

GOBIERNO INTELIGENTE

No habrá ciudades inteligentes sin Gobiernos Inteligentes

Por Lic. Patricia Alessandroni
Especialista en modernización del estado
y gobierno inteligente
Directora de IC Latinoamérica

Los gobiernos de Latinoamérica, y en particular los gobiernos locales, están atravesados hoy en día tanto por demandas y competencias en aumento como por insuficientes recursos para afrontar la compleja y extendida agenda, falta de precisión en la calidad y cantidad de resultados que generan y pocas expectativas de los propios ciudadanos acerca de lo que el estado puede lograr y garantizar para una mejor calidad de vida en los territorios.

Frente a esta situación de los gobiernos locales, en la que queda al descubierto la necesaria generación de mayores capacidades, se han hecho cosas, algunas impulsadas por los mismos gobiernos locales, otras por los gobiernos centrales, otras promovidas por la industria proveedora, otras signadas por modas, algunas con verdadero interés de mejora, otras porque algo había que hacer. Lo realizado ha permitido que mejoren algunos aspectos, centrados mucho más en procesos y en herramientas que en resultados. Como ejemplo de esto se habló de modernización y se puso más énfasis en los sistemas y en las nuevas tecnologías que en la capacidad del estado para tomar decisiones y generar resultados en los servicios a los ciudadanos, en donde el personal sigue jugando un rol fundamental y al que poco se profesionaliza; también se hizo énfasis en la participación, que mejoró los niveles de diálogo y entendimiento entre los ciudadanos y los gobiernos, pero con menores resultados a la hora de las concreciones y de la cantidad de vecinos que siguen confiando en esa herramienta y participan. También se pusieron en marcha procesos de control de gestión más enfocados en el control que en la mejora de la calidad del gobierno, con la generación de mucha información, a veces poco fiable, pero sobre la que finalmente casi nadie toma decisiones o cambia las formas en que se hacen las cosas. Y los centros de monitoreo para la seguridad ciudadana, que no son otra cosa que centros para el control de gestión, adormecidos en los últimos tiempos frente a personal con baja capacidad para ver, a falta de un sistema de indicadores centrales de alerta, seguimiento y decisión, entre otras cosas.

También se vienen observando fuertes niveles de oferta para tener ciudades inteligentes, en las que el ciudadano con un click, una foto o un tilde tendrá al instante la información que necesite y también sus demandas resueltas. Y esto último,



Lic. Patricia Alessandroni

por ahora, no deja de ser más que un sueño, no porque algunas de estas cosas no sean ciertas, sino porque lo que esperan los ciudadanos es buena información y servicios públicos con capacidad para resolver bien, en los tiempos en que se debe resolver y de la manera en que las competencias asumidas y las expectativas ciudadanas lo demandan. Ciudades inteligentes no es sólo un tema de más capacidad económica para comprar más tecnología; las ciudades inteligentes requieren de una trama mucho más compleja de componentes, en donde la capacidad del gobierno que la gestiona es el tema central a debatir. **No habrá ciudades inteligentes sin gobiernos inteligentes.**

Lo que claramente no ha habido en los últimos años es un debate organizado acerca de la calidad y capacidad de los gobiernos locales en Latinoamérica para enfrentar sus complejas y extendidas agendas, para aumentar sus escasos recursos, para resolver los problemas y necesidades de los ciudadanos y de sus territorios; debate en el que considero central incorporar la idea de gobierno inteligente, concepto que involucra muchas más cosas que información, conocimiento y tecnologías.

Hacia una posible definición de Gobierno Inteligente

Para definir el alcance de "gobierno inteligente" no puedo desentenderme de los problemas que atraviesan a los go-

biernos locales y además preguntarme si los conceptos con los que habitualmente se lo asocia, como información, conocimiento, accesibilidad, rapidez, simplificación, entre otras cosas, cubren esta definición. Y considero que no, que también hay que pensar en capacidades, en ejecución y toma de decisiones para mejores servicios a los ciudadanos y en sustentabilidad de gobierno y económica, entre otras cosas.

Desde mi apreciación, el gobierno inteligente debe reunir en el marco actual, por lo menos, las siguientes características.

