

Tercera Parte

Gobierno Local de Toronto

Capítulo uno

Introducción y entrevistas marco

Sección uno

Introducción a Toronto

1. Ciudad de Toronto

Toronto es la capital de la provincia de Ontario y es la ciudad más grande de Canadá, además de ser su centro financiero⁵⁰.

Se encuentra a la orilla del lago Ontario y es el corazón del área metropolitana de Toronto, la mayor área metropolitana de Canadá.

Al ser la capital económica de Canadá, Toronto es considerada una ciudad global y una de las principales ciudades financieras del mundo. Lidera el desarrollo de sectores económicos de finanzas, telecomunicaciones, medios de comunicación, arte, cine, televisión, publicidad, software, industria aeroespacial, transporte, investigación médica, turismo e industria del deporte.

Es un destino importante para muchos inmigrantes. Así se ha convertido en la ciudad del mundo con mayor porcentaje de residentes no nacidos en el propio país. El 49% de su población no es nativa.

Posee una de las mejores calidades de vida de América del Norte, y es considerada por muchos como una de las mejores metrópolis del mundo para vivir. Es una de las ciudades más seguras de América y su tasa de criminalidad es menor que cualquier otra ciudad del continente.

Su diversidad étnica es una de las más grandes del país. Existen más de 150 grupos étnicos que hablan en más de 100 idiomas. Los grupos más grandes tienen ascendencia inglesa, escocesa e irlandesa. Promediando el último siglo, migraron muchos europeos, especialmente italianos y portugueses, también alemanes. Respecto a otras procedencias, existen muchísimas personas nacidas en India, Pakistán y Sri Lanka. Contiene una de las comunidades chinas más grandes de Norteamérica. Por otra parte, con una procedencia en crecimiento, encontramos latinoamericanos (caribeños y brasileños), africanos e inmigrantes provenientes del sureste asiático. Este gran abanico de culturas ha ayudado a hacer de Toronto un centro

⁵⁰ La información que volcamos en este capítulo ha sido extraída de diversas fuentes: del sitio gubernamental de Toronto (http://www.toronto.ca/about_toronto/index.htm), de la Wikipedia (<http://es.wikipedia.org/wiki/Toronto> y <http://en.wikipedia.org/wiki/Toronto>), del material entregado por entrevistados (Lan Nguyen: "Leading Change in Municipal Government", ppt del 26/1/2010) y manifestaciones de algunos funcionarios entrevistados; la misma Nguyen y el CIO de Toronto, Dave Wallace).

cosmopolita, con una amplia variedad de culturas, gastronomía y una exquisita hospitalidad.

Según el censo de 2011, en la ciudad conviven 2.615.060 habitantes, inmersos en un área metropolitana con una población de 5.583.064.

Según el Programa de Naciones Unidas, Toronto tiene el segundo puesto en porcentaje población extranjera del mundo después de Miami. Pero mientras que en Miami la población no nativa son latinos en general y cubanos en particular, en Toronto no existe una raza étnica o nacionalidad principal.

En cuanto a las religiones, según el censo de 2011, el cristianismo es la religión con más adeptos (31,1%), le siguen los protestantes (21,1%), los cristianos ortodoxos (4,8%) y otros credos cristianos (3,9%). Otras vertientes religiosas son los islamitas (6,7%), los hinduistas (4,8%), los judíos (4,2%), budistas (2,7%), sikhs (0,9%) y otras religiones orientales (0,2%). El 18,7% restante se declara ateo.

El inglés es el idioma predominante pero también encontramos un porcentaje elevado que habla otras lenguas como francés, italiano, español, chino, portugués, punjabi, tagalo e hindi. Debido a ello, el gobierno está dotado de un programa de recepción de llamadas que es capaz de interactuar en 150 idiomas (311 como *Call Centre* de servicios, 911 para la policía, 211 para servicios sociales).

Más del 80% de la población china y del sur de Asia son de primera generación. El 59% de la población china habla su lengua nativa en la casa. Los provenientes de Asia del Sur también tienen una alta proporción de parlantes nativos en el hogar (46%). Además tienen sus propios medios de comunicación en sus propios lenguajes.

2006 Stats Canada						
	Canada Total	% 1st Generation	% 2nd Generation	% 3rd Generation	Language spoken most often at home - All Canada	% speaking in home
Total population/Total Language Spoken at home	31,241,030				31,241,030	
Chinese	1,346,510	83%	14%	2%	796,145	59%
Tagalog (Filipino)	436,190	87%	12%	1%	119,340	27%
Korean	146,550	91%	8%	1%	101,495	69%
Vietnamese	180,125	85%	14%	1%	111,440	62%
Punjabi	1,316,770	84%	14%	1%	278,500	46%
Tamil					92,680	
Urdu					102,810	
Gujarati					52,720	
Hindi					42,875	
Bengali					33,565	
Farsi (Persian)*	169,600	94%	5%	1%	97,220	57%
Italian	1,445,335	33%	39%	28%	170,330	12%
Spanish	325,730	65%	18%	16%	209,955	64%
Portuguese	410,850	61%	32%	6%	103,875	25%
Russian	500,600	29%	21%	50%	93,805	19%
Polish	984,565	27%	26%	47%	101,570	10%
Greek	242,685	45%	42%	12%	55,100	9%

* Approx. from Iran & Afghanistan

Tabla 1. Publicis Diversite, 2010, 16.

Lenguajes de Preferencia

	City of Toronto Ethnic Origin	City of Toronto Language Spoken Most Often in the home	% language spoken at home
Total population	2,476,565		
Total language spoken at home			
Chinese	270,460	200,230	74.0
Tagalog (Filipino)	83,025	33,920	40.8
Korean	33,425	23,785	71.2
Vietnamese	23,510	21,105	89.8
Punjabi	298,370	18,825	6.3
Tamil		50,660	17.0
Urdu		30,820	10.3
Gujarati		22,120	7.4
Hindi		7,785	2.6
Bengali		14,590	4.9
Farsi (Persian)**	38,370	27,570	71.8
Arabic		14,160	
Italian	124,305	44,445	35.7
Spanish*	53,935	43,910	81.4
Portuguese	69,000	37,825	56.0
Russian*	58,505	28,145	48.1
Polish	37,790	16,895	44.7
Greek	40,805	16,210	39.7

* Total Response vs. Single
** Iran & Afghanistan

Tabla 2. Publicis Diversite, 2010, 17.

Una de las entrevistadas, Daphne Donaldson⁵¹ comenta al respecto:

Nosotros somos un país de inmigrantes que trata que las costumbres de procedencia se mantengan. Somos una de las ciudades multiculturales más grandes del mundo. Tenemos inmigrantes provenientes de 169 países diferentes. Ellos hablan en más de 100 lenguas. A diez cuadras de aquí todo está en chino: las casas de venta de comida, los negocios, las financieras. Para nosotros son una parte importante de Toronto y los protegemos como vecindario. Y una de las cuestiones relacionadas con esa preservación es entregarle servicios en sus múltiples lenguas. ..Con respecto a los inmigrantes, nuestro compromiso es publicar documentos en múltiples idiomas. Probablemente, continúa, "Toronto Public Health" sea el organismo más embarcado en servicios expresados en múltiples

51 Daphne Donaldson es Directora Ejecutiva de *Corporate Information Management Service* y la entrevista tuvo lugar en octubre de 2010.

lenguas. Por ejemplo, tuvimos un problema endémico y los anuncios fueron lanzados en 35 lenguas.

