

Capítulo V: Recomendaciones

Reconocer en la Sociedad de la Información enormes oportunidades y amenazas: El mundo está cambiando a un ritmo difícil de mantener por las autoridades políticas. Este cambio puede ser beneficioso o actuar en contra de aquellas ciudades que no actúen en consecuencia. Ni el ritmo del cambio ni los efectos que la Sociedad de la Información tienen pueden ser moderados. La primera responsabilidad de los gobernantes debe ser reconocer este fenómeno y actuar en consecuencia.

Debe tenerse en cuenta que la revolución de las TICs, no debe interpretarse sólo como un tema de orden tecnológico, sino que encierran una perspectiva que involucra una nueva visión de sociedad, en la que las posibilidades de participación se ven potenciadas a niveles nunca antes vistos en el desarrollo de la humanidad; por la vía de la ampliación hacia factores ligados a la calidad de vida y optimización del progreso social y económico.

En este sentido la producción y el acceso al conocimiento se constituyen en un mecanismo clave de desarrollo para la creación de sociedades más justas, dinámicas, sabias y equitativas, que las distintas naciones no pueden obviar. Es así que, en esencia, la Sociedad de la Información tiene el potencial de permitir el desarrollo de oportunidades para cada individuo y grupo social por la vía de la gestión del conocimiento, facilitado a través de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

No reconocer esta nueva dinámica mundial dejaría a las ciudades por debajo de la brecha digital generando una serie de desequilibrios sociales, segregando grupos importantes de la sociedad, afectando el desarrollo de la ciudad y perjudicando su crecimiento. La nueva economía es global, y las oportunidades y amenazas están presentes en la aldea global. La decisión política es indispensable. A principios del siglo XXI, es simplemente ineludible

diseñar estrategias que permitan a las ciudades y a sus constituyentes formar partes activas de la Sociedad de la Información y la Nueva Economía Global.

Definición de una visión clara, compartida, consensuada y del más alto nivel político: El Alcalde es la figura política llamada a liderar la transformación de la ciudad convencional en digital. Se requiere del más alto liderazgo político disponible para poder llevar adelante una transformación de este tipo, no sólo para que la dirija, sino para que sea capaz de convocar a los agentes de la ciudad que le agreguen valor real a la estrategia.

El Plan debe ser desarrollado, aceptado y promovido por la ciudad: Todo esfuerzo de transformación de la ciudad en digital, si bien liderado por el alcalde, debe buscar incorporar la participación de los actores más representativos de la comunidad.

Si bien la estrategia debe ser elaborada y planificada por expertos, es sólo escuchando a la ciudadanía que se puede cumplir con sus expectativas. Una vez definida, la estrategia debe ser de dominio público de modo que pueda ser interiorizada, adecuada y comentada; de este modo cada agente social y económico comprende y asimila no sólo los beneficios y oportunidades que se presentan sino también su rol dentro de la misma. De otro modo, esta se encontrará lejana a su realidad.

Una vez diseñada la estrategia, esta debe ser comunicada y puesta a consulta de modo que se recojan los comentarios de los ciudadanos, las empresas y las principales instituciones de la ciudad. Una vez aceptado el modelo, deberá ser comunicado con claridad y constancia, de modo que se transforme en una política de estado trascendente a los gobiernos de turno.

Explotar la nueva economía en beneficio de la ciudad digital: La economía del conocimiento, o nueva economía es real y vigente. No es una concepción teórica y futurista, es la economía en la cual está inmerso el mundo de hoy.

Cómo esta nueva economía afecta a las ciudades es un factor a ser considerado en el diseño de toda estrategia de ciudad digital. En la Sociedad de la Información en que vivimos, la riqueza, la productividad, la competitividad y el desarrollo se encuentran estrechamente vinculados al conocimiento y en nuestros tiempos, a la Sociedad de la Información. Citando a Castells¹, “la idea de que la revolución tecnológico-informacional, a partir de un determinado momento y a partir de una cierta transformación organizativa de empresas y cultural de sociedades, podría empezar a proporcionar el dividendo de productividad, se está observando estadísticamente”. Siguiendo el pensamiento de Castells², al reflexionar sobre la economía global dice “que las actividades económicas dominantes están articuladas globalmente y funcionan cómo una unidad en tiempo real”. Las ciudades, usuales aglutinadoras del aparato productivo, deben ser capaces de incorporar estas nociones en sus estrategias de conversión a ciudad digital.