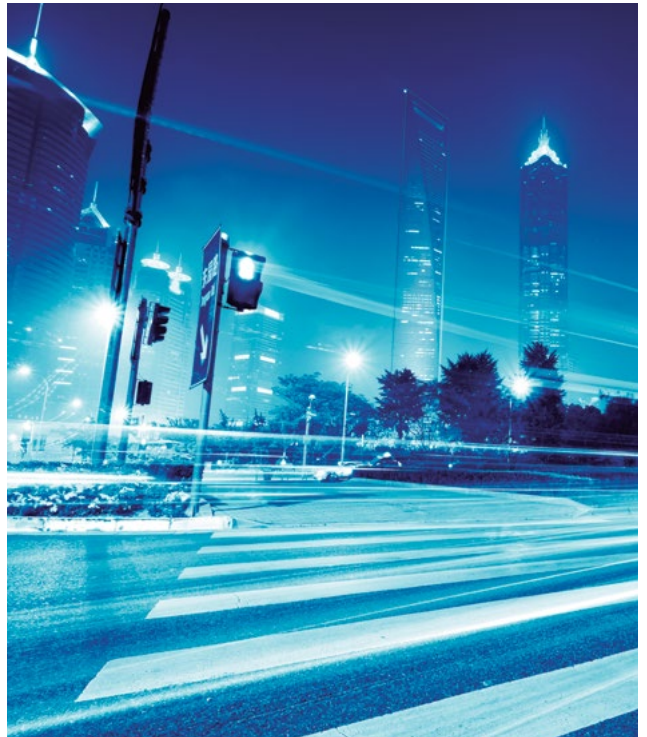
- Estar orientado al ciudadano.
- Tener capacidad operativa para generar resultados.
- Generar capacidad económica para ejecutar tanto el plan de gobierno como riqueza en el territorio, con sostenibilidad.
- Construir un sistema único y fiable de indicadores de gobierno y locales (territoriales), con información integrada para la toma de decisiones.
- Adaptar su alcance normativo orientado a las competencias asumidas.
- Tener recursos humanos profesionalizados, en una organización coordinada y orientada a las competencias y a los resultados a alcanzar.
- Realizar una comunicación con altos impactos.
- Tomar decisiones desde la información que produce, con capacidad para aprender de sí mismo e innovar.

La orientación al ciudadano

Lo necesario a distinguir en este tema es si el gobierno tiene algunos servicios que incorporan la perspectiva ciudadana o si el gobierno tiene, de conjunto, una orientación al ciudadano.

¿La orientación al ciudadano es sinónimo de participación? Si por orientación al ciudadano se entiende que la perspectiva de éste y sus expectativas estén en el momento de la toma de decisiones de la gestión de gobierno, entonces es participación. Habitualmente se piensa a la participación desde un lugar muy acotado, con experiencias puntuales de áreas concretas de gobierno, con proyectos con inicio y fin, y no se la piensa como un proceso transversal y continuo de la organización de gobierno, no se la piensa como una vocación del gobierno de gestionar de cara al ciudadano, incorporando su perspectiva diariamente y que esta perspectiva esté en la mesa o momentos de decisión. Vayamos a un ejemplo concreto en un gobierno municipal: algunos vecinos reclaman sobre un apagado reiterado de luminarias de una zona de la ciudad durante varios meses, entonces la primera respuesta del municipio es salir a resolver esos reclamos de los vecinos para que las mismas vuelvan a funcionar, ¿ahora, cuánta de esa información se usa luego para tomar decisiones sobre los proyectos de mejora o extensión del alumbrado público?. O ¿cuánto se usa esa información que nos dio el vecino para definir el presupuesto anual de inversión en alumbrado?. Pensemos en otro ejemplo, el municipio decide remodelar la plaza de un barrio, obra que puede realizarse de dos ma-

Las ciudades inteligentes requieren de una trama mucho más compleja de componentes, en donde la capacidad del gobierno que la gestiona es el tema central a debatir.



neras, con el diseño de los técnicos de la gestión, o además con el aporte previo de los vecinos de la plaza a los que se le puede preguntar acerca de qué usos desean darle a la misma y cómo se la imaginan.

La orientación al ciudadano en el gobierno local puede materializarse en diferentes instancias y métodos; es decir que para incorporar la perspectiva del ciudadano hay que pensar en tres momentos o instancias de interacción: la primera, la de las **interacciones cotidianas** que los ciudadanos hacen con los diferentes servicios públicos del gobierno, como hacer trámites, hacer reclamos, solicitar información, hacer uso de servicios de salud, sociales, educativos, culturales, deportivos, de habilitación y control, etc.; y también el uso de los servicios de vía pública como higiene urbana, alumbrado, tránsito, espacios verdes, entre otros. La segunda instancia es en el momento de **concretar obras públicas o proyectos**, como una nueva plaza, la remodelación de un paseo peatonal, la construcción de una sala de salud, etc.; y la tercera, la que trata de conocer acerca de la **evolución general del gobierno y las expectativas de desarrollo y futuro del territorio** que tienen los vecinos.

CUADRO 1 – Instancias de interacción con los ciudadanos y métodos para conocer sus perspectivas

INSTANCIAS DE INTERACCIÓN CON LOS CIUDADANOS	MÉTODOS PASIVOS (USAR)			MÉTODOS ACTIVOS (PREGUNTAR)					
	Reclamos	Transacciones	Observación	Encuestas	Entrevistas	Reuniones con actores comunidad	Presupuesto Participativo	Audiencias Públicas	Grupos Focales
Prestación de servicios	X	X	X	X	X				X
Obras y proyectos				X	X	X	X	X	X
Evolución gobierno y territorio				X	X	X	X	X	X

La incorporación de la perspectiva de los ciudadanos, de acuerdo a lo descrito en el párrafo anterior, puede realizarse, entre otras, mediante las metodologías señaladas en el cuadro 1, en el que se indica la pertinencia de una u otra, en función de la instancia de interacción. (CUADRO 1)