La provincia a la que pertenece, Ontario, tiene numerosos recursos naturales como madera, aluminio, cobre, hierro, níquel, plata, oro, uranio y zinc. Posee una gran riqueza natural en sus numerosos ríos, lagos y cascadas, lo que le permite generar electricidad a través de la construcción de centrales hidroeléctricas.

Las mayores actividades industriales de la ciudad son el procesamiento de alimentos, la industria automovilística y la impresión de periódicos, revistas y material publicitario. Otras actividades son la industria textil, la fabricación de productos electrónicos, papel y muebles.

Su industria cinematográfica es muy relevante. Junto con Vancouver se ha convertido en uno de los centros más importantes de Norteamérica.



Imagen 1. "Photo by Paolo Costa Baldi. License: GFDL/CC-BY-SA 3.0".

Imagen de la plaza con vistas al City Hall (edificio redondeado del fondo). Extraída de http://en.wikipedia.org/wiki/File:Nathan_Phillips_square_-_Toronto.jpg

2. Estructura y funcionamiento del gobierno⁵²

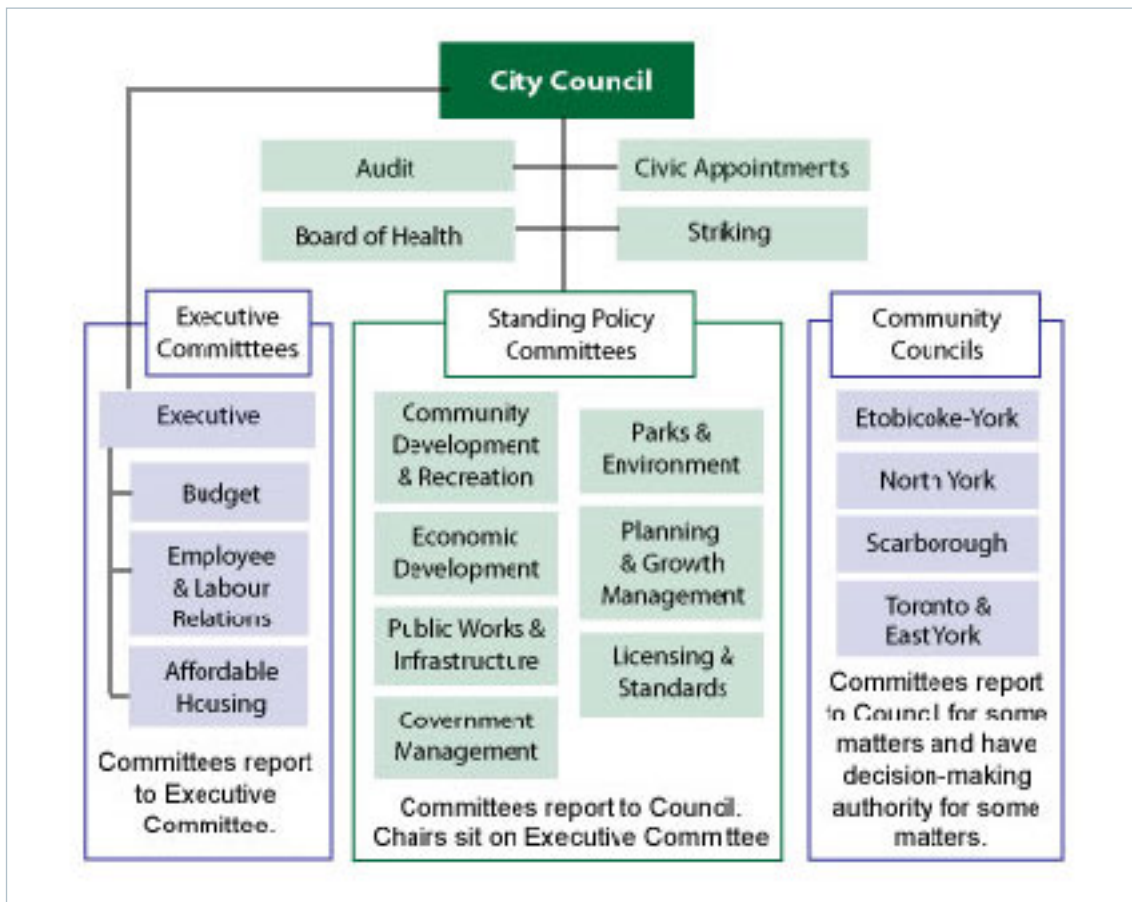
Es un municipio gobernado por un sistema constituido por un alcalde (ejecutivo) integrado a un *City Council*. El *City Council* (legislativo unicameral) es donde se toman decisiones en nombre de sus electores. Tiene responsabilidad directa por los servicios de la ciudad. También supervisa otros grandes servicios, como los de policía, tránsito, salud pública, bibliotecas, viviendas públicas, mediante Agencias, Juntas Directivas, Comisiones y Corporaciones del Ayuntamiento (ABCCs). La estructura de las mismas se puede ver en este mismo texto (Parte 1) en el punto 2.4., organigrama 3, pág. 147.

El *Staff* o personal del *City Council* prepara informes para el Comité Ejecutivo (*Executive Committee*), para cada uno de los 7 Comités Permanentes (*Standing Committees*) del *Council* o para los Consejos de la Comunidad (*Community Council*). Si la mayoría de los miembros de un Comité aprueba el informe, este es derivado al *City Council*, quien puede recibirlo, hacer consultas, aprobarlo, aplazarlo o modificarlo. Todas las cuestiones aprobadas

⁵² Información extraída de <http://www.toronto.ca/civic-engagement/learning-material/governance.htm>

son confirmadas por ordenanza. El *Toronto Public Service* es el responsable de aplicar las ordenanzas.

Estructura del *City Council*



Organigrama 1. http://www.toronto.ca/city_council/structure.htm.

2.1. Roles y responsabilidades

Alcalde. Su rol es:

- Representar a la ciudadanía y considerar el bienestar y los intereses de la ciudad; desarrollar y evaluar las políticas y programas del gobierno; determinar qué servicios el gobierno debe proveer; asegurar que las políticas administrativas, prácticas y procedimientos y políticas de control estén en condiciones de ser llevadas adelante al igual que la implementación de las decisiones del *City Council*; asegurar la *accountability* y transparencia de las operaciones del gobierno; y mantener la integridad financiera.
- Como Jefe del *City Council*, su rol es, entre otras, actuar como su jefe ejecutivo; proveer información y realizar recomendaciones al *Council* con respecto a los roles de éste último; presidir sus reuniones; proveer liderazgo al mismo y representar a la Ciudad en las funciones oficiales.
- Como Jefe del Ejecutivo su rol es: defender y promover los objetivos de la Ciudad; promover la participación ciudadana en las actividades del gobierno; actuar como su representante interna y externamente; participar y promover actividades que apunten al desarrollo social, económico y del bienestar ambiental de la Ciudad y de sus residentes.

- El Alcalde es miembro de todos los comités y tiene derecho a un voto. También preside el Comité Ejecutivo y el *Striking Committee*⁵³.