Deben desarrollarse políticas nacionales para tender la infraestructura necesaria que permita la revolución digital: Es imprescindible considerar el desarrollo de políticas nacionales que consideren la implantación de una adecuada infraestructura de redes que facilite los diversos grados de conectividad requeridos en una sociedad integrada a la aldea global y que permitan el ejercicio de la Sociedad de la Información. Sin embargo, son los contenidos y usos que a éstas se le den, los factores que se convertirán en piezas claves de un innovador y más trascendente significado para un nuevo desarrollo de las naciones.

Proyectar la ciudad en la nueva economía mundial: La administración pública, al buscar resolver temas que buscan mejorar la calidad del servicio que se brinda (al concebirse sólo como prestadora de servicios públicos) deja muchas veces de lado otra responsabilidad fundamental del gobierno que es la de actuar como timonel de un barco llamado país, provincia o ciudad. En un mundo tan competitivo y globalizado como el que nos ha tocado vivir a

¹ Conferencia pronunciada en el Salón de Ciento del ayuntamiento de Barcelona, el 21 de febrero de 2000, en el acto de clausura del Máster “La ciudad: políticas proyectos y gestión”

² op.cit.

principios del tercer milenio, debemos de borrar de nuestros cerebros la concepción postindustrial del mundo y asimilar que vivimos en una nueva era con nuevas reglas: la sociedad de la información.

El Estado debe cobrar un rol protagónico en la inserción de su sociedad en la aldea global y diseñar estrategias que exploten las oportunidades y retos que plantea la nueva economía. Pasar del rol pasivo e introspectivo hacia un rol dinámico, proactivo, competitivo, donde el Estado se siente actor de una dinámica global, donde se percibe competente y competitivo, capaz de llevar a una nación a participar activamente en la comunidad de naciones y en igualdad de condiciones, asumiendo su identidad y explotando sus ventajas competitivas.

La nueva economía tiene una extraordinaria capacidad de generación de riqueza para la población de una ciudad. Las empresas han sido las primeras en aprovechar esta nueva forma de organización de la producción para generar riqueza, pero son más y más, otros actores los beneficiados por esta dinámica. Personas, ONGs, el propio Estado está aprovechando más y más esta nueva forma de relacionamiento y producción.

Posibilidad de elaborar y recibir contenidos: Las ciudades tienen una oportunidad única para explotar los contenidos de Internet en su beneficio. No sólo estudiando y eventualmente adoptando mejores prácticas de otras ciudades en el mundo, sino proyectando su información en Internet para uso local e internacional. Internet como nunca permite que los atractivos de una ciudad (infraestructura, cultura, geografía, turismo, etc.) se difundan accediendo de forma casi instantánea a un público mundial, potencial generador de distintas formas de riqueza. En este sentido, sólo una activa dinámica de generación de contenidos locales que involucre a los distintos actores sociales de la ciudad le permitirá exponerse al mundo como un atractivo destino para la inversión, el turismo, la cultura, el ocio, etc.). |

Generar indicadores uniformes para medir el grado de inserción de las ciudades en la Sociedad de la Información: Es importante que se genere en Iberoamérica un grupo de indicadores uniforme para medir el nivel de inserción de las ciudades a la Sociedad de la Información ya que de otro modo se hace sumamente difícil establecer un ranking y sobretodo mecanismos que determinen el impacto que estas iniciativas están teniendo³.

Definir políticas (derechos y deberes de los funcionarios) con respecto a las TICs y la Información: Una práctica poco común en nuestras latitudes es la de establecer políticas públicas para los funcionarios con respecto al uso de las TICs y sobretodo con respecto a la información con que trabajan.