Revisemos primero, de acuerdo al cuadro 1, las **metodologías pasivas** para conocer tanto la opinión como la perspectiva de los ciudadanos, que son aquellas centradas en registrar o sistematizar los usos que hacen de los diferentes servicios públicos. El cuadro hace alusión a tres: gestión de los reclamos, sistematización o asiento de usos (transacciones en el cuadro) y observación. Los ciudadanos interactúan con todos los servicios, es decir, usan desde el alumbrado público a la atención médica en una sala de salud; se inscriben en un curso de capacitación; participan de una jornada cultural; se informan acerca de su deuda de tasas municipales o de los lugares de realización de los torneos de fútbol; realizan trámites como la licencia de conducir; estacionan sus vehículos en la zona central; sacan los residuos afuera de su vivienda. También

Habitualmente se piensa a la participación desde un lugar muy acotado, con experiencias puntuales de áreas concretas de gobierno, con proyectos con inicio y fin, y no se la piensa como un proceso transversal y continuo de la organización de gobierno, no se la piensa como una vocación del gobierno de gestionar de cara al ciudadano, incorporando su perspectiva diariamente y que esta perspectiva esté en la mesa o momentos de decisión.

realizan reclamos por la no recepción de servicios (ausencia de servicio, como la no inclusión de una calle en el servicio de barrido), por la falla en la prestación de un servicio (luz apagada, basura en espacio público, por ejemplo) o por el incumplimiento de alguna normativa municipal (infracción de tránsito o ruido molesto entre otros). Todas estas interacciones pueden sistematizarse con tres métodos que permiten percibir lo que los ciudadanos hacen, lo que los ciudadanos consideran que tiene que mejorar o cambiar de los servicios y lo que los ciudadanos usan y las respuestas y soluciones que esperan de su gobierno: la gestión del reclamo vecinal, la sistematización de las transacciones (o usos) y la observación de sus conductas y hábitos.

Veamos ahora algunos **métodos activos** para conocer la perspectiva ciudadana, los fundamentados en preguntar y que son útiles en diferentes instancias de interacción con los ciudadanos. Los métodos señalados en el Cuadro 1 son las encuestas, las entrevistas en mayor profundidad a diferentes actores de la comunidad, las reuniones con vecinos o grupos específicos, el presupuesto participativo, las audiencias públicas y los grupos focales. En todos estos métodos, más allá de las ventajas y desventajas de cada uno, o de la pertinencia de cada uno para lo que se desee saber y medir, que no desarrollaré en este artículo, lo importante es observar que permiten conocer la perspectiva de los ciudadanos más allá de los servicios cotidianos, son buenos métodos para indagar acerca de las obras y proyectos a ejecutar o sobre la evolución general del gobierno, del territorio y de las expectativas que se tienen como comunidad y de su crecimiento.

Ahora volvamos a la idea inicial sobre orientación al ciudadano y sobre cuándo un gobierno realmente la tiene. Que existan métodos para recoger la perspectiva de éstos, en momentos puntuales, significa que la opinión de los veci-



nos interesa, pero no necesariamente que el gobierno esté orientado al ciudadano. Para que ello ocurra deben darse las siguientes situaciones:

- Continuidad y frecuencia establecidas para la obtención de información de los ciudadanos, que implica que algunas cosas se midan diariamente, otras mensualmente y otras alguna vez.
- Procesos para sistematizar la información recogida y accesibilidad a esta información de los que deciden, del personal que presta los servicios y de todos aquellos que pueden hacer algo para mejorarlos.
- Organización y control de los métodos de recolección de la información, precisión de datos y simple acceso ciudadano.
- Multiplicidad de medios o canales de soporte de la información, disponibilidad y acceso presencial, telefónico, web, mail, dispositivos móviles, etc.
- Organización enfocada al ciudadano, es decir, si esto es un valor para el gobierno, debe serlo para cada trabajador público (cultura organizacional).
- Uso de esta información del ciudadano para tomar decisiones de hacer, ejecutar, resolver o, en caso de no hacer, comunicar.

Capacidad operativa para generar resultados

Ante el avance en los gobiernos locales de iniciativas para mejorar sus servicios de cara al ciudadano siempre se piensa en sistemas que permitan un acceso más fácil, simple y ágil tanto a los mismos como a los trámites que tengan que realizar. Esta decisión, si bien es un paso muy importante, debe entenderse como el comienzo de un proceso de mejora de la capacidad de gobierno, ya que el desafío real es construir capacidad operativa para generar resultados, aquellos resultados que espera el ciudadano.

La capacidad o eficacia de un gobierno para generar resultados está vinculada primero a sus competencias, y éstas a todos los servicios, programas y proyectos de su agenda de gobierno. Es decir que las competencias asumidas por cada gobierno se expresan y se concretan en los servicios y proyectos que se ejecutan y en los resultados que éstos generan. Veamos algunos ejemplos para desarrollar la idea: en un centro de salud municipal, se define prestar el servicio de pediatría, lo que debe llevar a definir metas cuantificadas sobre la cantidad de atenciones que se deben realizar por mes, como también a la cantidad de vecinos que ese servicio debe alcanzar, el tiempo de espera para ser atendido y la satisfacción lograda en los vecinos que lo usan. O en el servicio de higiene urbana, que tiene una recolección diaria de residuos domiciliarios, el que también define metas en cuanto a cantidad de vecinos alcanzados, kilogramos recogidos y cantidad de reclamos aceptables por mes por mala prestación del servicio. Y, para la ejecución de una obra municipal se definen metas en torno al monto máximo que se va a gastar, el cronograma de avance y la fecha de finalización.

