Ester Kaufman

Aportes para el Gobierno Abierto y la entrega de servicios

Experiencias canadienses

ASAEC
Asociación Argentina de Estudios Canadienses

Canada

Aportes para el Gobierno Abierto y la entrega de servicios

Experiencias canadienses

Ester Kaufman

ASAEC
Asociación Argentina de Estudios Canadienses

Canada

Kaufman, Ester

Aportes para el gobierno abierto y la entrega de servicios : experiencias canadienses . - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : el autor, 2012.

E-Book.

ISBN 978-987-33-2658-5

1. Ciencias Políticas. 2. Gobierno. I. Título

CDD 320

Aportes para el Gobierno Abierto y la entrega de servicios. Experiencias canadienses
1º Edición, Ciudad de Buenos Aires, septiembre de 2012

Licencia Creative Commons. Atribución 2.5. Argentina. Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).

Ester Kaufman
www.esterkaufman.com.ar
esterkaufman@gmail.com

ISBN 978-987-33-2658-5

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11723.

Diseño editorial: Santángelo Diseño

Producido en Argentina

Ester Kaufman

Abogada por la Universidad de Buenos Aires - UBA.
Master en Ciencias Sociales por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - FLACSO, Argentina. Posgrado en "Planificación y Gestión de Proyectos de Cooperación para el Desarrollo en los Ámbitos de la Educación, la Ciencia y la Cultura". O.E.I. y U.N.E.D.
Investigadora de desarrollos canadienses en *Back Office* e Intranet 2.0 para la integración de la multicanalidad. Programa "*Understanding Canada*". Beca del gobierno canadiense (2010-2011).
Coordinadora Académica del Curso Iberoamericano de "Ambientes Web y gestión colaborativa para la entrega de servicios". EIAPP-INAP Secretaría de la Gestión Pública - CLAD. (2012-2013).
Ex Coordinadora académica del Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico EIAPP-INAP Secretaría de la Gestión Pública - CLAD (2008-2011).
Fue consultora para el seguimiento técnico de proyectos sobre TIC en América Latina del Programa FRIDA (IDRC-ICA-LACNIC) (2006-2011).
Publicó *Políticas Públicas y Tecnologías Líneas de acción para América Latina* (2007, La Crujía, Buenos Aires), entre muchos otros títulos.

Más información ver
www.esterkaufman.com.ar

Dirección de correo
esterkaufman@gmail.com

A los cuatro soles que
iluminan mi planeta interior
Mica, Vicky, Sofi y Mia

Prólogo

Este libro tiene su origen en una investigación realizada por mí dentro del contexto del "*Program Academic Improvement EFF/BCS: Understanding Canada*", en el que fui seleccionada para viajar a Canadá con el objeto de investigar la oferta de servicios públicos mediante las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) en sus tres niveles de gobierno. El viaje, además, se pudo hacer gracias al aval de INAP Argentina, donde trabajo como docente e investigadora, que me concedió una beca con goce de haberes con el compromiso de aplicar en mi institución los conocimientos a adquirir.

La investigación "in situ" tuvo lugar en el mes de octubre de 2010. Los gobiernos investigados fueron: el gobierno federal, el gobierno provincial de Ontario y el gobierno local de Toronto.

Gracias a la actitud abierta de los funcionarios entrevistados, pude acceder a temas vinculados a la gestión del conocimiento, a la promoción de comunidades de práctica y al acompañamiento a iniciativas de ofertas de servicios a través de espacios internos de entendimiento y consenso. Lo lógico era abordar, en la medida en que los propios actores lo estaban haciendo posible, la trastienda o "*Back Office*" en su puesta a punto, para servir mejor a la comunidad. Fue una gran suerte que estos espacios, reservados a los propios funcionarios, se transformaran en accesibles gracias a lo cual fue posible obtener la información suficiente para crear las condiciones de transferencia de las prácticas que lo ameritaban.

Tuve la suerte de poder realizar muchas entrevistas a sus funcionarios, en los tres niveles de gobierno. El listado de las mismas se acompaña como Anexo en la Primera Parte (pág. 22). Cada uno de los entrevistados no sólo contó la experiencia institucional en la que estaba inserto, sino que además aportó material documental y visual (como en los casos de las Intranets o el Plan Estratégico de *eService*). Los temas fueron muchos y, luego de una trabajosa selección, quedaron los títulos siguientes[1]:

1) Gobierno federal:

- Multicanalidad integrada: *Service Canada*
- Evaluación de satisfacción ciudadana: *Citizens First 5 (CF5)* elaborado por el *Institute for Citizen-Centred Service (ICCS)*
- Gobierno Abierto y ambiente web colaborativo común: GC 2.0, GCPedia y Wiki del NRCan (Ministerio de Recursos Naturales)
- Formación y competencias clave

1 Estos títulos se encuentran mejor identificados en el Índice que inaugura el libro.

2) Gobierno provincial de Ontario:

- *Ontario Province Service* (OPS)
- Ambiente web colaborativo común: OPSPedia

3) Gobierno local de Toronto

- Gestión de la información y documental a cargo del *City Clerk´s Office*
- Competencias del *CIO Branch*
- Gobernanza público privada para la prestación de servicios
- Participación Ciudadana a cargo del *Strategyc & Corporate Policy*
- Plan Estratégico del *eService*. 311 Toronto
- Formación y competencias clave para *Toronto Service*

Algunos de estos productos contaron con el aporte del INAP, quien se hizo cargo de la desgrabación y traducción de algunas entrevistas y documentos a fin de ser incorporados en distintos cursos de TeleINAP (*Plataforma de E-Learning*), tanto para el nivel nacional como iberoamericano.

Durante el 2011 comencé la etapa de actualización del material obtenido en octubre de 2010. Para ello me contacté con los funcionarios canadienses entrevistados quienes me proveyeron de algunas actualizaciones. Otra vía fue Internet. Cuando no pude acceder a ellos o no alcancé a tener información actualizada, opté por incluir el material original ya que, aún teniendo dos o tres años de antigüedad, su contenido lo ameritaba, independientemente si los proyectos reseñados fueron implementados o no. Tal es el caso del Borrador del Plan Estratégico de *eService* del gobierno de Toronto, el que (independientemente de su aplicación) es un texto de gran ayuda para cualquier gobierno que desee avanzar en el mejoramiento de los servicios, en línea con las etapas más maduras del gobierno electrónico.

¿A quienes debo agradecer?

Debo destacar el aliento y colaboración de la gente que estuvo más cerca del proyecto. Primero, quiero mencionar a Graciela Falivene, Coordinadora del Programa de Innovación en la Capacitación, quien dio su aval para los cursos en cuestión y quien revisó y sugirió mejoras a los textos. Le sigue Graciela Silva, lectora permanente de estos materiales, y a quien agradezco su generosidad para compartir sus hallazgos en Internet, algunos de ellos fuentes de este texto. Ambas "Gracielas" participaron desde el inicio del proyecto de investigación, colaboraron en la elaboración de su metodología previo al viaje a Canadá, controlaron y mejoraron la batería de preguntas para los entrevistados, señalaron los temas más relevantes y estuvieron permanentemente en contacto (vía e mail) durante mi estadía en dicho país, asistiéndome en todo el ajuste cotidiano de la investigación.

Asimismo, quiero agradecer a mi hijo, Fernando Maresca, por sus comentarios continuos respecto a los aspectos jurídicos de algunos temas, como ser, el de acceso a la información personal y la debida protección a la privacidad.

Y qué decir de José Luis Tesoro, primer lector del libro, quien tuvo la paciencia de indicarme los aciertos y defectos de la escritura, tarea no menor.

Pero vayamos un poco más atrás. Volviendo al trabajo realizado, y dada la gran cantidad de documentos y entrevistas existentes, necesité mucho apoyo para avanzar. Así recurrí a Diana Stalman, quien se hizo cargo de

las desgrabaciones y su traducción; y a Diana Mosches, quien me ayudó con algunas traducciones del material escrito y también con la última corrección. En esta última tarea la acompañó Elba Di Filippo. Vaya mi agradecimiento a ellas por aliviar la carga de estas tareas.

También pude superar las dificultades de traducción e interpretación planteadas por el Plan Estratégico de *eServices* de Toronto, en lo referido a los porfolios tecnológicos, gracias al apoyo de José Carllinni, conocido experto de la Informática.

Quise dejar para el final un agradecimiento muy importante para Asociación Argentina de Estudios Canadienses (ASAEC) que, de todas las maneras posibles, me alentó a publicar este libro. Y gracias, especialmente, a Annette Pfeiffer, su presidenta.

No quiero olvidar el rol que le cupo a la Embajada Canadiense en Argentina a través de su asesora cultural y académica, la destacada Beatriz Ventura, destacada para muchos que hemos tenido sueños y destacada por poseer una varita mágica que le permite transformarlos en realidad.

Algunas advertencias sobre el modo en que fue escrito este texto

Como he querido ser fiel a la información provista por los funcionarios, y al material documental detectado, decidí que el contenido debía reflejar lo relevado, a veces mechado con algunas introducciones propias. Por lo tanto, se trata, en su mayoría, de traducciones procesadas y que conservan una mayor o menor fidelidad al contenido literal relevado.

Dada esa situación, no quise abusar de la letra cursiva, salvo cuando estaba frente a una traducción literal donde el entrevistado hablaba en primera persona. En el resto de los casos también se trata de traducciones, pero con modificaciones. Para ellas, utilicé la letra común.

A fin de que las experiencias pudieran ser contextuadas, las he precedido por una muy breve descripción tanto de Canadá y su sistema de gobierno, en primer término como de Toronto, promediando el texto.