En muchos casos, la administración pública debe trabajar con información que le pertenece a terceros (personas jurídicas y naturales) y existen vacíos legales con respecto a los deberes que hacia dicha información tienen los funcionarios públicos y los derechos que las personas tienen sobre su información al compartirla con el Estado.

Establecer políticas con respecto al manejo, acceso y preservación de la información: De forma similar, deben establecerse norma claras con respecto a la transparencia que debe existir en los actos públicos y el acceso que la sociedad debe lograr para vigilar a sus gobernantes.

Convocar a los componentes de la ciudad: La ciudad está compuesta por una serie de agentes sociales, económicos, culturales, etc. Su participación en la elaboración de una estrategia de conversión a ciudad digital se hace evidente si se considera el nivel de conocimiento y especialización que tienen en sus respectivos ámbitos de acción. Por otro lado, si el Municipio como gobierno local, busca mejorar el bienestar y los ingresos económicos de sus vecinos, tiene la oportunidad, al hacer este diseño, de definir oportunidades de

³ La Unión Europea está trabajando en el proyecto UNDERSTAND. European regions UNDER way toward STANDARD indicators for benchmarking information society

negocios, relacionamiento y exposición para los distintos agentes de la ciudad.

Por otro lado la participación activa de los componentes de la ciudad asegura que el plan de conversión de la ciudad sea continuado por las siguientes gestiones.

Debe ser un plan de gobierno no el plan de una gestión: Como se ha mencionado repetidamente, sólo la participación

La ciudad digital debe desarrollarse ética y equitativamente: Dentro de una visión ética y equitativa de la Sociedad de la Información, urge impulsar una cultura digital capaz de no sólo integrar a la población reconociendo los canales de conexión válidos y disponibles en sus respectivas reparticiones, sino de crear modelos escalables, que coadyuven en la generación de ciudadanos capacitados, aptos para participar activamente en esta nueva dinámica global, absorbiendo y publicando información mientras la convierten en conocimiento que luego traducirán en riqueza y bienestar.

De no diseñarse estrategias de incorporación de estas capas de la sociedad al modelo de ciudad digital, la conversión se constituirá para ellos en brecha digital en lugar de una oportunidad de desarrollo y bienestar.

Garantizar el acceso universal y uniforme a la Sociedad de la Información: Si bien el rol subsidiario del Estado es cuestionado, sí es responsabilidad de éste asegurarse que los derechos fundamentales de las personas se respeten. ¿Es el acceso a la Sociedad de la Información un derecho? Es algo que aun se encuentra en discusión y materia de debates en todo el mundo. Sin embargo, en ciertas regiones del globo con visiones más prácticas y pragmáticas, la respuesta es simple y afirmativa. El gran reto del tercer milenio y de la Sociedad de la Información es hacer llegar los evidentes beneficios de la Sociedad de la Información a la gran base de la pirámide poblacional del planeta.

Explotar los canales disponibles en la ciudad: Si bien sería ideal que todos los ciudadanos contaran con acceso a Internet, esta realidad es una utopía aun en la

mayoría de ciudades de Iberoamérica. Sin embargo, incluso en las zonas abandonadas y pobres de la ciudad existen canales que pueden incorporar a la población segregada si se desarrollan modelos creativos de inclusión. Canales como la radio, la televisión, la telefonía (pública, fija y móvil), el fax e incluso la radio (VHF, UHF, etc.) puede ser utilizada para integrar a la comunidad dentro de un esquema de ciudad presencial.

Desarrollar estrategias basadas en la convergencia de medios: Reconocer qué canales son válidos para interactuar con los agentes sociales de la ciudad se hace fundamental. Una estrategia de convergencia de medios permite establecer por un lado modelos comunicacionales que mantengan activa la relación entre el gobierno local y sus ciudadanos y por otro lado permite la omnipresencia de la información de la ciudad bajo una aproximación multicanal. La información debe ser de dominio público y ser accesible 24x7 desde la mayor cantidad de canales posibles. Si bien no todos los canales tendrán la capacidad de brindar las mismas prestaciones, una combinación inteligente de ellos que explote sus cualidades es la más conveniente para transformar a la ciudad en una comunidad de conocimiento.