La capacidad operativa para generar resultados trata de esto, de la definición primero de las metas cuantificadas, es decir de los resultados técnicos a alcanzar por el gobierno y por cada uno de sus servicios, como también de los resultados percibidos por los ciudadanos; y luego trata de la ejecución y de la capacidad para resolver y/o comunicar de acuerdo a esas metas. ¿Por qué pensar en capacidad operativa para generar resultados? Porque los ciudadanos, si bien evalúan los procesos, como ser bien atendidos, por ejemplo, siempre terminan juzgando los resultados. Si volvemos a los ejemplos anteriores, en el servicio de pediatría de la sala de salud, los ciudadanos juzgarán si fueron atendidos en el tiempo que tienen que serlo y en el caso de la recolección de residuos si se hace todos los días, en los horarios establecidos, y no

quedan restos de bolsas o residuos en la calle. Si los vecinos miran los resultados y nos juzgan por ellos, ¿por qué la organización mira los procesos?

Para que un municipio tenga capacidad operativa para generar resultados es necesario que defina sus servicios, programas y proyectos; determine las metas cuantificadas operativas en cuanto a los resultados técnicos y de satisfacción ciudadana que desea alcanzar; genere una organización y personal orientado a alcanzar esos resultados concretos y adapte los otros recursos necesarios, como la incorporación de tecnología en sus procesos siempre orientados a garantizar los resultados definidos. De poco sirve mucha tecnología para informar en la web, en tiempo real, acerca del avance de los expedientes, si éstos se mantienen detenidos en las diferentes áreas de gobierno y su resolución tarda más o menos el mismo tiempo que antes de incorporar nuevas herramientas tecnológicas. Es importante agilizar la gestión de las demandas y reclamos ciudadanos vía nuevas tecnologías, pero es absolutamente necesario que esto esté estrechamente relacionado con la mejora de la capacidad de resolución. En la prestación de servicios y gestión de trámites se habla insistentemente sobre las ideas de simplicidad, agilidad, rapidez, accesibilidad, conceptos importantes para la mejora de la calidad de servicios, pero lo que no se debe dejar de vigilar es que éstos alcancen los resultados deseados y, para esto, hacen falta también, planificación, recursos, capacidades y organización.

Un aspecto no menos importante en torno a la organización es que no habrá resultados concretos alcanzados de manera integral por todo un gobierno hasta que no haya personas con nombre y apellido responsables de alcanzar los resultados



La capacidad o eficacia de un gobierno para generar resultados está vinculada primero a sus competencias, y éstas a todos los servicios, programas y proyectos de su agenda de gobierno. Es decir que las competencias asumidas por cada gobierno se expresan y se concretan en los servicios y proyectos que se ejecutan y en los resultados que éstos generan.

definidos, en donde las metas son compromisos de gobierno asumidos por los funcionarios que se desempeñan en el mismo.