El *Deputy Mayor* asiste al Alcalde, es el Vice Jefe del Comité Ejecutivo y puede actuar como Alcalde cuando este último está ausente o el puesto está vacante.

Los *concejales* (*City Councillors*) tienen dos roles: el legislativo y el circunscriptivo. En el rol legislativo ellos son responsables de deliberar y establecer políticas y ordenanzas para implementar las decisiones del *Council*. En su rol circunscriptivo ellos son responsables de hacer consultas con los integrantes de su circunscripción dado que los representan electoralmente.

2.2. Órganos de apoyo al *City Council*

- Comités del gobierno
 - Comités del *Council* (*Council's Committees*): Sus comités son: Auditoría; Junta de Salud (*Board of Health*); Nombramientos cívicos (*Civic Appointments*); y el *Striking Committee*, encargado de los nombramientos en los ABCCs.
 - Comité Ejecutivo (*Executive Committees*): Monitorea y realiza recomendaciones sobre la política estratégica y prioridades del *Council*, la política de gobernanza y de estructura, planificación financiera y presupuesto, política fiscal de los ingresos ordinarios e impuestos, las relaciones intergubernamentales e internacionales, el *Council* y sus operaciones, recursos humanos y relaciones laborales. Sus comités son: Viviendas Accesibles (*Affordable Housing*); de Presupuesto (*Budget Committee*); de Empleo y Relaciones Laborales (*Employee and Labour Relations*). Comités Permanentes de Políticas (*Standing Policy committees*) Sus comités son: de Desarrollo Comunitario y Recreación (*Community Development & Recreation*); Desarrollo Económico (*Economic Development*); Gestión de Gobierno (*Government Management*); Licencias y Estándares (*Licensing & Standards*); Parques y Medio Ambiente (*Parks & Environment*); Planificación y gestión del crecimiento (*Planning & Growth Management*) y de Obras Públicas e Infraestructura (*Public Works & Infrastructure*).
 - *Community Councils* (Consejos de la Comunidad: Existen 4 *Community Council*, que gobiernan cada sector de las 4 divisiones más grandes de la ciudad de Toronto. Son: 1) *Etobicoke York Council*; 2) *North York Community Council*; 3) *Toronto and East York Community Council*; 4) *Scarborough Community Council*. http://www.toronto.ca/committees/community_councils.htm.

Existen 44 distritos, 4 *Community Council* y 140 barrios. Algunas de las responsabilidades de los *Community Council* son: realizar recomendaciones al *City Council* sobre el planeamiento y desarrollo local, incluyendo planes de tránsito, regulación de *parkings* y exenciones sobre ciertas regulaciones locales (por ejemplo: señales, cercas, árboles).

⁵³ La función del "*Striking Committee*" es recomendar a los concejales nombramientos para la juntas de directivos, agencias y comités de asesoramiento (las ABCCs ya mencionadas);



Imagen 2. http://www.toronto.ca/committees/community_councils.htm.

2.3. Interacciones de organismos en los procesos de decisión

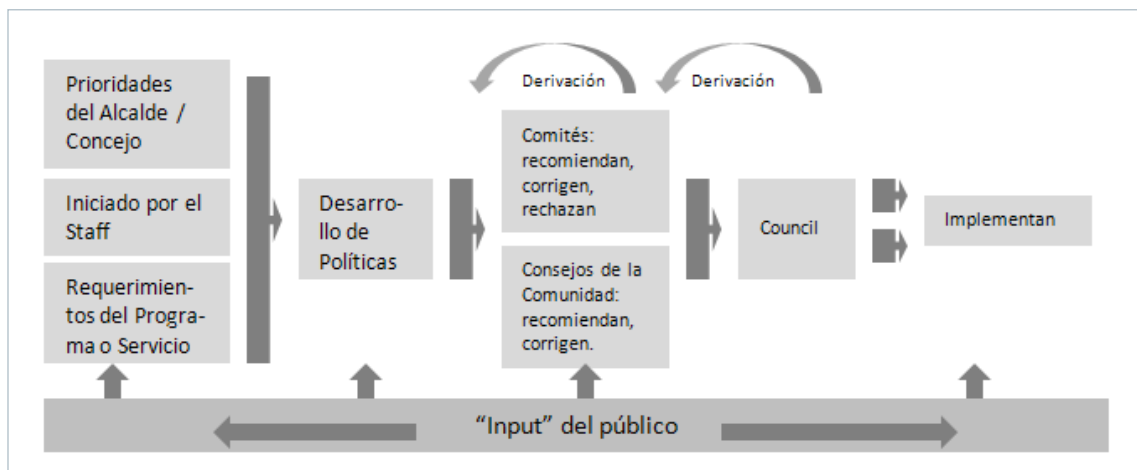


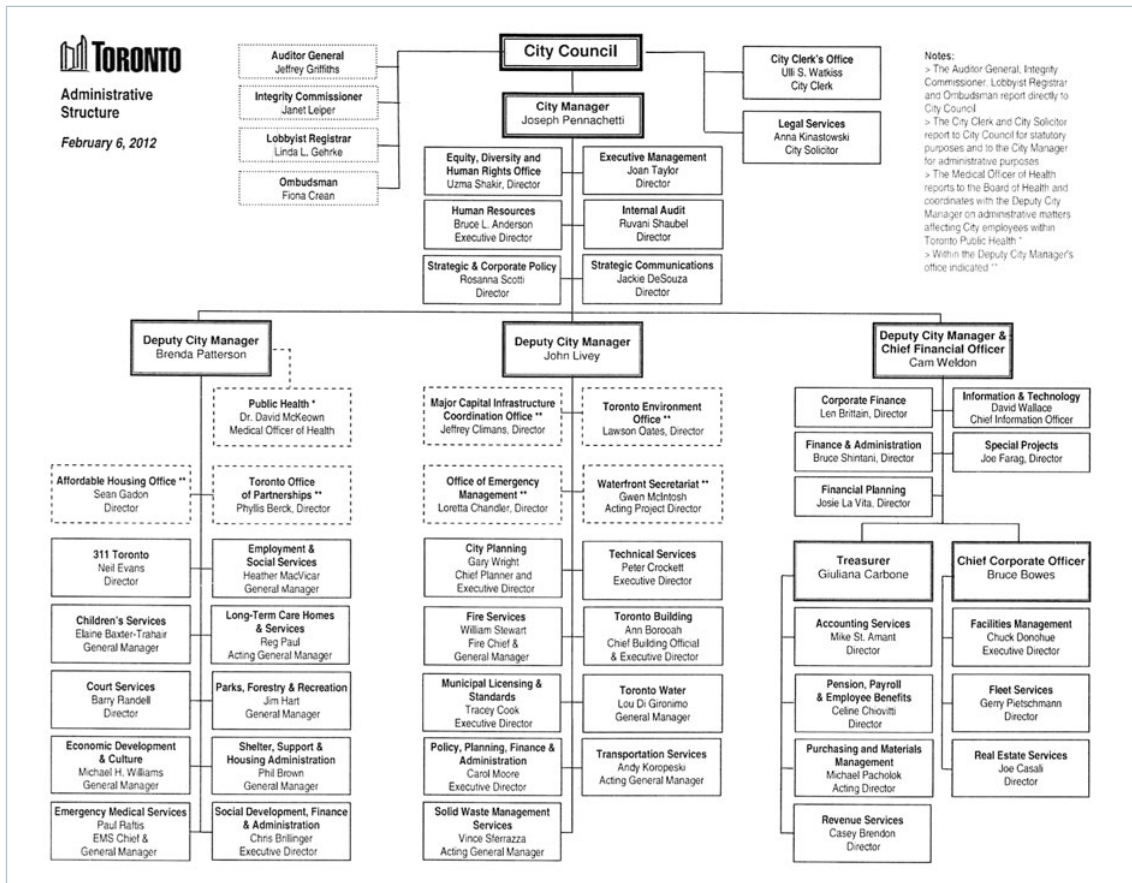
Gráfico 1. <http://www.toronto.ca/civic-engagement/learning-material/images/decision-making1-lg.jpg>. Traducción propia.