Cambio cultural hacia la atención: El gobierno de la ciudad se encuentra en el Municipio y éste, debe ser consecuente con los estándares de calidad que la ciudadanía, por el relacionamiento con otros agentes, espera y se merece.

No debería existir diferencia entre la calidad de servicio que se recibe en la más moderna y preactiva empresa privada y el Municipio. Es más, el Municipio debería ser capaz de brindar el mejor servicio de la ciudad ya que su razón principal de ser es administrar la ciudad y atender a sus habitantes.

De nada sirve diseñar una estrategia de conversión hacia lo digital si el servicio que se brinda es malo, si se actúa con desconsideración o dejadez. La actitud debe ser preactiva, amable y educada, independientemente del tamaño de la ciudad. El servidor público se debe a sus ciudadanos. No existe excusa para que los ciudadanos reciban un trato mediocre, y es el Alcalde el llamado a establecer esta cultura de respeto y servicio.

Mejorar la calidad de los servicios municipales: La calidad de la atención presencial y remota puede ser sustancialmente mejorada si se combina una visión de servicio centrada en el ciudadano con las TICs. La atención ciudadana debe buscar implementar modelos que hagan la interacción entre las partes lo más cómoda, amigable y preactiva posible. No se trata sólo de que las ventanillas de atención de los municipios cuenten con infraestructura adecuada, que la transacción tome poco tiempo y que uno sea atendido de forma amable, se trata de que no debería haber necesidad de usar ventanillas!

El pensamiento postindustrial debe ser reemplazado por una visión más coherente con las condiciones que brinda la Sociedad de la Información. El sólo hecho de que una persona haya tenido que desplazarse desde su hogar o puesto de trabajo al Municipio demuestra que no se han desarrollado los mecanismos de atención virtual necesarios para evitar los costos e incomodidades asociados a este desplazamiento.

La utilización de canales alternativos como el Internet (correo electrónico, chat o web), la telefonía, la mensajería instantánea, el fax e incluso la radio de banda ciudadana; permitirán a los ciudadanos y las empresas reducir los costos de transacción con el municipio. Otros impactos se dan en la reducción de la polución, uso de papel, etc.

De este modo, no sólo se hace más eficiente, al digitalizarse el proceso de atención, sino que se permite al municipio brindar servicios 24x7 permitiéndole a la ciudad la recuperación de importantes cantidades de horas/hombre laborales.

Transparencia de gestión: La democracia exige transparencia y una participación efectiva de los gobernados en el proceso de toma de decisiones, las que gracias a estrategias públicas pueden establecer una gestión transparente, participativa, eficiente y efectiva. Las TICs como canales de

participación y vigilancia ciudadanas se constituyen como las herramientas idóneas para consolidar democracias participativas, donde la ciudadanía reconoce y asume corresponsabilidad en la vigilancia de la gestión de sus autoridades públicas.

Hacer una reingeniería de procesos: De nada sirve desarrollar estrategias de gobierno electrónico en un Municipio si antes no se replantean los procesos considerando los nuevos canales por los que actuarán. En algunos casos, donde los procesos hayan sido bien pensados y optimizados, bastará con hacer breves ajustes. En otros, es probable que se requiera un replanteamiento integral del proceso. Un buen consejo al diseñar o rediseñar procesos consiste en centrarlo en torno al ciudadano, considerar todos los factores que podrían afectar su éxito y resolverlos.

Integración con el sector privado: Es importante que la estrategia de ciudad digital, además de ser consensuada, sea ejecutada por especialistas que aseguren su entrega y su desarrollo con tecnología apropiada. Es usualmente más conveniente encargar su desarrollo al sector privado. La programación de este tipo de soluciones requiere usualmente altos grados de especialización.

Por otro lado, la estrategia debe, si es posible, buscar generar beneficios para las partes involucradas en su elaboración. Entiéndase por partes, a empresas, instituciones o personas que inviertan en el modelo, que apuesten por él y que colaboren a desarrollar soluciones de mayor calidad, a un menor costo y de ser posible, en un plazo de ejecución menor.