Capacidad económica para ejecutar el plan de gobierno y del territorio

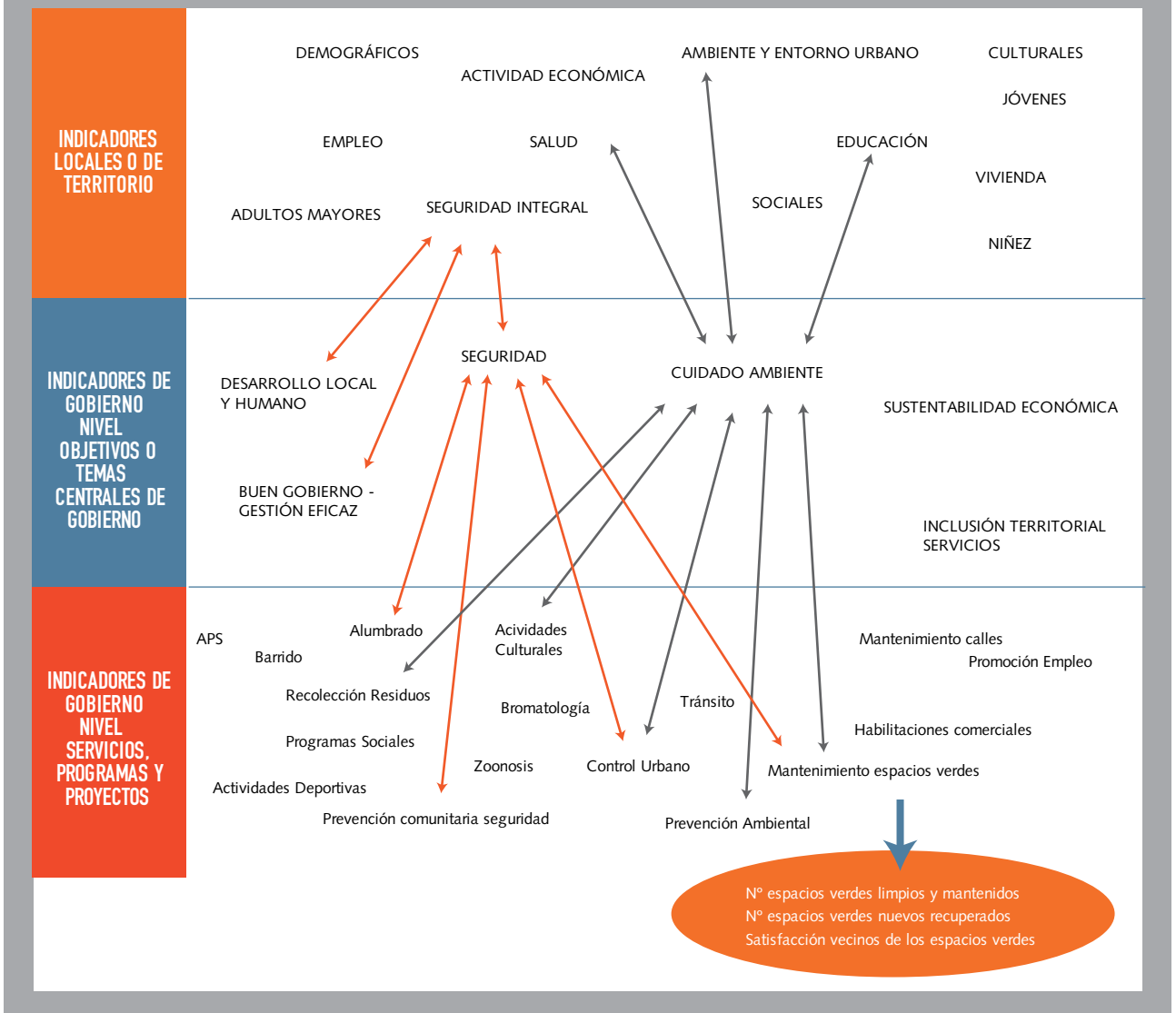
La ejecución de la agenda de gobierno necesita de recursos económicos los que no podrán mejorar sustancialmente si no mejora la generación de riqueza en el territorio.

Es constante el nivel de reclamo de los municipios por sus flacas arcas para enfrentar las expandidas agendas de gobierno y sostener la cantidad y calidad de servicios. Ahora, ¿por qué razón la capacidad económica es un componente de un gobierno inteligente?. Porque se espera de los gobiernos capacidad para modificar una realidad que no satisface y la resolución de los problemas de cada territorio. Esos problemas y necesidades pasan a formar parte de una agenda de gobierno que espera cumplirse, pero sin sostenibilidad de recursos no será viable. La capacidad económica es factor fundamental de la inteligencia de un gobierno para desarrollar su agenda, y esa capacidad debe tanto desarrollarse en calidad como expandirse en cantidad.

Las fuentes de financiamiento municipal básicamente son dos, los recursos propios y los recursos de otros niveles del estado. En cuanto a los recursos propios hay que poner en marcha alternativas para la generación de los mismos vía la venta de servicios, los aportes de terceros no estatales, la generación de plusvalías urbanas, la emisión de títulos, la búsqueda de financiamiento internacional, los mecanismos de ahorro, la generación de empresas o entes mixtos, etc. Y, en relación a los recursos de otros niveles del estado, además de la coparticipación, la búsqueda de financiamiento para proyectos y programas concretos de gobierno. En este sentido no alcanza sólo con tomar todos los programas disponibles de otros niveles superiores del estado, sino también, vía la generación de proyectos propios para los que se busque financiamiento concreto.

Un punto más a considerar en esto es la capacidad del territorio para generar actividad económica y riqueza. Si el territorio tiene bajas capacidades para generarlas, esto impacta en los recursos de gobierno. Aquí es central en-

CUADRO 2 – Sistema único de indicadores de gobierno y locales



tonces el tema del desarrollo local, de la capacidad de ese territorio para generar emprendimientos, para hacer que las empresas crezcan, para agregar valor a la economía local, para sostener y mejorar la capacidad y la calidad del empleo. Y en esto cumple un rol fundamental el gobierno local, en el impulso y fortalecimiento de todos los procesos de desarrollo local.