Decidí, como criterio general, mantener muchas palabras en inglés, las más relativas a nombres institucionales o programas o nombres específicos, a fin de que el lector pudiera buscar más información utilizando los términos clave. Aclaro que todos los textos citados y las imágenes se recogieron en inglés.

Y una última aclaración: siempre preferí utilizar fuentes documentales o contenidos de sitios web para evitar cualquier incompletitud en las entrevistas e impedir la mala interpretación de las manifestaciones de los entrevistados. Debe considerarse, en este punto, que el inglés no es mi idioma nativo. Por eso, uno de los criterios generales de redacción ha sido la preferencia por el uso de fuentes documentales o contenidos oficiales de sitios web.

Sumario

Prólogo 5

Primera Parte
Primeras aproximaciones

1. Primeras aproximaciones a Gobierno Abierto 16
2. Primeras aproximaciones a Canadá 18
   2.1. Datos generales 18
   2.2. Roles y niveles de gobierno 20
3. Referencias 21

Anexo 22

Segunda Parte
Gobierno Federal y Gobierno Provincial de Ontario
Multicanalidad en la entrega de servicios y
ambientes colaborativos

Capítulo uno
Audiencias, Canales y *Back Office* en *Service Canada*

1. Algunos principios básicos sobre Audiencias, Canales y *Back Office* 26
   1.1. *Front Office* de la entrega de servicios 26
      1.1.1. Transparencia y acceso a la información 26
      1.1.2. Segmentación de usuarios y lenguajes diferenciados 28
   1.2. Multicanalidad. Procesos de personalización 28
      1.2.1. *Citizen First 5 (CF5)*. Evaluación de la multicanalidad y calidad del servicio 29
   1.3. Los procesos de personalización 34
   1.4. *Back Office* de la entrega de servicios 34
2. El modelo *Service Canada,* la Ventanilla Única del gobierno federal 35
   2.1. Complejidad en las ventanillas únicas e integración de servicios. Otras experiencias 35
   2.2. Antecedentes nacionales del modelo 36
   2.3. El modelo propiamente dicho 38
      2.3.1. "Un ciudadano – una red": un ejemplo práctico 43

2.4. La multicanalidad en *Service Canada* 50
2.4.1. Canal presencial 50
2.4.2. Canal Web 55
2.4.3. Canal telefónico: 1-800-CANADA 64
2.4.4. Otras consideraciones del *Back Office* de *Service Canada* 67
2.4.5. Formación para *Service Canada* 69
2.5. Lecciones aprendidas sobre el modelo implementado 71
2.6. Intranet de *Service Canada* 72
2.6.1. Intranet del gobierno federal 74
3. Referencias 77
4. Bibliografía 77

Anexo
Competencias clave para el liderazgo en los servicios públicos del gobierno federal
1. Introducción 79
2. El modelo 80
3. Definiciones 80
3.1. Valores y Ética: Integridad y Respeto 80
3.2. Pensamiento Estratégico: Análisis e Ideas 80
3.3. Compromiso: Personas, Organizaciones, Socios 80
3.4. Excelencia de Gestión: Gestión de la Acción, Gestión de las Personas, Gestión Financiera 81

Capítulo dos
Ambientes Web colaborativos y Gobierno Abierto

1. Introducción 93
1.1. Conceptos básicos introductorios sobre el uso de la Web 2.0 93
2. El GC 2.0: Gobierno Abierto en Canadá 96
3. Experiencias canadienses de construcción de ambientes Web colaborativos 102
3.1. GCPedia 102
3.2. Internet 2.0. La Wiki del NRCan y la Base de Conocimiento Integrado 107
3.3. La OPSPedia de la Provincia de Ontario: "La gestión antes que la tecnología" 121
4. Referencias 137

Tercera Parte
Gobierno local de Toronto

Capítulo uno
Introducción y Entrevistas marco

Sección uno
Introducción a Toronto
1. Ciudad de Toronto 139
2. Estructura y funcionamiento del gobierno 142
2.1. Roles y responsabilidades 143
2.2. Órganos de apoyo al *City Council* 144
2.3. Interacciones de organismos en los procesos de decisión 145
2.4. Servicios públicos y organismos 145
3. Referencias 147

Sección dos
Entrevistas clave para enmarcar las experiencias del gobierno de Toronto
1. Introducción 148
2. Las funciones y competencias del CIO. Su apoyo al 311 Toronto 148
3. Alianzas público-privada para la prestación de servicios 154
4. Referencias 157

Capítulo dos
Gestión de la información, Gobierno Abierto y *Open Data* en Toronto

1. Aclaraciones iniciales 158
2. La gestión de la información y su órgano responsable: el *City Clerk´s Office* 159
   2.1. Funciones 159
   2.2. Estructura interna del *City Clerk´s Office* 160
3. Gobierno Abierto 162
   3.1. Portal de Información del *City Council* y Comités 162
   3.2. *Open Data* 164
4. Algunos temas de gestión de la información 171
   4.1. Cultura abierta 171
   4.2. Acceso y organización de la información 172
      4.2.1. Identificación de agrupamientos y temáticas para acceder a la información 173
      4.2.2. Imágenes y explicaciones sobre el listado del punto 4.2.1. 174
5. Gestión de registros 180
   5.1. Conservación y destrucción de registros 181
   5.2. Rutina de divulgación 182
6. Gestión de la información y protección de la privacidad 183
   6.1. Proceso de solicitud de acceso a la información 183
      6.1.1. Excepciones 184
      6.1.2. Apelaciones 185
   6.2. Información personal de salud. Acta de protección 185
   6.3. Protección de la privacidad en las interacciones online con el gobierno 188
7. Gestión de la comunicación institución y producción de contenidos 189
   7.1. Planificación de la política de comunicación institucional 189
   7.2. Redacción, lenguaje y formación en el *City Clerk´s Office* 191
   7.3. La comunicación y la multiculturalidad 192
8. Referencias 194

Anexo
Manual de Acceso y Privacidad
1. Introducción 195
   1.1. Perspectiva general 195
   1.2. Propósitos del Acta 195
   1.3. Definiciones y abreviaturas 196
2. Derecho de acceso y excepciones 197
   2.1. Derecho general de acceso 197
   2.2. Excepciones obligatorias 197
   2.3. Excepciones discrecionales 198
   2.4. Otras disposiciones y restricciones para el acceso 201
   2.5. Derecho a enmendar la información personal 202
3. Roles y responsabilidades 202

3.1. Introducción 202
3.2. *City Manager* y *Deputy City Managers* 203
3.3. *Program Managements Contacts* (PMC) 203
3.4. *Access Liaison Officers* (ALO) 205
3.5. *Corporate Access and Privacy Office* (CAP) 206
3.6. *City Clerk* 207
3.7. Servicios legales 207
4. Respuestas oportunas a las solicitudes de acceso 208
4.1. Introducción 208
4.2. Proceso de seguimiento 209
4.3. Respuestas oportunas a solicitudes bajo el MFIPPA 209
4.4. Responsabilidades de comunicación 210
5. Procedimientos de coordinación de solicitudes de acceso 210
5.1. Recepción de solicitudes 210
5.2. Aclaración de solicitudes 211
5.3. Cobro y estimación de tasas 211
5.4. Prórrogas 213
5.5. Búsqueda y recuperación de registros 213
5.6. Revisión de los registros y recomendaciones sobre la divulgación 214
5.7. Provisión de registros al CAP 215
5.8. Recortes a los registros y aplicación de excepciones 216
5.9. Preparación de recomendaciones sobre el acceso 217
5.10. Solicitudes de grupos de intereses particulares 217
6. Apelaciones ante el *Information and Privacy Commissioner* (IPC) 218
6.1. Facultad de apelación del IPC 218
6.2. Proceso de apelación 219
6.3. Mediación 221
6.4. Investigación 221
7. Protección a la privacidad individual 223
7.1. Introducción 223
7.2. Recolección de información personal 224
7.3. Retención de información personal 224
7.4. Uso de información personal 225
7.5. Divulgación de información personal 225
7.6. Protección de información personal de salud 225
7.7. Investigaciones de privacidad 227
8. Divulgación de rutina 228
8.1. Perspectiva general 228
8.2. Responsabilidad por la divulgación de rutina 229
8.3. Pautas para las divisiones del gobierno local 229

Capítulo tres
Participación ciudadana en gobiernos locales

Sección uno
Introducción al tema
1. Aclaraciones iniciales 231
2. Precisiones conceptuales 232
2.1. Casos de involucramiento cívico 233
2.2. Importancia del contrato entre gobierno y ciudadanía 234
3. Actividades de *Civic Engagement* y estructura administrativa 236
4. El órgano supervisor y de coordinación: *Strategic & Corporate Policy* 239
5. Contexto institucional del CE 242
6. Referencias 243

Sección dos
Estrategias de involucramiento y sus resultados
1. Aclaraciones iniciales 244
2. Génesis de la estrategia e iniciativas 244
3. Desarrollos de contenidos del Sitio Web 246
   3.1. *Toronto Civil 101-2011* 246
   3.2. Videos con recursos sobre CE 248
   3.3. Redes Sociales para el *Civic Engagement* 250
4. Referencias 252

Sección tres
Desafíos del *Civic Engagement* en Victoria. Acciones recomendadas y herramientas
1. Algunas consideraciones previas 253
2. Los desafíos y las acciones recomendadas 253
   2.1. Desafíos para la clarificación de roles. Acciones recomendadas 254
   2.2. Desafíos de priorización 255
   2.3. Desafíos de coordinación y consistencia 256
   2.4. Desafíos sobre los recursos 257
   2.5. Desafíos sobre servicios al cliente y comunicaciones 257
   2.6. Desafíos relativos al tratamiento de la diversidad 257
3. Sus herramientas 258

