://www.uoc.edu/in3/pic/cat/ajuntament.html> (26 de junio de 2007).

Ebrahim, Zakareya; Irani, Zahir; y Al Shawi, Sarmad. 2004. "Factors influencing the adoption of e-government in public sector". Paper presentado en la *European & Mediterranean Conference on Information Systems*. Túnez, del 25 al 27 de Julio de 2004.

Fernández, Antoni. 1995. *Canviar l'Administració per transformar la ciutat. El procés de modernització de l'Ajuntament de Barcelona (1979-1995)*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.

Fountain, Jane y Osorio-Urzuva, Carlos. 2001. "Public sector: Early stage of a deep transformation" in Robert Litan y Alice Rivlin, eds., *The economic payoff from the Internet revolution*. Washington D. C.: Brookings Institution Press and Internet Policy Institute.

Gascó, Mila. 2005. "Exploring the e-government gap in South America", *International Journal of Public Administration*, 28: 683-701.

Gil-García, Ramón y Martínez-Moyano, Ignacio. 2005. "Exploring e-government evolution: The influence of systems of rules on organizational action", *Working Paper Series*, 05-001. Amherst, MA: National Center for Digital Government.

Heeks, Richard. 2001. "Understanding e-governance for development" [en línea], *IGovernment Working Paper Series*, 11. Manchester: Institute for Development Policy and Management.

http://www.sed.manchester.ac.uk/idpm/research/publications/wp/igovernment/documents/igov_wp11.pdf (26 de junio de 2007).

Olivella, Lluís. 2000. *Tecnologies de la informació i modernització de la ciutat*.

Barcelona: Aula Barcelona.

Rodríguez, José Ramón. 2007. *E-government city models. Cases from European cities*.

Bruselas: Eurocities.

Rodríguez, José Ramón. 2006. El modelo Barcelona de administración electrónica: adopción e institucionalización [en línea], *UOC Papers*, 3. http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/rodriguez_jr.pdf (26 de junio de 2007).

Senyucel, Zorlu y Stubbs, Mark. 2005. "Towards e-government facilitation in UK local authorities", *Journal of E-Government*, 2: 19-44.

Titah, Ryad y Barki, Henri. 2006. "E-government adoption and acceptance: A literature review", *International Journal of E-Government Research*, 2: 23-57.

Tornatzky, Louis G. y Fleischer, Mitchell. 1990. *The process of technology innovation*.

Lexington, MA: Lexington Books.

Valenti, Pablo; Anta, Rafael; y Bendersky, Matías. (2003). *Manual.gob. Estrategias de gobierno electrónico en los países de la región 1: La definición de un modelo de análisis y*