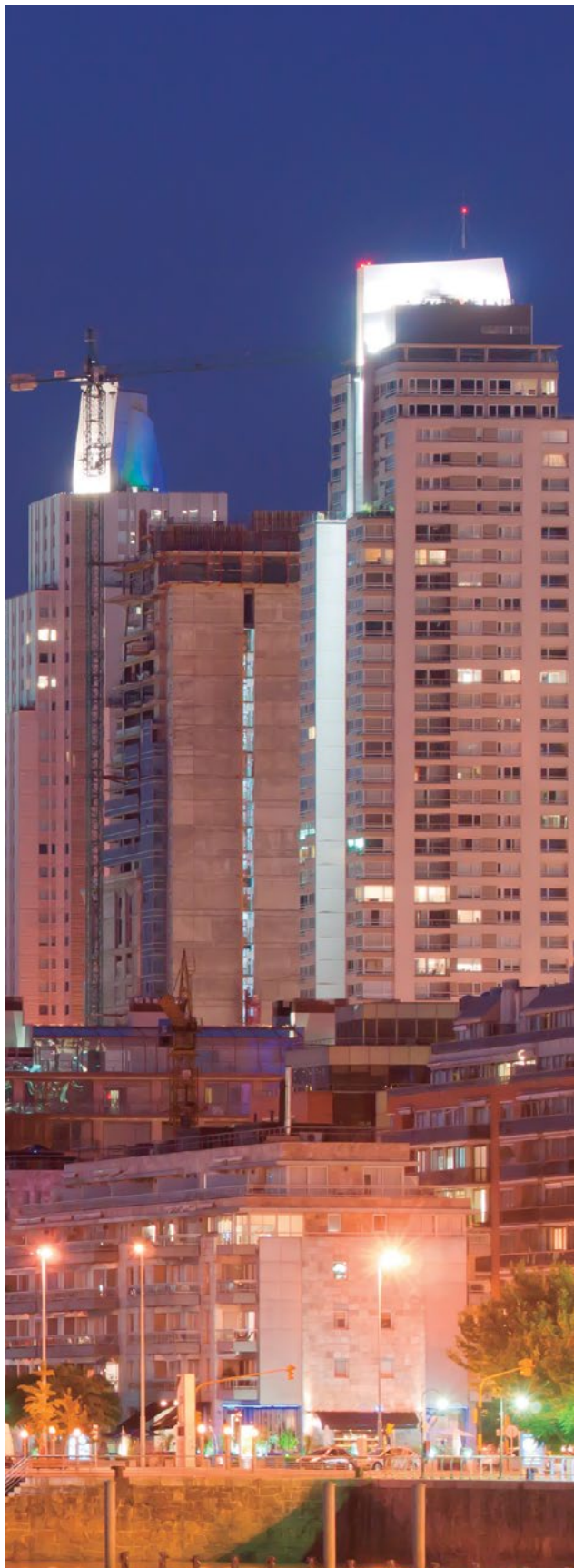
Sistema único y fiable de indicadores de gobierno y locales

La mayoría de municipios hoy producen información de gobierno, tal vez no integral, pero sí de algunas áreas y servicios, y algunos, menos en este caso, información del territorio y de su gente. Tener información no garantiza ser un gobierno inteligente, pero es un paso para la construcción de

un sistema único de indicadores.

La construcción de un sistema único de indicadores debe tener las siguientes características:

- Ser **único** y acordado con la organización en caso de los indicadores de gobierno, y con los ciudadanos y la comunidad en el caso de los indicadores locales.
- Debe tener **economía de información**, por eso hay que encontrar los pertinentes.
- Ser **fiable**, ya que se debe poder confiar en los datos, para ello, o se construye vía sistemas que le den fiabilidad o se certifican las fuentes de información y los procesos por los que se obtienen los datos.
- Contemplar **dos planos, los indicadores de gobierno y sus resultados y los indicadores del territorio**, su gente y sus



actividades.

- A nivel de **gobierno, ser integral y por niveles de decisión**: básicamente hay que pensar en un nivel de servicios y proyectos y en otro nivel de temas centrales u objetivos centrales de gobierno.
- A nivel de **territorio su construcción debe girar sobre los temas centrales del desarrollo local y de los intereses del gobierno**, pero básicamente los más importantes son los demográficos, educativos, los de empleo y calidad del trabajo, los de actividad económica, los de vivienda, los de suelo y su calidad de vida, los de salud, sociales, culturales, etc.
- Expresar no sólo datos de seguimiento de información de los indicadores, sino **metas cuantificables a alcanzar** para que el sistema no sea sólo un sistema de información sino, sobre todo, un sistema con compromisos de los funcionarios de gobierno de las metas a alcanzar para evaluar su desempeño en torno a la evolución del mismo; lo que implica pasar de una lógica de estadísticas a una **lógica de gestión por resultados**.

Un factor importante en relación a un sistema único de indicadores es su visibilidad para la toma de decisiones, ya que éste es el aspecto central, el de producir información para la toma de decisiones, no es sólo un tema de control de gestión. Por lo tanto los funcionarios de gobierno y los actores del territorio deben poder acceder a la información que les compete. Y en este sentido se debe establecer una metodología continua y compartida tanto de acceso a la información, como de análisis de sus resultados, que incluya evaluación y nuevas metas a alcanzar. La imaginación debe ayudar en este sentido para encontrar, además, puestas en escena que permitan tanto el conocimiento como el acuerdo por nuevas metas.