Sección cuatro
Tipo de reuniones, características y recursos utilizados en la participación
1. Primeras aproximaciones 269
2. Primer documento: "*Engagement Framework of Victoria*" 270
   2.1. Técnicas para compartir información 270
   2.2. Técnicas para la consulta y el involucramiento 271
   2.3. Técnicas para la colaboración y el empoderamiento 272
3. Segundo documento: "*We´ve got to stop meeting like this*" 272
   3.1. Consideraciones generales previas al tratamiento de las tecnologías 272
   3.2. Tablas sobre diversas técnicas de participación 274
4. Tercer recurso: Listado de métodos de participación del Sitio "*People and Participation*" 283
5. Referencias 299

Capítulo cuatro
***eServices* en un gobierno local**

Sección uno
Modelo de *eService* del gobierno de Toronto
1. Entrevista a Kamal Sangha 300
2. Entrevista a Lan Nguyen 303
   2.1. Funcionalidad del 311: construcción progresiva de una Ventanilla Única 303
   2.2. Intranet y desempeño del Centro de Contacto 311. Métricas 306
   2.3. Criterios predominantes del Plan Estratégico: agrupamiento de servicios y Eventos de Vida 309
3. Referencias 311

Sección dos
Plan Estratégico de E-Servicios
1. Introducción 312
2. Puntos relevantes del Plan 313
   2.1. Principales objetivos 313
   2.2. El servicio 311 como base inicial del desarrollo 314
   2.3. Enfoque de *eService "Made in"* Toronto 315
3. El Plan de Implementación y las iniciativas 317
4. Etapas iniciales de implementación 320
   4.1. Estrategia de Canales 320
   4.2. Política de Servicios 322
5. Mapa de ruta (*Roadmap)* de implementación 323
   5.1. Iniciativas de Ventanilla Única 326
      5.1.1. Porfolio de racionalización de servicios 326
      5.1.2. Porfolio 311 324
      5.1.3. Porfolio *My Toronto* 325
   5.2. Iniciativas de agrupamiento de servicios. Personalización 326
      5.2.1. Porfolio del paquete de servicios para empresas 326
      5.2.2. Porfolio del paquete de servicios para residentes 327
      5.2.3. Porfolio del paquete de servicios para visitantes 328
      5.2.4. Porfolio del paquete de servicios para propietarios 328
   5.3. Iniciativas de Tecnología e Información 329
      5.3.1. Programa de IM y Porfolio de Implementación 330
      5.3.2. Porfolio del Plan Estratégico de IT 331
      5.3.3. Porfolio de racionalización de aplicaciones. Porfolio de Comunidades de Práctica 332
      5.3.4. Porfolio de revisión de los formularios externos 333
   5.4. Facilitadores organizacionales 333
      5.4.1. Porfolio de facilitadores de políticas 334
      5.4.2. Pofolio de Gobernanza de *eService* 335
   5.5. Caso de negocios de alto nivel (*High Level Business Local*) 335
6. Gestión de la Información (IM) en el Plan Estratégico 336
7. *Service Office* 339
   7.1. Servicios del *Service Office* 340
      7.1.1. Servicio de seguimiento de la iniciativa de *eService* 340
      7.1.2. Servicio de monitoreo de las experiencias de los usuario 340
      7.1.3. Servicio de consultoría y asesoramiento en *eService* 341
   7.2. Roles y Responsabilidades 341
8. Referencias 343

Anexo
Transiciones en la Gobernanza 344

Capítulo cinco
Formación, roles y competencias

1. Aclaraciones iniciales 345
2. Imágenes de la Intranet y contenidos sobre la oferta en formación 345
3. *Learning Maps* 348
   3.1. *Strong and Effective Leaders Learning Map* (Mapa de formación líderes fuertes y efectivos) 348
   3.2. *Toronto Public Service Learning Map* 351

Última Parte
Reflexiones finales

1. Una mirada regional en la selección de Canadá 361
2. Pensar en grande y empezar en lo pequeño 361
3. Las nuevas formas de enfrentar lo complejo y lo inestable. Convivencia de estructuras informales y formales 362
4. Sistemas emergentes y lenguajes 364
5. Qué nos aportan las experiencias canadienses 365
   5.1. Tecnología y Gobierno Abierto 365
   5.2. La multicanalidad y su integración informacional 367
   5.3. Avances hacia la Ventanilla Única 368
   5.4. Gobierno Abierto y participación ciudadana 369
6. Referencias 371

Primera Parte

Primeras aproximaciones

1. Primeras aproximaciones a Gobierno Abierto

Este libro está enmarcado en lo que se reconoce como "Gobierno Abierto", desde su primera hasta su última página. Este concepto, por tanto, constituye su marco mayor. Siendo así, es imperioso ahondar sobre lo que encierra ese término.

El Gobierno Abierto estuvo relacionado, en su origen con el *Freedom of Information* y también con fuentes tecnológicas tales como el *Open Data, Software Libre, Open Source, Wikipedias*, etc., incluyendo el de gobierno electrónico[2]. Pero el concepto de Gobierno Abierto es mucho más amplio porque supone transparencia, colaboración y participación, pero también, responsabilidad (*accountability*), asociación público-privada, transversalidad; implicación y empoderamiento ciudadano[3].

¿Y qué más? Para encontrar esas respuestas utilizaremos algunas entrevistas a funcionarios latinoamericanos, publicadas en un Boletín de la OEA dedicado al tema[4]. Así tenemos que:

Según las manifestaciones de David Fletcher, Director de Tecnología del Estado de Utah, EE.UU.[5], el enfoque del Gobierno Abierto se basa en la transparencia, la eficiencia y la participación. A fin de ejemplificar las iniciativas que podrían implicar su desarrollo, el entrevistado menciona siete de ellas: 1) información sobre el detalle del gasto público (*Transparent Utah Gov*); 2) posibilidades de búsqueda de información sobre contratos estatales, en toda su base de datos; 3) información disponible sobre lobbystas ("*Utah Lobbyist Online*"); 4) información sobre contribuciones de campañas (ubicable en State of Utah Financial Disclosures); 5) información sobre audiencias públicas; 6) fuentes de datos (*Data.Utah.gov*: Portal de "datos abiertos" u "*Open Data*"); y 7) información sobre procesos legislativos y posibilidad de realizar comentarios abiertos y en tiempo real sobre ellos.

Pero, más allá de las iniciativas, existen condiciones básicas imprescindibles para formular e implementar una política y una estrategia en ese sentido. Javier Llinares Salas, Director General de Autoritas, España[6], nos dice que:

El Gobierno Abierto es una cuestión de actitud y esto implica un cambio cultural de las organizaciones. Se trata de lograr un cambio en la forma en que se hacen las cosas comenzando por los líderes y consiguiendo que esa nueva cultura se filtre e impregne en toda la organización. Los modelos del pasado no servirán para realizar las cosas de forma distinta, se trata también de realizar los cambios organizativos que sean necesarios para poder adaptarnos a una nueva forma de actuar. Por ejemplo organizaciones menos jerárquicas y que trabajen más en red, donde la información fluya de forma más eficiente. Finalmente se trata de cambiar las formas en las que nos relacionamos, tanto en lo interno, como en lo externo con los ciudadanos.

2 Existe una publicación reciente de CEPAL sobre el tema, centrada en experiencias de *Open Data*. Para los que les interese conocerla, se trata de "El desafío hacia el Gobierno Abierto en la hora de la igualdad", ubicable en http://www.eclac.cl/ddpe/publicaciones/xml/9/46119/W465.pdf

3 Este párrafo ha sido extraído de los contenidos escritos por Ricardo Sebastián Piana para el Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico en su versión 2012.

4 http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_55/Temadelmes55.htm y http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_55/Principal55.htm

5 Entrevistado por José Luis Tesoro en el Boletín mencionado.

6 Entrevistado por Ginés Alarcón Soto en dicho Boletín.

Acompaña, para ampliar lo dicho, la figura que sigue:

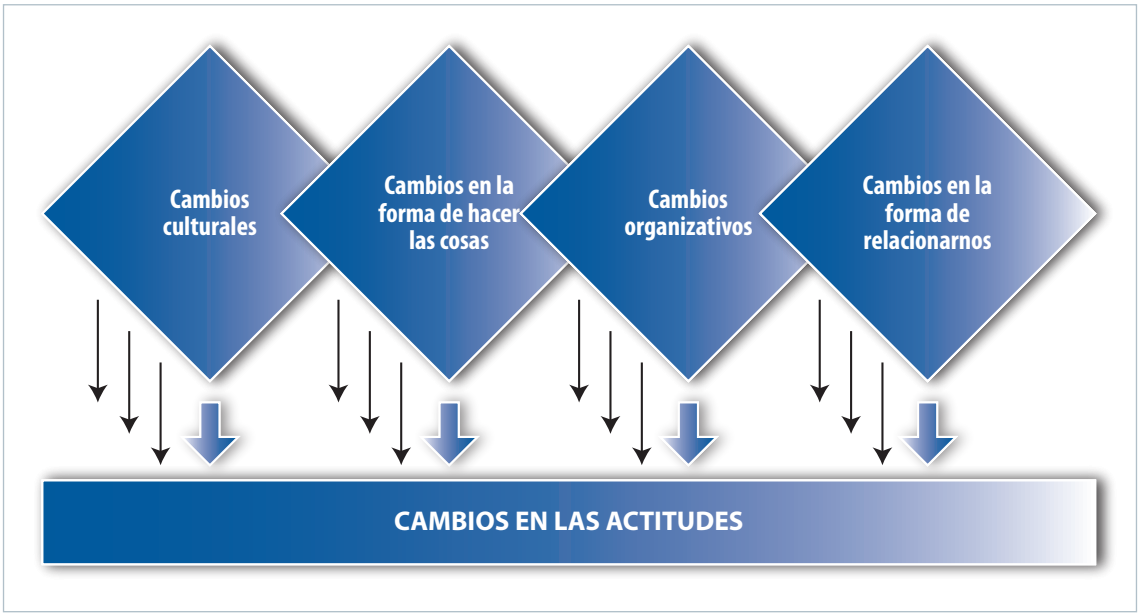


Gráfico 1. Llinares Salas, J. Boletín OAS Nº 55.