2.4. Servicios Públicos y sus organismos

Según el *Interim Report* del Plan Estratégico de *eServices* (2009, 16), el gobierno de de Toronto atiende alrededor de 2.6 millones de residentes y a 80.000 empresas. Lo hace a través de 40 divisiones gubernamentales. Tiene, aproximadamente, 33.000 empleados *full-time*. Cada semana se producen 250.000 visitas a su Web Site; 45.000 visitas presenciales (por mostrador) y se procesan cerca de 170.000 llamadas y aplicaciones de autoservicio.

En la siguiente imagen veremos la estructura mayor, que incluye el organigrama administrativo.

Organigrama administrativo

Organigrama 2. Extraído de www.toronto.ca.

Agencias, Juntas, Comisiones y Corporaciones (Agencies, Boards, Commissions and Corporations - ABCCs)⁵⁴

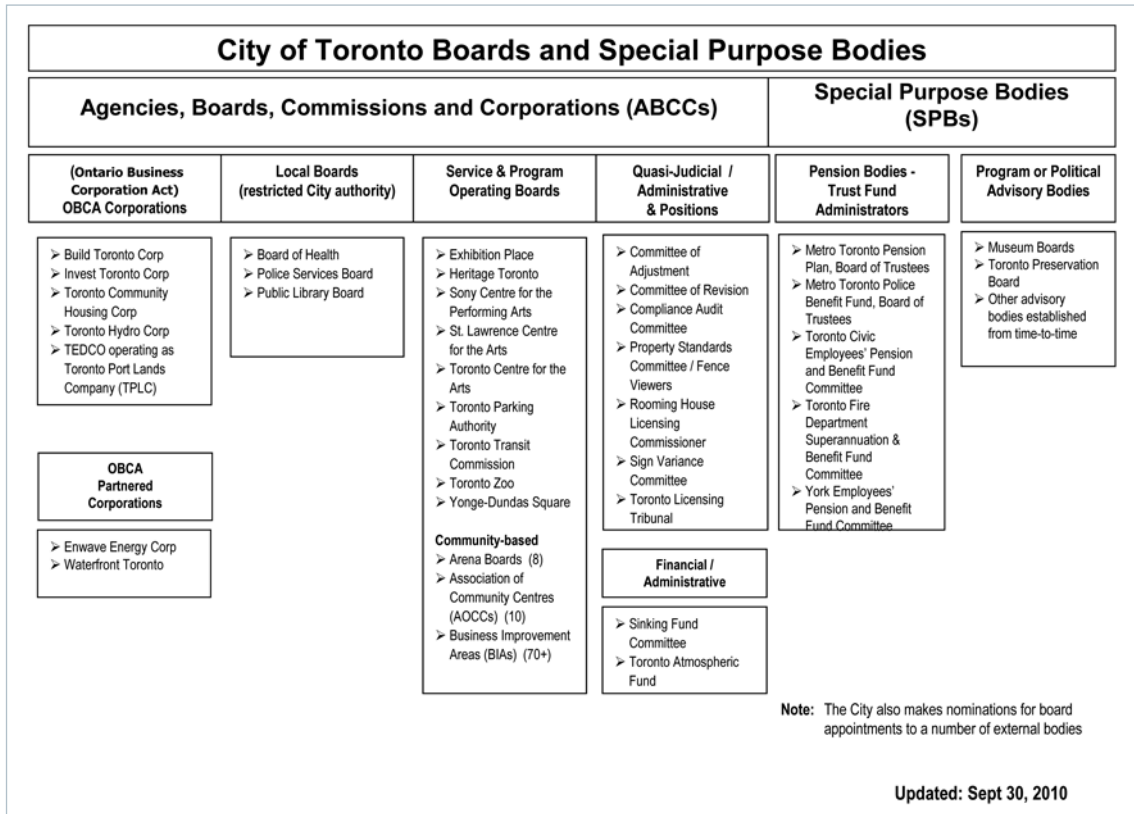
Muchos servicios importantes están administrados en nombre del gobierno local y de la comunidad a través de órganos separados: Cada uno de estos organismos tiene su propia relación con el *City Council*. Los primeros grandes grupos son:

- Las Agencias de gobierno, Juntas, Comisiones y Corporaciones (*Agencies, Boards, Commissions and Corporations - ABCCs*). Las corporaciones funcionan asociadamente con el gobierno; y
- Otros cuerpos con propósitos especiales (*Special Purpose Bodies: SPBs*);

El tamaño de las ABCCs es muy variado. Van desde grandes corporaciones con mucha autoridad sobre sus propias operaciones (como el caso de *Toronto Hydro Corporation*) a pequeñas juntas de la comunidad que dependen de la participación de la comunidad y voluntarios para ofrecer servicios (como el *Community Centre* 55). Se puede encontrar la lista de los ABCCs y de los SPBs en <http://www.toronto.ca/abcc/directory-alphabetical.htm>.

54 Información extraída en <http://www.toronto.ca/abcc/index.htm>

Organigrama ABCCs y SPBs



Organigrama 3. Extraído de www.toronto.ca.

3. Referencias

Entrevista a Daphne Donaldson, Directora Ejecutiva de *Corporate Information Management Service*, Octubre, 2010.

KPMG, 2009.” Reporte Provisorio del Plan Estratégico de eService para cinco años del gobierno de Toronto” (*Draft Interim Report. City of Toronto. Five Year eService Strategic Plan*), 12 de junio de 2009. Entregado por funcionarios entrevistados.

http://www.toronto.ca/about_toronto/index.htm.

Wikipedia (<http://es.wikipedia.org/wiki/Toronto> y <http://en.wikipedia.org/wiki/Toronto>), Nguyen, L, 2010. “Leading Change in Municipal Government”, ppt del 26/1/2010 entregado por su autora.

Publicis Diversite, 2010. “Multicultural Capabilities, presentación del 6/10/2010, entregado por Lan Nguyen.

Sección 2

Entrevistas clave para enmarcar las experiencias del Gobierno de Toronto

1. Introducción

A fin de ir contextualizando las experiencias que exponemos en los próximos capítulos, hemos decidido incorporar dos temas surgidos de dos entrevistas. Las mismas han quedado por fuera del orden temático elegido pero eso no significa que no sean determinantes a la hora de entender las experiencias seleccionadas. De allí la importancia de exponerlas previamente.