Por último, en este espacio, cabe reflexionar sobre el importante auxilio de las nuevas tecnologías y la estructura tecnológica, indispensables para obtener información centralizada, para resolver temas con mayor rapidez, para multiplicar accesos, para agilizar procesos, para atraer a los usuarios ya que sus recursos permiten entornos gráficos potentes y llamativos, para garantizar la seguridad de datos, para que con menos esfuerzo se tenga más información y para comunicar al instante. También es ocurrente reflexionar que si bien las tecnologías son importantes para esto, es absolutamente imprescindible que el gobierno defina los indicadores pertinentes de su gestión y que genere las capacidades para medir y evaluar.

El sistema único de indicadores de gobierno no es universal, cada municipio debe definir el mismo de acuerdo a sus principales objetivos tanto de gobierno como territoriales. En el Cuadro 2 se desarrolla un ejemplo que en su base tiene algunos de los servicios y proyectos del municipio con sus indicadores, los que se concentran en un segundo nivel de acuerdo a los objetivos o temas centrales de gobierno y se terminan

contrastando con el tercer nivel, el superior, en donde están los indicadores de evolución del territorio. (VER CUADRO 2)

Alcance normativo

Es bien conocido el tema de la expansión de competencias de los gobiernos locales, parte por nuevas demandas ciudadanas y gran parte por el cambio de paradigma o de tendencia de los municipios. A las viejas atribuciones se sumaron las de seguridad, desarrollo económico, sustentabilidad ambiental, inclusión social, acceso a derechos ciudadanos, acceso y uso del suelo urbano, etc., etc. Esta ampliación de competencias y modificación del alcance de los temas de los que se ocupan los gobiernos locales no ha ido acompañada, en líneas generales, por los marcos normativos necesarios, tanto a nivel local como de otros niveles del estado.

En el concepto de gobierno inteligente juegan también su rol los concejos deliberantes, o ediles en el caso de los cuerpos deliberantes de otros países. El desarrollo local de toda comunidad necesita de marcos normativos que reglamenten e institucionalicen tanto las competencias asumidas por el gobierno del territorio como los proyectos de desarrollo y construcción de comunidad y sus metas.

Muchas veces a nivel de gobiernos locales se habla de falta de memoria y no suficiente institucionalidad de los principales proyectos y desafíos territoriales. En estos aspectos los marcos normativos son imprescindibles si se busca previsión, memoria, organicidad, reconocimiento y menor vulnerabilidad de los objetivos y temas centrales del territorio.

¿Por qué razón la capacidad económica es un componente de un gobierno inteligente?. Porque se espera de los gobiernos capacidad para modificar una realidad que no satisface y la resolución de los problemas de cada territorio.

Recursos humanos profesionalizados en una organización coordinada

Un eje de trabajo si se busca un gobierno inteligente es la profesionalización de su personal y la coordinación de la organización para la ejecución de la agenda de gobierno. La capacitación del personal municipal puede pensarse desde tres dimensiones: la individual, la genérica y la cultural.

Las **capacidades individuales** de una organización son aquellas relacionadas a los puestos de trabajo y a las capacidades y habilidades que hay que tener para desempeñarse en los mismos. Por ejemplo, una persona que está en atención al público en un escritorio para información e inicio de trámites, tendrá que saber sobre los requerimientos de los trámites, sobre el uso de los sistemas informáticos que los soportan, entre otras cosas, y tendrá que tener algunas habilidades para relacionarse con los vecinos.

Las **capacidades genéricas** son las que se comparten, básicamente, por capas o niveles de la organización, desde una mirada más transversal de la misma, y así por ejemplo, todos



los mandos medios como directores, capataces, subdirectores, jefes de área, es importante que conozcan sobre trabajo en equipo.

Y las **capacidades culturales** son aquellas que dan sentido de pertenencia a una organización o gobierno. Estas capacidades pueden ir desde el conocimiento por todo el personal de las principales metas y plan de gobierno, ya que todos deben saber hacia adonde se va para poder ejecutar y comunicar a los vecinos, hasta el rol de los empleados públicos y lo que se espera de ellos frente a los vecinos.

Ahora bien, la suma de capacidades de las personas sean individuales, genéricas o culturales no hacen más organización. Para que haya organización tiene que haber acciones en ese sentido. No habrá coordinación sólo porque se capacita a las personas sobre ese tema. No va a haber evaluación con información y toma de decisiones porque se hacen cursos de dirección por objetivos. Para que ocurran estas cosas tiene que haber acciones que las promuevan, como por ejemplo, si se desea trabajo en equipo coordinado debe existir una metodología de reuniones con procesos claros que incentiven esta práctica. Sin práctica, sólo con capacitación, algunas áreas intentarán algo, pero no será cultura organizacional. También si se quiere que haya más coordinación se pueden generar redes de decisión con resultados a alcanzar. No hay mejor red organizacional que los nombres y apellidos de los funcionarios responsables de alcanzar resultados coordinados entre sí, pero donde se define lo que hace cada uno.

Es absolutamente necesario enfocarse en un plan de mejora de las capacidades de los recursos humanos del gobierno local, tanto las que hacen a las personas como las que hacen a la organización. La mejora de la gestión de la calidad de los servicios ocurre también si hay personal capacitado y organización coordinada, y eso debe trabajarse de manera continua.