A su vez, la entrevistada María Isabel Mejía Jaramillo, Gerente del Programa "Gobierno en Línea" de Colombia[7], incorpora elementos del Gobierno Abierto que se aplican enteramente a las experiencias a describir en este libro, como ser:

- *promover la oferta de servicios en línea por múltiples canales*;
- *impulsar mejoras en la calidad de los servicios mediante aspectos como el enfoque en las necesidades de la ciudadanía, la cultura del servicio y la protección de la información; y*
- *ofrecer, mediante la colaboración entre entidades, soluciones fáciles de usar, integradas, personalizadas y seguras.*

Para completar este marco, recurrimos nuevamente a David Fletcher:

- *El gobierno debe medir lo que hace y responder por esas mediciones. Si el gobierno no mide ni comprende el impacto de lo que está haciendo, no podrá mejorar su gestión para alcanzar una auténtica excelencia como organización.*
- *El gobierno debe aprender de sus errores y de sus éxitos. Los líderes del gobierno deben generar un ambiente que favorezca el aprendizaje dentro de las organizaciones públicas.*
- *El gobierno necesita aprender a colaborar efectivamente e implementar estructuras digitales para una efectiva colaboración.*
- *Los líderes políticos necesitan* empoderar *a los empleados del gobierno, proporcionarles herramientas que sustenten y promuevan ese empoderamiento, así como premiar los resultados exitosos.*

Aclaramos que, si bien no estaremos mencionando en este texto el término "Gobierno Abierto" en forma constante, no hay nada de lo que aquí se expresa que no se le refiera.

7 Entrevista realizada por José Luis Tesoro para el Boletín mencionado.

Por último, acotamos que en la investigación realizada surgió repetidamente ese concepto pero como "*Open Gov*", o "*GC2.0*" (por "Gobierno de Canadá"). Para ampliar la información aquí vertida, volveremos sobre el tema a través de una de las entrevistadas, Marj Akerley, quien entregó imágenes y contenidos al respecto, los que son reproducidos en la Segunda Parte 2, Capítulo 2 (pág. 96), bajo el título "El GC 2.0: Gobierno Abierto en Canadá".

2. Primeras aproximaciones a Canadá

2.1. Datos generales[8]

Canadá se encuentra en el extremo norte de América, limitada al este, por el océano Atlántico; al oeste, por el océano Pacífico; al norte, por el océano Ártico. Al sur comparte la frontera con los Estados Unidos y al noroeste con su estado de Alaska. Es el segundo país más extenso del mundo después de Rusia.

Tiene una población de más de 32 millones de habitantes, y recibe anualmente más de 200 mil inmigrantes.

Es una nación industrial y tecnológicamente pionera y avanzada. Tiene grandes riquezas energéticas, tanto derivadas por de los combustibles fósiles y la energía nuclear como de la energía hidroeléctrica. Es considerado mundialmente como uno de los países con mejor calidad de vida.

Es un estado federal con diez provincias y tres territorios. Su sistema se define además como una democracia parlamentaria y una monarquía constitucional con la Reina Isabel II como Jefa de Gobierno. El inglés y el francés son sus lenguas oficiales.

La Reina delega sus poderes a su representante, el Gobernador General de Canadá. El Poder Ejecutivo federal está ejercido por el Primer Ministro y por su Gabinete. El Legislativo federal, por el Parlamento, compuesto por el Senado y por la Cámara de los Comunes.

En Canadá existen tres niveles de gobierno: el gobierno federal; los gobiernos provinciales y territoriales; y los gobiernos municipales (locales o regionales).

Las competencias del gobierno federal abarcan la política extranjera y comercio internacional, defensa, pesca, transporte, comunicaciones, carga fiscal federal, sistema monetario y bancario, derecho penal, inmigración y derechos humanos. A su vez, las provincias son competentes en administración de justicia, derechos civiles, recursos naturales, carga fiscal provincial, educación, cultura y administración municipal. En cuanto al medio ambiente, la responsabilidad es compartida por el gobierno federal, las provincias y los territorios.

Los gobiernos provinciales y territoriales tienen competencia en materia de educación, derechos de propiedad y derechos civiles, administración de la justicia, sistema hospitalario, recursos naturales al interior de sus fronteras, seguro social, servicios de salud e instituciones municipales.

A los gobiernos locales y regionales les corresponde la prestación de servicios de educación, el aprovechamiento de tierras, la reglamentación de las empresas locales y las actividades cívicas y culturales.

8 Esta parte del texto ha sido extraído de: Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Canad%C3%A1 y del Sitio Web de la Embajada de Canadá en Argentina y Paraguay: http://www.canadainternational.gc.ca/argentina-argentine/about-a_propos/government-gouvernement.aspx?lang=spa&view=d y http://www.canadainternational.gc.ca/argentina-argentine/about-a_propos/organization-organisation.aspx?lang=spa&view=d

Ciudades principales Canadá

Nº	Ciudad	Provincia	Hab.	Nº	Ciudad	Provincia	Hab.
1	Toronto	Ontario	5.052.522	11	London	Ontario	363.448
2	Montreal	Quebec	3.430.917	12	Victoria	Columbia Británica	316.911
3	Vancouver	Columbia Británica	2.044.298	13	Saint Catharines-Niagara	Ontario	314.644
4	Calgary	Alberta	1.078.793	14	Oshawa	Ontario	291.959
5	Edmonton	Alberta	928.760	15	Windsor	Ontario	288.743
6	Ottawa	Ontario	879.364	16	Halifax	Nueva Escocia	287.082
7	Ciudad de Quebec	Quebec	676.875	17	Saskatoon	Saskatchewan	205.697
8	Hamilton	Ontario	667.977	18	Barrie	Ontario	189.468
9	Winnipeg	Manitoba	649.227	19	Regina	Saskatchewan	178.809
10	Kitchener	Ontario	450.917	20	San Juan de Terranova	Terranova y Labrador	153.820

Estimación para 2010[183]

Imagen 1: Principales ciudades: *World Gazetteer.com* (2010). Consultado el 17 de mayo de 2010. Extraído de http://es.wikipedia.org/wiki/Canad%C3%A1#cite_note-182

Imagen 2. División política, extraída de http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Political_map_of_Canada.png?uselang=es

2.2. Roles y niveles de gobierno

En el próximo cuadro se verán desplegados los distintos roles de gobierno relacionándolos con el nivel correspondiente: Federal, Provincial y Municipal. El mismo está publicado en el Sitio Web de Toronto.

Roles y responsabilidades en Canadá
Federal (F), Provincial (P), Municipal (M)

	F	P	M
Administración de Justicia		★	★
Agricultura	★	★	
Agua y aguas residuales			★
Agua y servicios de reciclaje			★
Aplicación de la normativa	★	★	★
Asistencia social y servicios sociales		★	★
Bibliotecas públicas			★
Calles y rutas municipales			★
Cuestiones policiales	★	★	★
Desarrollo Económico	★	★	★
Educación post- secundaria, training e investigación	★	★	
Educación primaria y secundaria		★	★
Estacionamientos			★
Eventos y facilidades artísticas y culturales	★	★	★
Impuestos directos	★	★	★
Impuestos indirectos	★	★	
Industria	★	★	★
Infraestructura de transporte	★	★	★
Inmigración	★	★	★
Instituciones municipales		★	★
Licencias municipales (animales, edificios, empresas)			★
Medio ambiente	★	★	★
Parques y recreación			★
Pensiones y ayuda por ingresos	★	★	★
Planeamiento municipal			★
Preparación para emergencia	★	★	★
Protección contra incendios			★
Pueblos Aborígenes	★	★	★
Recursos naturales		★	
Salud Pública	★	★	★
Salud		★	★
Servicios de Energía hidroeléctrica		★	★
Servicios de emergencia médica			★
Tránsito público			★
Vivienda	★	★	★

Tabla 1. Extraída de http://www.toronto.ca/civic-engagement/learning-material/role-governments.htm

3. Referencias

Boletín nº 55, Julio 2010 - ISSN 1999/4605 "*E-Gobierno y Gobierno Abierto*". Entrevistas María Isabel Mejía Jaramillo, David Fletcher y Javier Llinares Salas. Ubicable en http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_55/Temadelmes55.htm y http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_55/Principal55.htm

Sitio de la Embajada de Canadá en Argentina y Paraguay: http://www.canadainternational.gc.ca/argentina-argentine/about-a_propos/government-gouvernement.aspx?lang=spa&view=d y http://www.canadainternational.gc.ca/argentina-argentine/about-a_propos/organization-organisation.aspx?lang=spa&view=d

Sitio del gobierno de Toronto con material explicativo de las funciones de los diferentes niveles de gobierno: http://www.toronto.ca/civic-engagement/learning-material/role-governments.htm

Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Canad%C3%A1

Anexo

Entrevistas Realizadas

Estadía: 28 de setiembre a 27 de octubre de 2010-10-27

Entrevistas: Gobierno local de Toronto[9]

Personas y función	Duración entrevista
Kamal Sangha: Project Manager, 311 Project Office	1:30 h.
Lan Nguyen: Director of Business Enablement and Client Services, Information and Technology Division	1:30 y 1 h. (2 entrevistas)
Aaron Pun: Manager, Organizational Development and Learning, Human Resources Division	1 h.
Dave Wallace: Chief Information Officer	1 h.
Daphne Gaby Donaldson: Director, Records and Information Management	1 h.
1) **Cheryn Thoun:** Manager, Communications Planning and Research.Acting Director. Strategic Communications Division 2) **Nicole Dufort:** Manager. Communication & Consultation. Finance & Administration 3) **Francine Antonio:** Corporate Management and Policy consultant 4) **Jannie Densing:** Advertising Coordinator	1 h
1) **Katherine Roos:** Small Business Manager 2) **Sal Vivona:** Senior Policy Advisor. Strategic Growth and Sector Development. Economic Development, Culture and Tourism 3) **Eric Jensen:** Manager. Economic Development, Culture and Tourism. Toronto Film & Television Office 4) **Vanessa Ferrone:** Senior Projects Analyst. Economic Development & Culture	1:30 h.
Marta Herrera: Toronto Public Health. Manager, Urban Health Issues. North York Civic Centre	1:30 h.
Meg Shields: Senior Corporate Management & Policy Consultant. Strategic and Corporate Policy. City Manager's Office	1 h.

9 Contactos principales: co-responsables de la organización de la Agenda: Judy Sheridan y David Lee.

Entrevistas: Gobierno Provincial de Ontario[10]

Personas y función	Duración entrevista
Eli Elsasser: Web Editor ONTARIO.CA	1:30 h.
Darren Chartier: Senior Analyst, Emerging Web Technologies -Gov, Office of the Corporate Chief Strategist Province of Ontario, Ministry of Government	1 h.
Sameer Vasta: Senior Advisor, Web Governance and Strategy. Lead, Intranet and Internal Communications Strategy	1 h.
David Tallan: Ontario Public Service (OPS). Senior Manager, Enterprise Web Development	1 h.
Zenna Abdulla: Manager, Strategic New Media	1 h.
Robert Crabtree: Team Leader, eServices. Economic Development and Innovation.	1 h.
Kate Kalcevich: New Media Team Lead. Ministry of Aboriginal Affairs	1 h.
Christina Talford: Senior E-Learning Consultant | OPS Learning and Development. Centre for Leadership and Learning	1 h.
Amin Remtulla: Director, eChannel Branch. ServiceOntario	30 min.
Anne.Matthews: Director. Communication Branch	30 min.

Entrevistas: Gobierno Federal de Ottawa. Ottawa-Gatineau (Quebec)[11]

Personas y función	Duración entrevista
1) **Darryl Somers:** Manager Channel Intelligence and Innovation 2) **Patrick Charette:** Manager, Client Service Support	1 h.
Cheryl Fisher: Senior Director General	1 h.
Dave Thompson: Director, Integrated Channel Management Directorate	1 h.
1) **Minh Doan:** Director, Web Strategies and Product management 2) **Michèle Jodouin:** Director, Strategies and Policy	1 h.
Jeannette Fraser: Research and Operations Coordinator	2 h.
1) **Carol Dennis:** Senior Web Project manager 2) **Anne Nadeau:** Web Project Manager 3) **Anne-Marie Valin:** Manager, Information Management and Quality Assurance	1 h.
Bonnie Szirtes: Team Leader, Information Management and Operations	1 h.
Suzanne Beaudoin: Manager, Busienss Architecture & Business Improvement Strategies	1 h.
Daniel Tremblay: Senior Director, Canada enquiry Centre	1 h.
1) **Marj Akerley:** Executive Director, Organizational Readiness Office 2) **Karl Ghiara:** Manager, Standards Program	1 h.
1) **Melissa Follen:** Senior Policy Analyst 2) **Patricia Wiebe:** Medical Specialist in Mental Health.	1 h.
Peter Cowan: Director, Enterprise IM	1 h.

10 Contacto principal: responsable de la organización de la Agenda: David Tallan. *Senior Manager, Enterprise Web Development. Ontario Public Service* (OPS).

11 Contactos principales: co-responsables de la organización de la Agenda. 1) Marie D'Aoust, Senior Analyst, Trends and Innovation. *Service Canada*. 2) Tom Woods, Policy Advisor, Strategic Partsherships. *Service Canada*.

Personas y función	Duración entrevista
Dan Batista: Director	1 h.
Jean-François Bussières: Team Leader. Human Resources and Skills Development Canada	30 min.
Richard Rochefort: Senior Director General, Service Canada College	1 h.
Scott Streiner: Assistant Deputy MinisterHuman Resources and Skills Development Canada	2 entrevistas 3 hs.

Segunda Parte

Gobierno Federal y Gobierno Provincial de Ontario

Multicanalidad en la entrega de servicios y ambientes colaborativos

Capítulo uno
Audiencias, Canales y *Back Office* en *Service Canada*

1. Algunos principios básicos sobre Audiencias, Canales y *Back Office*

1.1. *Front Office* de la entrega de servicios

En este apartado tomaremos algunos aspectos que constituyen el marco del *Front Office*, entendiendo el mismo como la interfaz con el ciudadano. Avanzaremos en su especificidad, en otras secciones, cuando tratemos las experiencias canadienses. Es importante conocer qué es lo que se va a ofrecer, y cómo, para luego avanzar sobre la preparación en el *Back Office* (la trastienda) de dicha entrega. El *Back Office* no puede ser encarado sin considerar dicha interfaz.

Entre los temas a verse más adelante encontrarán, por un lado, la accesibilidad y el acceso a la información, por el otro, la usabilidad, la transparencia y la calidad de los servicios. También trataremos la multicanalidad y las políticas activas para luego avanzar sobre los estadios y procesos de personalización.

Quedan aún otras cuestiones más técnicas del manejo del *Front Office*. Las mismas serán atendidas en el punto 2, cuando describamos las experiencias canadienses en cuestión.

1.1.1. Transparencia y acceso a la información

Existen muchos temas que se abren con la transparencia y acceso a la información, temas caros al Gobierno Abierto. En realidad, lo constituyen, como hemos visto. En este texto tendremos repetidas oportunidades para avanzar sobre estos tópicos, sobre todo cuando tratemos la experiencia del gobierno de Toronto donde existe todo un capítulo dedicado al tema (Tercera Parte, Capítulo dos: Gestión Información, pp. 158-229). Allí podrán encontrarse desarrollos ligados al acceso a la información, la gestión de la información, gestión documental, *Open Data*, por un lado y, por otro, la normativa referente al acceso a la información personal y a la divulgación de la información pública.

Amén de lo que puedan ver en el Capítulo, intentaremos analizar algo previo: la transparencia desde los lenguajes considerando las audiencias específicas, una vuelta de tuerca a los conceptos generalizados de transparencia. Esta nueva vuelta supone garantizar la efectiva accesibilidad a la entrega de servicios, no sólo en el sentido técnico. Por ejemplo, una ley se reputa conocida y entra en vigencia cuando se publica en el Boletín Oficial (ahora le sigue, algunas veces, su publicación por Internet). Si el lenguaje es incomprensible para un lego, eso a nadie le importa. Lo mismo sucede con el resto de la

información oficial. Se identifica: "acceso a la información "con la disponibilidad, en Internet o por acceso directo, de información oficial. Se sabe que, de no procesarse conforme a perfiles, esa información sólo podrá ser interpretada por entendidos (llámese profesionales, funcionarios o grandes empresas).

La situación es que, aún en los mejores casos, se está ante un acceso totalmente formal a la información, a la transparencia y a la rendición de cuentas. ¿Cómo se resuelve tal cuestión? Impulsando posturas donde el "acceso a la información" implique agotar todas las instancias de procesamiento de la información y constatar que la misma es comprendida por perfiles de destinatarios específicos. Esto les permitiría transformarla en conocimiento para la creación de ciudadanía y construcción de una demanda social de "acceso a la información" verdaderamente consistente[12].

Los gobiernos también necesitan elaborar sus estrategias de transparencia y acceso utilizando información dispersa en la comunidad. La propia comunidad va generando información y contenidos por sí misma. Estos fenómenos están en crecimiento debido a la aparición de la Web 2.0 y a la conversión de consumidores de contenidos en productores ("prosumidores") colaborativos. Los gobiernos deberían articular o utilizar como insumo de detección de necesidades a estas producciones, integrando temas o discursos a sus propios contenidos. De hecho veremos, en el Capítulo dos de esta Segunda Parte (pp. 93-137), que existen algunas prácticas de incorporación. Esto, sin embargo, no se encuentra aún sistematizado en forma general. Todavía están tratando de construir son las reglas de las interrelación internas y externas y que se podría incluir o no (ver específicamente el caso del NRCan (Base de Conocimiento Integrado: imágenes 19 y 20, Segunda Parte, Capítulo dos, punto 2.3.) y de la OPSPedia, (igual ubicación, punto 2.3.)).

Por otra parte deben asegurarse todas las instancias para que el contacto entre ciudadanía y funcionariado sea posible. Allí también se juega la transparencia arbitrando directorios generales donde se encuentren los datos para el contacto, y también los e mails personales, las direcciones laborales y los teléfonos de los funcionarios.