Uno de los temas se refiere a la labor del CIO de Toronto en el marco del *eService* y su Plan Estratégico, analizado en el Capítulo 4. El enfoque dado por quien ejerce el rol, Dave Wallace, arroja luz no sólo a los desafíos que plantea el uso de la tecnología sino también cuáles son los otros no tecnológicos.

Otro de los temas es el marco de gobernanza público-privada en que se desenvuelven las prestaciones de servicios del gobierno. Para ello hemos realizado una entrevista especial a Lan Nguyen, *Director of Business Enablement and Client Services, Information and Technology Division*, del gobierno de Toronto.

Pasamos a reproducir las partes esenciales de lo recogido en los intercambios con dichos funcionarios.

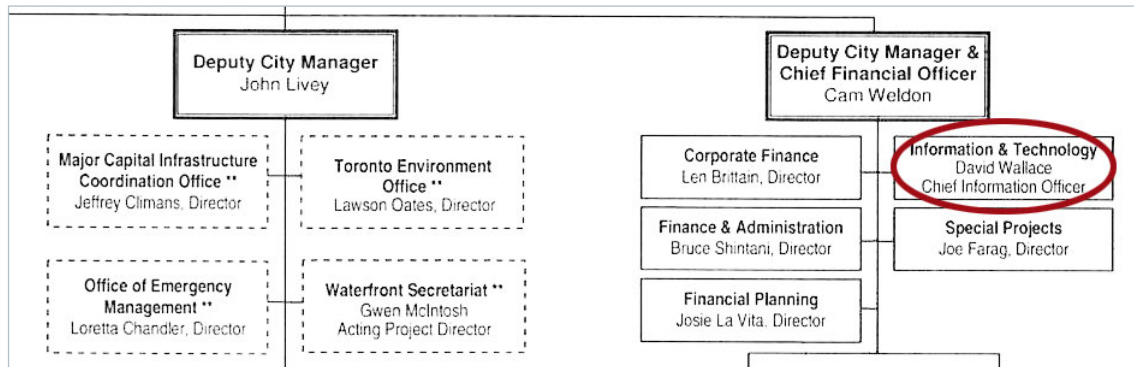
2. Las funciones y competencias del CIO. Su apoyo al 311 Toronto

Resulta pertinente identificar cuáles son las funciones reconocidas al CIO (*Chief Information Officer*) y a su *Branch* (*CIO Branch*). No hemos podido encontrar, en tal sentido, información precisa en el sitio de Toronto. Por eso debimos recurrir a información del gobierno federal ya que se tratan de roles similares, en uno y otro caso.

El CIO es responsable de liderar, facilitar, supervisar y capacitar en seis áreas de actuación: gestión de la información, IT, gestión de la identidad y la seguridad, acceso a la información, privacidad, y servicios internos y externos (*information management, information technology, identity management and security, access to information, privacy, and internal and external services*)

Todas estas áreas temáticas son, precisamente, las que vamos a desplegar en los capítulos siguientes de una manera muy pormenorizada. Por tanto, es muy importante comprender el perfil de quien comparte la responsabilidad respecto a dichas gestiones. Luego aparecerán las áreas con quienes se asocia o a quienes ayuda en cada una de estas tareas..

¿Cuál es su lugar en el gobierno? Se encuentra bajo uno de los tres *Deputy City Manager* (el *Deputy City Manager* y *Chief Financial Officer*), tal como lo observamos en el recorte del organigrama que sigue. Allí también aparece el nombre de nuestro entrevistado: Dave Wallace. Esta relación, tanto del IM (*Information Management*) como del IT, con la gestión financiera del gobierno se explicitará más adelante (Capítulo 4) cuando veamos el Plan Estratégico de *eService* para el gobierno de Toronto.



Organigrama 2 (detalle). www.toronto.ca.

La entrevista

Ya conocemos en términos generales cuáles son las áreas de incumbencia de su rol. Su gran diversidad amerita la pregunta de cómo se ha producido su proceso de adquisición personal de competencias para hacer frente a su posición.

Wallace contesta que, tradicionalmente, los CIOs eran vistos desde una posición tecnológica. Su misión consistía en hacerse cargo de lo referente a la tecnología, su gestión, su financiación, etc. Lo que ha cambiado, especialmente para los CIOs del sector público es que se requiere ser un *Business Leader*⁵⁵. Por ejemplo, cuenta,

nuestro alcalde está empeñado en hacer un gobierno más abierto, transparente y accesible para el público. Una de las principales cuestiones que debemos resolver es la apertura de datos (Open Data) para permitir a la gente tener información sobre el gobierno, bajarla y también usarla para otros propósitos. Eso supone competencias en el CIO diferentes a las tecnológicas. Otra cuestión, donde sucede lo mismo, es respecto a los Web Sites, los que deben tornarse cada vez más accesibles.

Todo ello lleva a tener que gestionar y generar una reingeniería de procesos. La gestión de lo público (se utilizará la palabra “*Business*” de ahora en más ya que es el término usado por el entrevistado) tiene que ser pensada de una manera nueva incorporando herramientas hasta ahora no usadas como, por ejemplo, las *Social Media* o redes sociales.

En la actualidad el CIO comienza a ser un experto en *Business* y, también, se empieza a desarrollar como un líder político. Incluso hay muchos CIOs que ya no tienen formación en IT. Son estrategas, planificadores o analistas. Conocen sobre IT pero no tienen necesariamente estudios formales al respecto. También gestionan la gobernanza y saber cómo distribuir y compartir responsabilidades. Respecto a ello, la gobernanza es manejada por un Comité pero el CIO y sus áreas lo apoyan o aprueban.

La entrevista sigue con la siguiente pregunta: ¿Qué clase de cualificaciones debe tener un CIO para hacerse cargo de esas tareas? Wallace contesta que, en lo que hace a su persona, él proviene de la tecnología. Aclara que existen pocos CIOs formados en *Business*. La mayoría son profesionales IT. Yendo más a su proceso personal de adquisición del conocimiento necesario nos comenta que siempre trató de tener un conocimiento balanceado entre Tecnología y *Business*. Su primer grado fue en *Business* y en IT al mismo

55 Interpreto que sería un leader en la gestión de sus áreas de incumbencia.

tiempo. Eso le permitió interiorizarse en temas tales como finanzas y contabilidad, por ejemplo. En lo personal, él continuó sus estudios en *Business* y, también, como Analista de Sistemas y *Project Manager*.

Relata que comenzó trabajando en una empresa privada en IT y, asimismo, trabajó en otra empresa de *Business*. Más tarde ingresó en el gobierno de Ontario donde estuvo 20 años como CTO (*Chief Technology Officer*). Esta conjunción de experiencias públicas y privadas lo ayudó en el desarrollo de sus habilidades. Otra cuestión muy relevante fue integrarse a redes transversales relacionadas con su disciplina o industria. Tal es el caso de *Public Sector CIO Council*, el que reúne a todos los *Public CIOs* de Canadá. Aclara que, como todas las redes y comunidades de práctica (CoP), la participación en ellas es enteramente voluntaria.