Comunicación con altos impactos

Los problemas de comunicación con los ciudadanos es un lamento constante en los gobiernos municipales. Las causas de los mismos obedecen a diferentes razones, algunas referidas a la abundancia de información, otras a los intereses de los vecinos y su selectividad, otras a errores tanto en el uso de soportes, como de mensaje, etc. Y la comunicación no es un tema menor, porque los gobiernos necesitan generar impacto con sus políticas públicas. El impacto de las políticas que ejecutan los gobiernos, vía los servicios y proyectos que ejecutan, implica pensar en la cantidad de gente que los conoce y que los usa. ¿Cuántas veces se realiza la mejora de un espacio público y los vecinos de otros barrios ni se enteraron?, ¿o se pone en funcionamiento un nuevo programa deportivo para niños del que no todos saben y no se usa en toda su potencialidad?

El escenario de la comunicación a nivel de gobierno municipal



El sistema único de indicadores de gobierno no es universal, cada municipio debe definir el mismo de acuerdo a sus principales objetivos tanto de gobierno como territoriales.

admite tres maneras de pensarse: la comunicación masiva, la comunicación específica o dirigida de acuerdo a la demanda o los usos de los servicios y la comunicación segmentada.

La **comunicación masiva** es la más tradicional y la que más se practica en los gobiernos, en distintos soportes como periódicos, radios, canales locales de televisión, redes sociales y con estrategia de mensaje.

La **comunicación específica** o dirigida de acuerdo a la demanda o los usos de los servicios es aquella que funciona y está vinculada a la sistematización de los usos de los servicios que hacen los vecinos. Al principio de este artículo se mencionó una metodología pasiva que permite incorporar la perspectiva ciudadana que es a través de la sistematización de todos los usos que los ciudadanos hacen de los servicios, y de sus datos personales, sean éstos contribuyentes o simples vecinos. La sistematización (asiento de las transacciones que hacen los vecinos con el municipio) permite comunicar y responder de manera rápida y eficaz a aquellos temas de los que los vecinos tienen interés, porque lo demandaron o

hicieron uso. Un ejemplo de esto: si un vecino hace un reclamo por un bache en la esquina de su casa, la comunicación acerca de la evolución del tema es de su interés. La comunicación en estos casos puede hacerse porque se resuelve el mismo y además se comunica al vecino, o porque no se puede o no se va a resolver, por las razones que sea, pero se intenta moderar la insatisfacción que tiene el vecino, por lo menos tratando de explicar la no ejecución, que siempre es algo más que el silencio por parte del gobierno. Este tipo de comunicación admite varios soportes, aquellos gratuitos y rápidos como los mails y los accesos web, o los sms si se está dispuesto a pagar. En el caso de vecinos que usen menos las nuevas tecnologías, como pueden ser las personas mayores, una llamada telefónica o una buena comunicación personal son importantes.

La **comunicación segmentada** ocurre también si se sistematizan los usos y demandas vecinales y se incorpora la idea de trazabilidad en los gobiernos, no sólo sobre las transacciones sino sobre los resultados que como gobierno se generaron. Si en una base de datos, se conoce quienes son todos los vecinos que tramitaron licencia profesional para conducir, bien se pueden segmentar esos datos y comunicar tanto los requerimientos para renovar la licencia como el plazo de vencimiento. Los vecinos nos agradecerán ya que les ahorraremos una consulta y nos habremos comunicado con ese grupo de interés.

La comunicación municipal exige de sistematizar usos y demandas, con multiplicidad de medios de acceso, centralización de la información y trazabilidad, la que no sólo sirve para comunicar sino también para alimentar el sistema único de indicadores.

Toma de decisiones y capacidad para aprender de sí mismo

Un gobierno inteligente es también aquel que toma decisiones con información, y esa información contiene los principales compromisos y metas que permiten conocer y evaluar su evolución para corregir, para modificar, para reorientar y para aprender de sí mismo.

La toma de decisiones está íntimamente enraizada con los actos de gobierno, en donde la palabra dirigir implica tomar decisiones, hacer que pasen cosas, que ocurran cosas, en el sentido que se desea que ocurran. La toma de decisiones puede hacerse sin información, al tanteo, con instinto, pero la complejidad y los innumerables temas de las agendas de los gobiernos locales exigen hoy algo más, porque los ciudadanos esperan más, y además comparan, y saben cómo se hace en otras ciudades del mundo, no porque necesariamente hayan viajado, sino porque lo vieron en televisión o en las redes sociales.

Es hora de un salto cuantitativo y cualitativo en las capacidades en los gobiernos locales; es hora de un esfuerzo por la sostenibilidad de los gobiernos y sus territorios; es hora de que la información, el conocimiento y los compromisos de gobierno guíen la toma de decisiones para lograr mejores ciudades o localidades, con mejores y con mayor cobertura de servicios, con desarrollo local y, fundamentalmente, con ciudadanos más satisfechos de su gobierno. Es hora de los Gobiernos Inteligentes. ■



Piedras 575. Piso 2. Oficina D
(1070) Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Tels. 54 11 4342 / 9533 – 8133
www.ic-latinoamerica.com