En cuanto a la información institucional, la misma debe ser accesible por diversos medios conforme a las posibilidades de los diversos segmentos de la ciudadanía. Esto supone habilitar todos los puntos posibles de distribución de la información: cartillas, carteles callejeros, teléfonos, *Call Centers*, mensajes de texto de telefonía móvil) organigramas e información suficiente en el sitio web institucional, dirección o direcciones y formas de llegar (transportes, planos, etc.)[13].

---

12 En las experiencias canadienses no hemos detectado el uso de metodologías como las de *Focus Group*, por ejemplo, para constatar la comprensión de las comunicaciones. Pero, tal como se verá en el transcurso de este texto, en el punto de contacto de entrega del servicio existe una instancia de retroalimentación donde el destinatario participa como un destinatario "activo" dejando su opinión. Por otra parte, también serán tratadas las investigaciones sobre satisfacción ciudadana por la entrega de servicios realizadas por el ICCS (punto 1.2.1.) que son parte del proceso de *feedback*. Ahora bien, esto deja aún pendiente la comprensión de los mensajes más institucionales del gobierno. Veremos en el mismo Capítulo dedicado a la gestión de la información de Toronto (Tercera Parte, Capítulo dos, punto 7., pp. 189-194) que dicho gobierno ha elaborado estándares de comunicación y cuenta con procesos de formación interna en comunicaciones en constante progreso. Si bien están atentos a cualquier reclamo surgido por cualquier medio de parte de la ciudadanía, podría estar faltando incorporarla de manera sistemática. Veremos en ese Capítulo (punto 7.3. de ese Capítulo) que los mensajes son traducidos a diversas lenguas, nos imaginamos que con apoyo de distintas comunidades. En el Capítulo de Participación (Tercera Parte, Capítulo tres, Sección dos, punto 3.2., pág. 248) encontramos también material educativo destinado a niños y jóvenes. Se supone, en estos casos, que existe alguna metodología de constatación, pero no se ha podido identificarla.

13 Sobre estos últimos puntos, ver punto 4.2.1. (pág. 173) Tercera Parte, Capítulo dos, dedicado a la gestión de la información en Toronto.

1.1.2. Segmentación de usuarios y lenguajes diferenciados

La segmentación de usuarios en conjuntos con problemáticas comunes conlleva a necesidades muy concretas de relación con las administraciones públicas y, consecuentemente, a una demanda específica de servicios y a su agrupamiento por parte del gobierno conforme audiencias diferenciadas. Dicha segmentación (cuya expresión máxima culmina con formas de personalización) nace la consideración de servicios público-privados integrados en función de identificación de *status* (desempleados, mujeres, familias, empresarios, jóvenes, niños, trabajadores, etc.); de estilos de vida (deportes, cine, teatro, turismo, etc.); de temas (bibliotecas, impuestos, policía); de guía de trámites; y también de "eventos de vida" donde se unifica y organiza la información direccionándola hacia alguna circunstancia biográfica relevante: el matrimonio, el nacimiento de un hijo, la pérdida de empleo, el cambio de vivienda, la apertura de un negocio, entre otros (Kaufman, 2004).

1.2. Multicanalidad. Procesos de personalización y medios alternativos

En nuestras estrategias de entrega debemos considerar, en atención a los destinatarios, cuáles son las tecnologías más atinadas para dar los mejores servicios, cuál es su situación diferencial y qué tipo de tecnología (o medio) les resulta más accesible. Esto forma parte de una tendencia que apunta a organizar los servicios de una manera pertinente a necesidades personales, tanto en la información/servicio, como en el medio utilizado para comunicarlo o entregarlo. En las experiencias relatadas veremos que los canales privilegiados son el telefónico, el presencial, Internet, el e mail, fax, correo tradicional, los kioscos (especie de cajeros automáticos, proveedores de servicios) y ahora están agregando la telefonía móvil.

Una de las entrevistadas en la investigación de Canadá, Kamal Sangha (*Project Manager, Strategic Business Management, 311 Project Office*. Toronto) comenta respecto a las circunstancias diferenciadas de apropiación tecnológica y a la innovación, que:

La revolución tecnológica está marcando una impronta de intensa interactividad. Esto deriva que, para las nuevas generaciones, la tecnología constituye su segunda naturaleza. Ellos no piensan: hacen. Paralelamente, existe la "Network Revolution", con espacios como Facebook, My Face o Twitter, entre muchos otros, lo que está teniendo un gran impacto en los gobiernos dado que la gente espera que los gobiernos se comporten con la dinámica y percepción del sector privado. "Yo puedo hacer mi banking online, yo puedo hacer muchos otros trámites online. ¿Por qué tendría que ser distinto con los gobiernos? …Pero qué pasa con los países o sectores que no cuentan con toda esta tecnología. Lo maravilloso es que esta carencia no implicar quedar automáticamente cercenados de este nuevo mundo. En realidad, se les pueden abrir otras oportunidades producto de las necesidades que resultan en innovaciones. Por ejemplo,…en muchos lugares el teléfono móvil es la conexión al mundo para la gente. La privación de computadoras termina siendo algo no tan relevante. Por supuesto que no es un dato menor esta carencia, pero en el mientras tanto, es posible que las necesidades de comunicación sean suplantadas a través de herramientas que dan respuesta muy puntuales a problemas inmediatos.

1.2.1. *Citizens First 5* (CF5): Evaluación de la multicanalidad y calidad del servicio

Para que sea posible avanzar sobre las características específicas de los canales conforme a las necesidades de los destinatarios, dada la apuesta de ir hacia una multicanalidad integrada, hemos incluido los servicios de evaluación realizados por el *Institute for Citizen-Centred Service (ICCS)*. Sus resultados son un insumo obligatorio para el mejoramiento de los servicios para los gobiernos. La última versión editada es la quinta (2008), y está publicada en formato libro bajo el título: "*Citizens First (CF5)*". Al día de hoy se encuentran elaborando la sexta versión.

Esta investigación pan-canadiense informa a los gestores de servicios de los resultados centrados en el usuario. Los mismos sientan las bases para la mejora de tres necesidades críticas de los ciudadanos: acceso a los servicios, prestación de servicios y los servicios propiamente dichos.

Cerca de 6.700 canadienses de cada provincia y territorio pudieron expresarse con respecto al servicio que presta el gobierno en esta versión.

El ICCS es una institución que investiga permanentemente sobre la identificación de necesidades y expectativas ciudadanas respecto a los servicios, asiste al sector público aplicando soluciones innovadoras y dando apoyo para alcanzar la calidad de los servicios[14]. Sus sponsors pertenecen al gobierno federal, a algunos gobiernos provinciales y locales. Están explícitamente comprendidos en estos últimos *Service Canada*, el gobierno de Ontario y el de Toronto.

Ahora veremos algunas partes relevantes de este informe:

Motivadores de satisfacción

Se preguntan por qué algunas personas están satisfechas con el servicio que reciben, mientras que otras no lo están. Existen cinco motivadores de satisfacción, que son los principales responsables:

1. *Oportunidad (Timeliness):* es el motivador más importante de satisfacción en todos los servicios y en todos los niveles de gobierno.
2. *Personal:* los usuarios aprecian al personal calificado que los trata de manera justa. Es el que "va un poco más allá" y hace un esfuerzo extra por atenderlos.
3. *Resultado positivo:* se expresa como "Conseguí lo que necesitaba"
4. *Facilidad de Acceso*
5. *Experiencias recientes satisfactorias sobre prestación de los servicios*

Sobre los servicios de rutina, los ciudadanos dicen…

- Que su prioridad número uno es que los servicios de rutina sean prestados oportunamente, tanto en las oficinas gubernamentales como por teléfono y a través de las comunicaciones electrónicas.
- Con el correr del tiempo se registra un cambio constante y dramático: los ciudadanos esperan ahora respuestas en plazos menores: su expectativa es de sólo una o dos semanas.
- Los problemas del teléfono, llamado "el canal de los ciudadanos", siguen requiriendo atención. El teléfono sigue siendo el canal más utilizado en

14 El libro sobre el CF5 fue facilitado por funcionarios. Existe un resumen disponible online en http://www.iccs-isac.org/en/cf/cfdocs/Backgrounder%20CF5%20Findings.pdf

los servicios del gobierno. Pero mientras las oficinas gubernamentales e Internet obtienen una calificación alta, el teléfono, como en el pasado, califica considerablemente más bajo. Los ciudadanos tienen más problemas de acceso por medio del teléfono que a través de cualquier otro canal. Líneas ocupadas, dificultades para encontrar el número correcto, problemas con los sistemas telefónicos automatizados, dificultades para la comprensión de la persona en el otro extremo y la espera en línea; todo ello contribuye a su frustración. Es esencial, por tanto, resolver los problemas de este canal.

- "Internet ha madurado": El estudio inicial de *Citizens First*, en 1998, no incluía ninguna pregunta sobre el uso de Internet. Los servicios públicos online eran apenas visibles. Hoy en día, la utilización de Internet está prácticamente a la par con las visitas a las oficinas del gobierno y con el uso del teléfono. Sin embargo, Internet no está desplazando a los canales tradicionales. Los ciudadanos usan Internet como un complemento más que como un sustituto de otros canales.
- Los ciudadanos utilizan cada vez más la multicanalidad para acceder al gobierno. En el CF5, el 59% de los encuestados manifiesta utilizar más de un canal para encauzar sus necesidades. Este es un salto significativo partiendo del 50 por ciento que respondió usar múltiples canales en el CF3, en 2002.