Nos reunimos regularmente los CIOs de todas las provincias y de tres municipalidades. Lo estamos haciendo desde hace 20 años. Se forman grupos de trabajo por áreas como Privacidad o Seguridad o Interoperabilidad o IM (Information Management). Estos grupos van construyendo estándares comunes e identificando las mejores prácticas. La idea es que todas esas áreas de gobierno se muevan juntas, trabajando en una comprensión común de qué es lo que está haciendo cada uno de ellos. Es más que una CoP ya que ayudan a fijar estándares y a influenciar al sector industrial sugiriendo el “cómo” se debe trabajar con los gobiernos.

Los CIOs nos reunimos dos veces al año para pensar cuál es la dirección que debemos imprimir a nuestros servicios. Estos encuentros son presenciales, aunque también se utilizan otros medios de comunicación como, por ejemplo, el telefónico.

Sobre sus capacidades, Wallace agrega que

los CIOs tenemos que transformarnos en Business Thinkers con capacidades en IT para hacer nuestro trabajo bien. Respecto a IM (Gestión de la Información) éste es un tema absolutamente crítico. Gestionar la arquitectura de la información supone tener conocimientos sobre gestión de registros y privacidad. En el gobierno local en Canadá, la que lidera estas políticas es la persona a cargo del City Clerk’s Office (ya lo trataremos en el Capítulo 2). Nosotros acompañamos liderando tanto la facilitación como el aspecto tecnológico. Trabajamos en un marco de gobernanza que apunta al Open Data en forma conjunta, para estar seguros de que estamos desarrollando de una manera armónica las políticas de gestión administrativas y las tecnológicas a fin de permitir una apropiada IM, en sus prácticas e implementación. En ese sentido, debemos lograr desarrollar la gestión de documentos electrónicos con los empleados, construir nuevos estándares y nuevas habilidades para su integración. Asimismo, estamos gestionando contenidos web en conjunto.

Yo trabajo directamente conectado con el nivel político. Ellos dictan las directivas estratégicas y nosotros les damos el apoyo. Lo que el Council establece son las líneas directrices sobre ambiente, transporte y tránsito, el plan urbano de la ciudad, entre otros. En esas áreas sirven al público directamente. Nosotros los ayudamos con las tecnologías, los sistemas y el análisis sobre las capacidades para hacer el trabajo mejor. En esa línea, les damos indicaciones sobre las tendencias tecnológicas, los cimientos de las networks, data center, etc. También fijamos los estándares.

A veces trabajamos solos, a veces en partnership con otros organismos.

Un ejemplo de nuestro trabajo es el Programa 311. En este servicio es importante el concepto de “accesibilidad”. Antes había varios números de teléfono para diferentes servicios. Ahora hay uno solo que integra todas las áreas. La prensa ha tenido una actitud muy positiva con el 311 ¿Qué hicimos? Reorganizamos el front-line para que los ciudadanos llamen a un único número de teléfono. Respecto a los aspectos IT, integramos los servicios y armamos paquetes entre ellos y los nuevos servicios con una base de crecimiento constante. Ahora estamos también trabajando en conexiones móviles.

Retomando la pregunta sobre la clase de habilidades que se debe poseer, nuestro entrevistado contesta que no existe una respuesta única ya que depende de cuáles son las metas de cada gobierno. Puede que haya un gobierno que está invirtiendo fuertemente en nuevas tecnologías (*Kiosk, Network, Data Center*). En esos casos irían a buscar habilidades tecnológicas en un CIO, con algunos conocimientos en *Business*. Pero también pueden estar apuntando a objetivos estratégicos que suponen cambios en la gestión. En ese caso el perfil apuntará más al *Business* que al aspecto tecnológico.

No existe un estándar para esto, excepto en algunas cosas, continúa. Todos los CIOs deben tener experiencias, habilidades y entrenamiento en lo fundamental: tecnología, arquitectura empresarial, IM, desarrollo de planes estratégicos, elaboración de estándares, cómo hacer gestión estratégica de varios recursos y líneas de business diferentes. Todos deben poder trabajar bien bajo presión. Deben ser muy resilientes (adaptables) y, a la vez, duros. También deben saber gestionar redes no tecnológicas sino de personas, de comunidades, etc. Esto último no se aprende en ninguna escuela.

Si alguien pretende convertirse en CIO, mi mejor consejo es educarse, en forma conjunta, en IT y en Business y, a su vez, adquirir experiencias en ambos aspectos de un modo balanceado.

Otra cuestión importante es construir su propia red con gente de todo el país, tal como él lo hizo: transformarse en alguien conocido y reconocer muy bien a los otros. Muchos no entienden lo que hacen pero estas redes valen la pena. Porque si uno quiere liderar temas, debe saber quien está haciendo las mismas cosas como las que se hacen o se pretenden hacer. Esto permite la ayuda recíproca y crea comunidad.

Respecto a lo específicamente local, Wallace menciona otro grupo de CIOs: el MISA: *Municipal Information System Association*, que tiene 3000 miembros pertenecientes a todas las ciudades de Canadá. Es una organización nacional pero también se desarrolla por regiones. Este grupo junto con otros, desde hace 25 años están ayudando a las municipalidades en temas de IT para gobiernos locales. “Trabajamos sobre cómo apoyar a los municipios y lograr que los servicios lleguen en forma más directa. Tenemos la posibilidad de hablar directamente con el alcalde sobre los asuntos que consideramos relevantes”.

Wallace nos cuenta que

cada vez más nos transformamos en ciudades globales, por nuestras conexiones y por los asuntos comunes que nos ocupan e impactan: economía, medio ambiente, salud, etc. Las ciudades tienen una tradición de cambio que ayuda mucho. Por ejemplo, la semana pasada estuvimos con un funcionario

perteneciente al Information Privacy Commisioners (IPC)⁵⁶. Ellos tienen un Observatorio (Ontario) desde donde se aseguran de que los datos privados están protegidos pero también se ocupan de que los datos estén accesibles. Nosotros trabajamos esos temas desde el diseño del sistema. Esto agrega otra habilidad que se debe contar, como la que tienen los arquitectos cuando diseñan un plano. Diseñamos la privacidad dentro del sistema. La información personal está protegida automáticamente en todas las bases de datos, en los procesos, los servicios y en la tecnología.

Un ejemplo de las dificultades que estos asuntos traen lo encontramos en una gran iniciativa del Gobierno Federal, en el área de Recursos Humanos donde decidieron crear una gran base de datos relativos al ámbito de trabajo de Canadá, donde los canadienses quedaban registrados por sus habilidades y competencias. Pusieron todo a punto y la gente comenzó a preguntar dónde iba a ir toda esa información. Tuvieron que cancelar el sistema, lo que significaba perder mucho dinero. Se apresuraron para exponerlo online. Pudieron haber considerado mejor las cuestiones de seguridad y privacidad. Por eso ahora se incluyen los temas de “privacidad” dentro del sistema. Nosotros, en ese sentido, estamos en la avanzada y contamos con la comprensión y apoyo activo del nivel político.

Lo importante ahora es que la gente está demandando estas actividades por parte del gobierno. Ya no dicen más: “Confiamos en ustedes”. Ahora nos dicen: “Muéstrennos que nuestra información está protegida.

Le preguntamos cuáles son algunas de las otras iniciativas sobre las que están trabajando. Sobre las mismas volveremos más en detalle en el Capítulo dedicado al eService (Capítulo cuatro de esta Tercera Parte, Sección dos).