General el marco regulatorio de soporte necesario para que las transacciones por los nuevos canales logren reconocimiento legal: Es evidente que toda iniciativa de conversión de la actividad convencional en digital demanda del Estado una reforma. Esta reforma, usualmente de los propios procesos de gestión y relacionamiento demandan una adecuación del marco normativo. Es de particular interés la aplicación de certificados digitales, comprobantes de pago y comercio electrónico.

Desarrollar el comercio electrónico: Es ineludible en este tipo de estrategias el desarrollo de medios de pago que permitan que la economía formal (que en muchos casos ya intercambia información y ejecuta transacciones comerciales por medios virtuales) pueda cerrar el ciclo de la transacción enteramente en línea. En este sentido, la ciudad, con la participación activa del sector privado deberá desarrollar soluciones que incorporen medios electrónicos de pago para las diversas capas y actores de la ciudad.

Es recomendable pensar en paradigmas como las tarjetas de crédito y débito, pero deben extenderse estos modelos para que puedan cubrir también los requerimientos de las capas no bancarizadas de la sociedad.

Desarrollar modelos que le den valor agregado a la red: Es muy importante que los sectores privado y público desarrollen modelos de valor agregado y que sean innovados con regularidad. Estas aplicaciones pueden coadyuvar a la sostenibilidad del proyecto y a hacer a la solución general más atractiva.

Generación de contenidos locales: La libertad que presenta la Internet como canal para la publicación, interacción y preservación de información multimedia hace de estos tiempos una experiencia única para la creación, difusión y asimilación de conocimiento por parte de la humanidad.

Proveer servicios e información de valor: Si la ciudad va a contar con un portal general de información es fundamental que ésta sea útil, oportuna y válida. Independientemente del origen de la información (que puede ser pública, privada, académica, nacional o internacional) es fundamental desarrollar modelos que aseguren su publicación y actualización periódica.

Mantener la gráfica, la información y los servicios actualizados y modernizarlos de acuerdo a las pautas de Internet: Internet tiene sus propias reglas, sus propios parámetros de comportamiento, su *netiquette*. Es sumamente importante que los servicios virtuales sean consecuentes con estos cambios, con estas tendencias. Es fundamental que la gráfica, las metáforas

y las herramientas se adecuen constantemente y se encuentren “sincronizadas” con los patrones de Internet. De no ser así corren el riesgo de hacerse obsoletas muy rápidamente.

Medir la audiencia su comportamiento, retroalimentación y actuar en consecuencia: Los portales, y en general, los sistemas de información cuentan con bitácoras y registros que almacenan los patrones de comportamiento de las interacciones con los sistemas. Esta información es valiosísima ya que registra las secciones y servicios exitosos, los fracasos, los errores, las tendencias y los usos que se le dan a las iniciativas de ciudad digital. Analizada con cuidado permite identificar patrones de comportamiento y permite apoyar la toma de decisiones.

Segmentar las audiencias: Los servicios digitales, los portales, los IVRs deberán interactuar con todo tipo de audiencias, más o menos conocedoras de las interfaces, las metáforas y los paradigmas de la Sociedad de la Información. Las herramientas deben ser lo más intuitivas posible y contar con mecanismos de auto ayuda de ser posible, y de preferencia trabajar bajo la metáfora de transacciones asistidas (wizards).

Sin embargo, se puede asumir que cualquier estrategia de ciudad digital debe estar diseñada para adecuar sus interfaces a tres audiencias particulares y distintas: los vecinos de la ciudad, los habitantes del país y el resto del mundo.

Impulsar el desarrollo de infraestructura: Una correcta estrategia de ciudad digital debe antes que nada reconocer los canales válidos de interacción con que cuenta para relacionarse con sus constituyentes. Sin embargo, y conforme la tecnología se desarrolla debe ser bastante inteligente para fomentar el desarrollo de infraestructura adecuada.

Gestión del proceso de cambio: La resistencia al cambio emana de la costumbre, de temores (fundados e infundados). Si ya es difícil gestionar el

cambio al interior de una institución, hacerlo al nivel de una ciudad se constituye en un problema mucho más complejo.