Longitud de tiempo aceptable para la recepción del servicio

Afirmaciones	Expectativas
Tiempo máximo de espera en una fila en una oficina de gobierno	5 a 9 minutos
Tiempo razonable de viaje a una oficina de gobierno (ida)	15 minutos
Tiempo de espera razonable para ser atendido por teléfono por una persona	30 segundos
El número máximo de personas con quienes tratar para obtener un servicio por teléfono	2 personas
Cuándo se recibe una respuesta automática de voz o por mail, si se deja un mensaje a las 10:00 am	Respuesta: en el mismo dia
El tiempo de espera aceptable para recibir una respuesta, desde el día que se envía una carta hasta su respuesta por correo	1-2 semanas

Tabla 1. *Interim Report*, 2009, 104.

Las calificaciones sobre la calidad del servicio aumentan tras 10 años de seguimiento

En cada uno de los 5 estudios de *Citizens First* se ha hecho un seguimiento de las calificaciones de los ciudadanos con respecto a un conjunto de servicios municipales, provinciales/territoriales y federales. Promediando todos los servicios, ha habido una significativa tendencia en alza. La calificación promedio para los 26 servicios que han aparecido en las cinco tandas de *Citizens First* ha crecido de 64% en 1998 a 72% hoy en día, un aumento del 8%.

37 servicios muestran tendencia en alza, 31 no muestran ningún cambio estadísticamente significativo, y 2 han bajado. De los que no cambiaron, 15 de ellos aparecieron sólo en las últimas dos tandas de *Citizens First*, así que el marco temporal es relativamente corto.

Las raíces de la confianza en el gobierno y en el servicio público quedan al descubierto. De hecho, la confianza en el gobierno está enraizada tanto en un buen servicio como en la confianza en el servicio público. La confianza en el servicio público, a su vez, depende de una gestión competente y de que

el servicio público sea percibido como justo, honesto, y en contacto con la comunidad.

Otros resultados sobre la multicanalidad (pp. 52-54)

La mayoría de las respuestas informan el uso de más de un canal de acceso a los servicios. En la mayoría de los casos (62%), reportan que tanto el canal inicial como el principal son los mismos. Como muestra la tabla que sigue, esta convergencia cruza la mayoría de los canales, particularmente los más populares (visita a la oficina, teléfono e Internet) Por ejemplo, de los que inicialmente se contactan por teléfono, el 65% mantienen el teléfono como canal principal, mientras que el 18% mantiene la visita a una oficina de gobierno como canal privilegiado.

Sin embargo, existen algunas excepciones a esta tendencia. Sólo el 49% de aquellos que inicialmente se contactan por correo ven a ese medio como su canal principal, con un número significante de visitas identificadas, como canales principales, a la oficina (22%) y al teléfono (23%). Asimismo, un número relativamente pequeño de encuestados que utilizan el fax o la visita de representantes de gobierno como su primer contacto, terminan teniendo diferentes canales principales.

Canal inicial y canal principal de contacto

Canal inicial	Canal principal								
	Oficina	Teléfono	Internet	Email	Correo	Fax	*Kiosk*	Repres.	**TOTAL**
Visita a una oficina de gobierno	**70**	15	11	1	3	<1	<1	<1	100
Teléfono	18	**65**	10	3	3	<1	1	1	100
Internet	18	15	**60**	4	3	<1	1	<1	100
E-mail	8	10	24	**56**	3	<1	<1	<1	100
Correo	22	23	10	2	**40**	2	1	1	100
Fax	14	37	<1	20	9	**7**	13	<1	100
Kiosk	6	1	9	<1	11	5	**68**	<1	100
Visitado por representante del gobierno	24	8	4	<1	36	<1	<1	**28**	100
TOTAL	**27**	**34**	**28**	**4**	**5**	**<1**	**1**	**1**	**100**

Tabla 2. Extraído de *Citizen First 5*, 2010, 52.

Personas que cambian canales

Las razones del cambio suelen ser muy variadas. En muchas situaciones ellos sienten que necesitan discutir sus situaciones con un proveedor del servicio, quizás para obtener información a fin de resolver una situación inusual o para resolver un problema. La mayoría que cambian el canal para finalizar el servicio eligen un canal presencial, usando el teléfono, visitando una oficina de gobierno o solicitan la visita de un representante gubernamental.

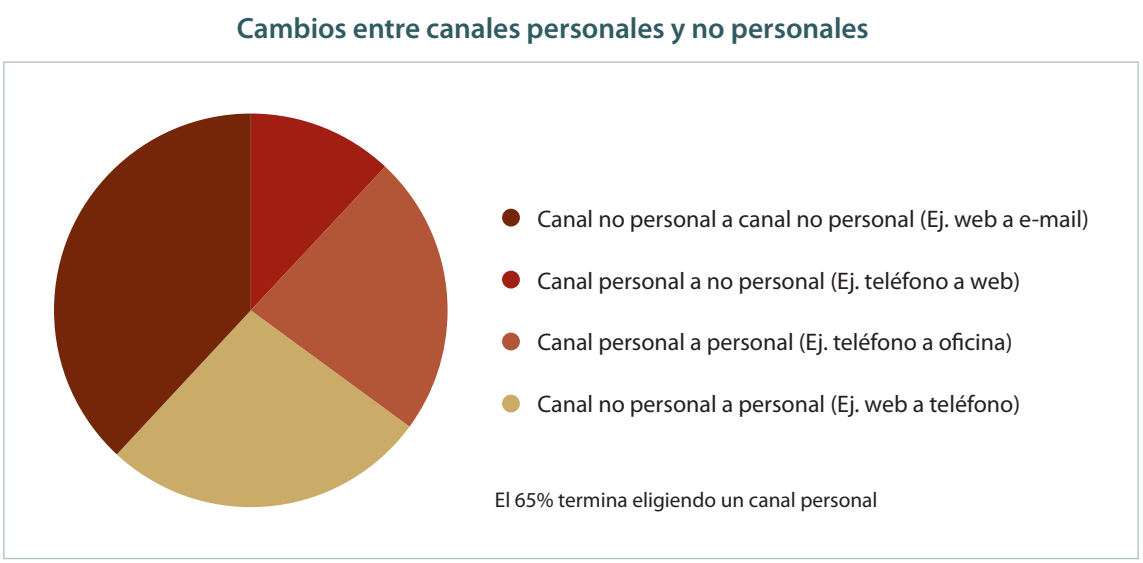


Gráfico 1. Extraído de *Citizen First 5*, 2010, 53.

Aunque Internet está siendo más usado por los jóvenes, Internet no está reemplazando a los canales más tradicionales. Sirve para complementar a los otros.

Implicancias

Algunos gerentes de servicios habían esperado que Internet pudiera un día ser el canal más usado, reemplazando los canales tradicionales, que son más caros. Los resultados muestran que mientras el uso de Internet está creciendo, el uso de los otros canales se mantiene relativamente estable. Internet no está reemplazando otros canales. Ahora estos gerentes están poniendo el foco más cerca hacia una integración de canales que hacia una migración de canales.

Estos usos están fuertemente influenciados por la habilidad de acceso de los ciudadanos a los servicios que ellos necesitan. Fortalecer esta capacidad es una clave para lograr la satisfacción respecto al mejoramiento de los servicios.

Otras referencias

A continuación se incorpora información extraída de fuente similar (serie de *Citizen First ¿?*) por los autores Reddick y Turner (2011, p. 3-4), para completar lo ya dicho en lo referente al uso de Internet. Afirman que la elección del canal inicial se da por cuatro factores con variables independientes, agrupadas como 1) división digital, 2) la naturaleza de la interacción, 3) la valoración asignada a los servicios públicos y 4) la experiencia general de satisfacción respecto a la prestación de servicios gubernamentales.

La división digital es conocida comúnmente como la diferencia entre los individuos que tienen acceso a Internet e individuos que no tienen acceso o cuyo acceso es muy limitado. La división digital está usualmente relacionada con la demografía, como se puede ver en la figura que se muestra a continuación.

Elección del canal de Internet (Sitio Web o e mail) y satisfacción en el contacto con el gobierno

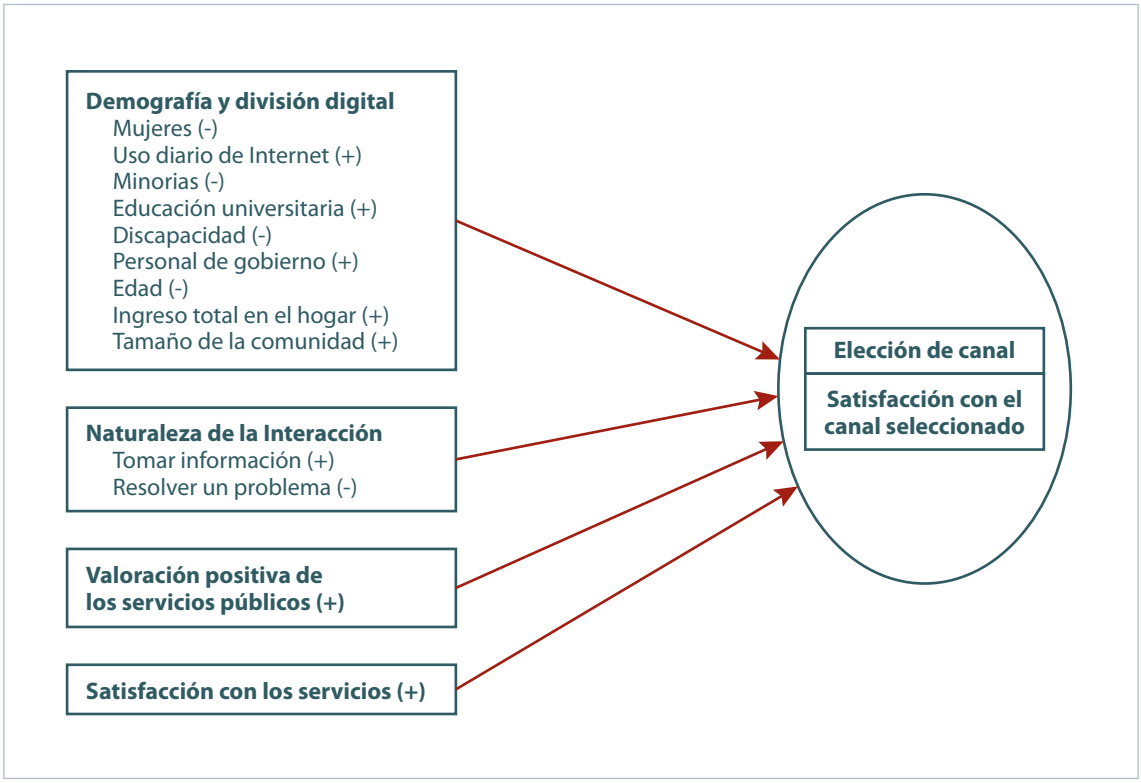


Gráfico 2. Reddick et al. (2011, 4).