Al respecto, nos comenta que mientras van diseñando algo, le van mostrando el proceso a la gente para obtener algún feedback. Es como mostrar cómo funciona el sistema antes de terminar de armarlo. Lo abren al público en la Web 2.0 (Web Site) para que pongan Wikis, blogs o toda otra herramienta para hacer comentarios. Y ellos lo van construyendo de acuerdo a todo ese input. Esto les permite saber lo que la gente quiere de ellos. También pueden ir a las Bibliotecas (físicas) y dar sus opiniones sobre lo expuesto en la Web y sobre lo que están necesitando. Antes nadie lo hacía. Se trata de una estrategia nueva.

”Respecto a las empresas, estamos trabajando con una ventanilla única empresarial para los tres niveles de gobierno donde aparecen todos los formularios de registro. Queremos que el ingreso de datos se dé por una sola vez y que lo ingresado sirva para todos los niveles de gobierno. Ese es un desafío. Estamos trabajando con *Service Ontario* en este tema”.

Con relación a dicha ventanilla, nos informa que existen Comunidades de Práctica entre los funcionarios de los organismos registradores de los diferentes niveles de gobierno. Ellos están trabajando en el BIZPAL 2 (Ventanilla Única para Empresas, sobre la que trataremos en el Plan Estratégico de eService, en el Capítulo mencionado).

Como el entrevistado mencionó la Ventanilla Única para Empresas, le preguntamos si existía también integración de registros sobre cuestiones no referidas a empresas, por ejemplo: el de identificación de personas. Wallace nos aclara que cada gobierno tiene su gestión de identificación y su política de privacidad. ”Estamos trabajando para alinear a los gobiernos en estos temas

56 Cuando nos encontremos en el Capítulo dos, punto 6.1.2, Sección dos de esta Tercera Parte, trataremos el rol del IPC.

a través de experiencias pilotos. La gestión de la identificación es complicada. Es difícil de integrar o de estandarizar”.

Una forma de alinear, como se ve repetidamente en este libro, es a través de los *Life Events*.

Estamos mejorando en ese sentido y estamos trabajando con Ontario para avanzar en estas cuestiones.

Estamos intentando avanzar en la integración a través de portales individuales personalizados (My Toronto) donde los trámites federales, provinciales y locales personales estén unificados. En tal sentido tenemos además que hacer que sea válida la registración hecha en un nivel, para que sirva en cualquiera de los otros. Si logran establecer un protocolo, esto puede empezar a realizarse. Lo complica también el no tener la tecnología para lograrlo⁵⁷.

Comenta que están trabajando también en un *Municipal Reference Model*, y esto lleva a que otra de las competencias que deben poseer sea la *Business Architecture Skills*. Tienen que poder ayudar a modelar las necesidades del negocio. Ese Reference Model contiene todas las condiciones necesarias que deben ser tenidas en cuenta: quiénes son los clientes, cuáles son los requerimientos, cuáles son los datos, de tal modo que se pueda hacer un análisis de todo el proceso. Es igual que los modelos de referencia en arquitectura. Estos modelos se comenzaron a hacer en Canadá hace 15 años y se reconoce como *best practices*.

Nos informa que ser un CIO es un desafío, no es para todos. Deben ser capaces de investigar, reconocer oportunidades y estar satisfecho con su trabajo.

Él no puede decirnos cuál puede ser el futuro de todo esto. Ahora empiezan a llegar las nuevas generaciones con grandes expectativas en la funcionalidad de las tecnologías pero desde los aparatos móviles. No tratan de entender la tecnología, tratan de usarla y que les funcione. *Como nos estamos estandarizando, podemos cubrir estas expectativas mejor, y más rápido.* Pero él pretende que la gente entienda de lo que se trata.

¿Cuál es la ayuda de las universidades? A esta pregunta responde que: “Estamos trabajando mucho con las universidades. Preparo un grupo de consejeros, de asesores. Trabajamos con las tres universidades de Toronto. Los ayudamos a construir competencias, y también les abrimos oportunidades para que los estudiantes puedan trabajar en el gobierno”. Algunas universidades están avanzando hacia maestrías conocidas como *Business Technology Management*. En estos casos, quienes estudian este tipo de Maestría, tienen dos títulos en uno. En ellas se adquieren habilidades, por un lado, para los negocios, las finanzas, la contabilidad y también tecnológicas, por el otro. Se sale de estos estudios muy bien preparado.

Por otra parte, se espera que uno siga estudiando cuatro o cinco carreras en la vida. La sociedad está cambiando de manera acelerada y cuanto más preparado se esté para enfrentar esos cambios, mejor. La gente joven tiene buenas ideas y mucha energía. Es enloquecedor ver cómo manejan diez cosas al mismo tiempo. Y sacan muy buenas notas. Estamos en un mundo multimedia.

Esto también los prepara para trabajar en todo el mundo o para todo el mundo, lo que supone que uno tiene que dominar muchas lenguas.

57 Este tema volverá a verse con detalle en la parte del Plan Estratégico.

Nadie tiene una sola respuesta pero lo importante es que podamos trabajar juntos aún de manera global.

Respecto a las Comunidades de Práctica importantes que formamos, tenemos una G5: Toronto, Edmonton, Vancouver, Montreal y Ottawa. Estamos trabajando juntos para tener más fuerza para avanzar en desarrollos de Gobierno Abierto hasta la Web: licencias, estándares, términos y condiciones, tecnología, casos de negocios. Estamos funcionando como un Think Tank. Ahora estamos en condiciones de probar que lo que hacemos juntos es relevante, no solo se trata de dar consejos sino de mostrar lo que hacemos. Tenemos ya evidencias. De esta manera, podemos actualizar el Reservorio.

También integramos hace varios años un grupo de trabajo nacional sobre Gestión de la Identidad (Identity Management) y Privacidad. Hemos estado trabajando sobre los estándares: Business model standard, service delivery standards, etc.

Paralelamente integramos CoPs internacionales con, por ejemplo, CIOs provenientes de USA o de Dinamarca o Australia, India, China, donde realizamos debates abiertos. Uno de los temas que más preocupa es el de seguridad.

3. Alianzas público-privadas para la prestación de servicios

Ahora avancemos con el otro tema contextual, a través de la inclusión de las partes más relevantes de la entrevista realizada a Lan Nguyen, publicado en el Boletín n° 59 OEA, 2010⁵⁸. Lo tratado remite a la prestación de servicios, y los acuerdos público- privados para mejorar la entrega en el gobierno de Toronto.

La entrevista

A la pregunta de cómo visualiza las oportunidades y amenazas que experimentan los gobiernos en relación a alianzas público-privadas vinculadas al e-Gobierno y E-Servicios, Nguyen responde que si se define el objetivo de la alianza en servicios centrados en el ciudadano, esta nueva mirada brinda un cúmulo de oportunidades para su mejora a través de alianzas público privadas.

Ella aclara que cada situación debe ser analizada específicamente con las distintas partes involucradas y en sintonía con los destinatarios del servicio o la información; por ejemplo, cuando se solicita el apoyo de instituciones no públicas el gobierno debe preguntarse sobre cuáles son las condiciones que pueden requerir, a qué instituciones se les asignarán fondos para realizar sus tareas o, en su defecto, si es posible pedir el apoyo sin contraprestación monetaria.