Centrar la estrategia en el ciudadano: Las mejores implementaciones y uno de los patrones, reconocidamente más exitosos, es el desarrollo de soluciones centradas en el cliente (el ciudadano en nuestro caso). El servicio personalizado es una realidad a la cual el sector privado ha acostumbrado a las personas y las empresas, generando nuevos estándares en la que respecta a la calidad de atención. Estos nuevos estándares de atención deben ser reconocidos por la administración pública, y dentro de lo posible, brindar los mismos niveles de servicio. De este modo, no existirá diferencia entre los servicios que se recibe de ambos sectores y el Municipio coadyuvará a elevar la competitividad de la ciudad y a acercar el gobierno a la ciudadanía.

Explotar todos los canales de atención disponibles: Antes de desarrollar una estrategia de ciudad digital es necesario analizar cuales canales de interrelación se encuentran disponibles, cuales son aceptados como válidos por los ciudadanos, cuales se encuentran en uso y cuales se pueden incorporar. Es también fundamental analizar cuales canales no están siendo utilizados en todo su potencial e incluso, analizar como actúan los diversos canales de forma convergente o complementaria.

Generar indicadores de impacto interno y externo: Es clave, para la sostenibilidad del proyecto que se generen indicadores capaces de medir los impactos que las distintas iniciativas generan, tanto hacia el interior del Municipio como hacia la ciudad, el país y el mundo.

Agresiva Campaña de Comunicación Social: De nada sirve diseñar una estrategia de ciudad digital si desde su concepción no es comunicada, explicada, discutida y corregida. Esta debe ser de dominio público y sus componentes debatidos, su impacto previsto y los agentes deben ser

seleccionados entre aquellos que se ofrezcan o que tengan las mejores cualidades para ejecutarlos.

Motivación del personal: Considerando la dinámica de cambio que tendrá que soportar la ciudad, es fundamental que la estrategia más que ser vista como un problema por todos los componentes que deberán generarse o adecuarse, sea vista como una gran oportunidad de desarrollo y bienestar para la ciudad y sus vecinos. Debe primar el optimismo, ya asegurarse que el personal involucrado se encuentre motivado por el proyecto de modo que se cumplan los plazos, se genere una dinámica saludable y se eviten los errores.

Estudiar mejores prácticas: Por suerte Internet y la aldea global están llenos de mejores prácticas, experiencias, historias de éxito y fracaso en base a las cuales se podrá diseñar una estrategia con bases más sólidas. Es importante analizar estas experiencias y considerarlas de forma previa a la elaboración de una estrategia de ciudad digital.

Generar mecanismos de e-democracia y participación ciudadana: Si se entiende la democracia como el Gobierno por el Pueblo, la ordenanza de la mayoría o el Gobierno en el que el poder supremo está en manos de las personas, la e-democracia es un nuevo canal viabilizador y facilitador de la democracia.

Constituida por mecanismos de participación ciudadana, acción colectiva, monitoreo de gestión pública y acceso a la información pública es una de las herramientas fundamentales para la consolidación de la democracia.

Facilita y promueve la participación ciudadana y los procesos de democratización de la información, apoyando iniciativas donde se facilita la incorporación de personas que por limitaciones geográficas, lingüísticas u otras no logra comunicar su voz al gobierno.

La e-democracia promueve la integración, vía tecnologías de la comunicación e información con las siguientes ventajas: Extiende el límite geográfico de la relación Estado-Ciudadano, integra canales previamente descuidados como la telefonía o la radio de dos vías y permite que los datos y la información fluyan con mayor rapidez, permitiendo un efectivo proceso de comunicación.

Sostenibilidad operativa y financiera del proyecto: La conversión de la ciudad en digital puede comprometer importantes recursos humanos y financieros. Para garantizar su éxito y continuidad en el tiempo, la estrategia debe venir acompañada de un sólido modelo de sostenibilidad, funcional, operativa y financiera. Es importante considerar el rol del sector privado para darle sostenibilidad a la estrategia de modo que se generen negocios que permitan subvencionar los costos operativos de la ciudad digital.