Un ejemplo de la conveniencia de estas alianzas es el caso de servicios para inmigrantes de un determinado origen. Se sabe que quienes mejor interpretan su situación son las comunidades que los nuclea. Ellas son las que pueden hacerse cargo, de la mejor manera, considerando el contexto cultural del inmigrante que requiere servicios. En algunos casos podrá ser conveniente traducir los requerimientos al propio idioma del inmigrante. Muchas

58 Se reproduce el reportaje realizado por la autora de este libro a Nguyen, en el Boletín n° 59 OEA Noviembre 2010 - ISSN 1999/4605. http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_59/TemadelMes59.htm.

veces los *Call Centers* delegan la traducción de los requerimientos y de sus respuestas a las propias asociaciones de inmigrantes. Pongamos otro ejemplo, si un inmigrante está desempleado, son esas asociaciones las más indicadas para ayudarlo a completar formularios, elaborar su currículum o indicarle oportunidades de capacitación conforme a las demandas del mercado. Esto último podría también derivarse a otras organizaciones no vinculadas a la comunidad específica, ni pertenecientes al gobierno.

Respecto de qué tipos de asociaciones o individuos pueden constituirse en aliados comprometidos (“stakeholders”), Canadá tiene “*public stakeholders*” de diversos tipos:

- Voluntariado: ciudadanos que cooperan en algún servicio, sin requerir contraprestación monetaria.
- Comunidades específicas: ayudan a proveer una mejor conexión con sus connacionales de origen, con o sin contraprestación monetaria.
- Asociaciones de defensa de determinados derechos: ayudan a comprender mejor los requerimientos de los interesados o afectados.
- Grupos de ciudadanos: participan en reuniones formales para opinar y sugerir acerca de políticas públicas, junto con los representantes políticos.
- Instituciones diversas: incluye cámaras de comercio y empresarias, sindicatos, universidades, *colleges*, bancos, etc.

La creciente conciencia acerca de la participación y la colaboración ciudadana dio lugar al surgimiento de muchas ONGs que, en algunos casos, terminan siendo stakeholders en algún punto de apoyo a la entrega de servicios.

Nguyen aporta otro ejemplo de las oportunidades que ofrecen estas alianzas:

Supongamos que alguien quiere desarrollar un negocio pero no dispone de suficiente dinero para financiarlo. Elabora un plan de negocios y lo presenta en una entidad bancaria, la cual lo apoyará para conectarse con distintos programas gubernamentales de ayuda destinados a pequeñas empresas. También puede suceder que reciba orientación y guía del propio gobierno para dirigirse hacia distintas fuentes opcionales de financiamiento. Los programas de apoyo son múltiples; por ejemplo, el gobierno federal ayuda a emprendedores jóvenes, el gobierno de Ontario asiste a emprendedores, las universidades y colleges también tienen programas relativos a incubadoras para proyectos de innovación y su comercialización, las cámaras empresariales disponen también de programas de asistencia a emprendedores.

El mismo Banco, cuando un emprendedor lo consulta, puede sugerirle: “Usted tiene que tomar contacto con el gobierno, diríjase al *Canadá Business Centre*, o a *Enterprise Toronto*; ingrese al sitio web y allí encontrará toda la información disponible”.

Para el comienzo de un emprendimiento, el gobierno de Toronto ofrece orientación por vía virtual y ayuda presencial a través de sus propias dependencias, abriendo posibilidades para asistir a cursos, acceder a tutoriales, disponer de apoyo en la elaboración del plan de negocios, etc.

Cuando el emprendedor contrata personal, puede recurrir nuevamente a la asistencia gubernamental para capacitarlo. El gobierno dispone de fondos para apoyar ese entrenamiento, cuya ejecución estará a cargo de alguna institución no gubernamental. Si estos fondos, provenientes de programas vinculados a la generación de empleo, fueran entregados a la burocracia gubernamental, posiblemente terminarían sin utilizarse o se utilizarían tardíamente.

Las amenazas que traen consigo las alianzas en materia de e-Gobierno están asociadas a los riesgos de delegar responsabilidad gubernamental en servicios que involucran cuestiones de privacidad y datos personales. Es por ello que los servicios altamente sensibles en esas cuestiones quedan a cargo del gobierno.

Quizás podría pensarse que las alianzas público-privadas para la implementación de servicios ponen en riesgo la calidad de la prestación. Pero no es así, los gobiernos canadienses fijan siempre resultados mensurables fácilmente verificables y controlables. Por otra parte, también asocian a stakeholders que quedan a cargo de observatorios externos ocupados en determinar la calidad de las prestaciones, a través de herramientas de monitoreo y evaluación diseñadas y manejadas por éstos.

Avanzando con la entrevista, se le inquirió sobre los factores que a su juicio determinan y condicionan las alianzas público-privadas.

Nguyen responde que el principal factor es el cumplimiento de los niveles de disponibilidad y calidad convenidos para los servicios. Y esos niveles de disponibilidad y calidad nunca quedan sin mensurar. Por otra parte, la Web 2.0 se ha constituido en una herramienta útil y poderosa para controlar la calidad de los servicios. A medida que va creciendo la base comunitaria comprometida, también van incrementándose las observaciones múltiples sobre la disponibilidad y calidad en cuestión. Y este es otro tipo de observatorio que funciona muy bien. Agrega: “Sabemos ya que la Web 2.0 –a través de *Twitter*, *Facebook*, etc.- nos ayuda a controlar lo que se hace con el dinero de los ciudadanos, y todo ese control puede realizarse en tiempo real, con una respuesta correctiva inmediata”.

Estas alianzas marcan una tendencia en el gobierno, el que apunta a responsabilizar, a convocar la colaboración y a transferir la prestación de parte de los servicios a la propia comunidad, dado que el gobierno no puede seguir haciéndose cargo directamente de cuestiones que se tornan cada vez más complicadas. Desde esa posición se procura revertir las expectativas de gran parte de la población puestas en un Estado que, supuestamente, debería hacerse cargo de todo. Por eso los gobiernos incentivan a la comunidad a tomar cartas por sí misma en todos los aspectos que le conciernen. Ahora el gobierno dice “nosotros podemos aportar a la solución, pero ¿pueden ustedes colaborar?”. Esto implica para la comunidad la necesidad de crear capacidades organizacionales para colaborar con el gobierno, pero no de cualquier manera. “Los gobiernos nos reservamos la responsabilidad por la prestación de los servicios y debemos tener todos los recaudos y garantías sobre la calidad de los mismos. Para ello generamos diversas instancias –a cargo de ONGs y de actores del sector privado- de asesoramiento y acompañamiento en los procesos de colaboración con terceros en la prestación de servicios”.

La clave reside en lograr que la base comunitaria se sienta comprometida y obligada a tomar las riendas de su propia responsabilidad procurando que desarrollen su capacidad organizacional y, de este modo, ir constituyendo actores comprometidos (stakeholders) que la representen.

4. Referencias

Nguyen, L. 2010. Reportaje realizado por Ester Kaufman a Nguyen, en el Boletín n° 59 OEA Noviembre 2010 - ISSN 1999/4605. http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_59/TemadelMes59.htm.

Entrevista a Dave Wallace, CIO de Toronto, octubre 2010.