Elección del canal telefónico o visita a la oficina y grado de satisfacción en el contacto

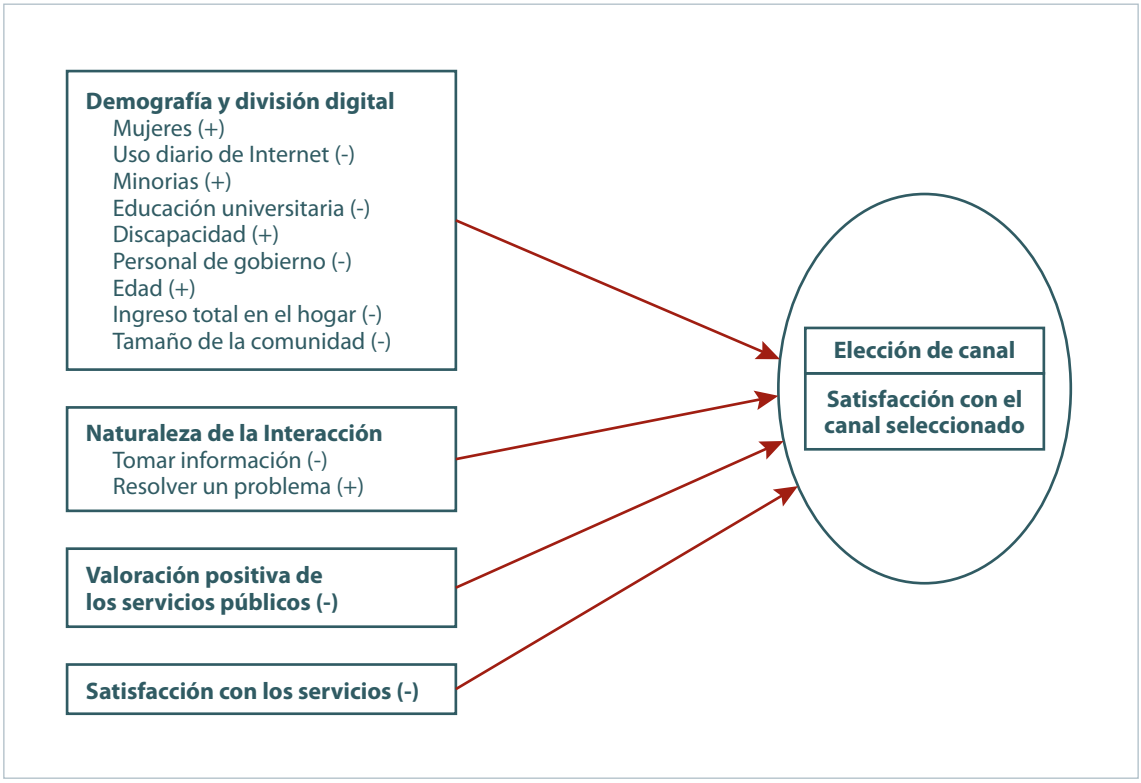


Gráfico 3. Reddick et al. (2011, 4).

1.3. Los procesos de la personalización

La Comisión Europea, en el libro encargado a Cap Gemini (2007:11), ha reconocido que existe un nuevo nivel de desarrollo del Gobierno Electrónico (GE). En dicho texto se han identificado cuatro niveles, que son los conocidos como: 1º. Información, 2º. Interacción de una sola vía, 3º. Interacción de doble vía, y 4º. Transacción. Ahora se agrega un 5º: Personalización. Según dicho texto, que comprende una medición del grado de evolución de los GE de la Unión Europea, ese nuevo nivel introduce dos conceptos extras:

- La *entrega de servicios proactiva*, cuando el gobierno advierte que determinados usuarios podrían requerir determinada acción, pre-llena un formulario de solicitud de servicios con datos que ya están en sus bases.
- La *prestación automática de los servicios,* donde el gobierno ofrece servicios específicos vinculados a una determinada condición del usuario sin necesidad de que el mismo haya solicitado dicho servicio. Esto lo volveremos a ver en la experiencia de *Service Canada*

Para esa nueva etapa, en Europa se han privilegiado 9 servicios: impuestos sobre la renta, servicios de bibliotecas públicas, presentación de datos a oficinas de estadísticas, permisos vinculados con el medio ambiente, subsidios para niños, gastos médicos, becas a estudiantes, pasaportes y licencias de conducir (Cap Gemini, 2007:28). En ese texto también se mencionan formas de personalización de los portales, como es la posibilidad de construir "Mi Portal" mediante la selección de información y servicios que va realizando el usuario. Luego avanzaremos sobre ello en el ejemplo *My Service Account*, de Canada, la que supone formas de "ventanilla única para cada destinatario".

Por nuestra parte, consideramos que esa personalización debe ser pensada, no sólo respecto al servicio e información a ofrecer, sino también en relación a la opción de canales diferentes para la entrega e interacción.

En cuanto al contenido, sabemos que gestionar la satisfacción de estas prioridades de manera personalizada (y proactiva) es mucho más difícil este camino que ofrecer "información en general" en un sitio web. También consideramos que lo que debe privilegiarse es el acceso a información y servicios relevantes según perfiles de destinatarios. En el caso de existencia de desarrollo de formas de "Mi Portal" se verá como en Canadá el destinatario puede ir sumando servicios a su cuenta personal. Para este tipo de desarrollos, lo que se cumple es que lo que determina la inclusión de servicios es la relevancia que puede tener para el destinatario, la que debe ser prestada pro-activamente, con la ayuda posterior del "*Add Service*" personal, oferta que se ubica en la misma página del usuario.

1.4. *Back Office* de la entrega de servicios

El *Back Office* remite a la trastienda o cocina de preparación para la entrega de servicios, y remite a las tareas destinadas a gestionar la propia organización y con las cuales el público no tiene contacto directo. *Back Office*, en lo que refiere a GE, es aquel aspecto en el cual el uso de las TIC se da hacia dentro de la Administración Pública.

En adelante se trabajará tanto el *Front Office* como el *Back Office* en el Modelo *Service Canada*, del Gobierno Federal.

2. El Modelo *Service Canada,* la ventanilla única del gobierno federal

2.1. Complejidades en la Ventanillas Únicas e integración de servicios. Otras experiencias

El concepto de "ventanilla única" (VU) remite a un solo punto de entrada y de entrega de servicios para todo el Estado. En estos casos el sector público se presenta ante la sociedad como una única entidad, independiente de su estructura interna y sus divisiones políticas o territoriales.

Llevar adelante estas VU no constituye una empresa sencilla. Innumerables dificultades entorpecen este tipo de iniciativas ya que requieren un cambio copernicano en el modo de concebir el funcionamiento en los gobiernos. Mientras los presupuestos y las estructuras sigan organizándose sobre la base del modelo de burocracia weberiano, podemos prever dificultades para cualquier funcionamiento horizontal entre jurisdicciones de manera estable y continua. Pero no todo está perdido. Comienzan a aparecer estructuras como el *U.S. Office of Management and Budget* (OMB) creado durante la administración Bush. Sin embargo, el mismo no cuenta con la estructura y el staff apropiado ni con el presupuesto suficiente para hacer frente a la tarea (Fountain, 2005, 166)[15].

Fountain (2005, 158) señala que existen varios impedimentos generales para desarrollar las VU. Entre ellos destaca que la eficientización del sistema en su conjunto no significa ganar presupuesto ni autonomía, lo contrario de lo que desean las organizaciones. Por otra parte, los presupuestos se construyen tomando como base las estructuras verticales existentes. Además, existe una incomprensión respecto a la incorporación de las TIC en estos proyectos. El Congreso, que es quien aprueba el presupuesto, asume que las TIC permiten un ahorro en los gastos de personal, sin detenerse a pensar que el gasto se traslada a otras cuestiones, como ser, el aprendizaje organizacional en el uso de TIC. El conocimiento y experiencias en ese sentido son recursos críticos. Aunque algunos trabajos puedan eliminarse con la aparición de las TIC, aparecen otros más sofisticados y caros. Resolverlo con el *outsourcing*, como sucede, es una mala opción, porque no deja capacidad instalada en las organizaciones. En particular, esto último es necesario para hacer frente al desarrollo cotidiano de los contenidos de las Web Sites, que requieren trabajos intensivos de atención, protección de la privacidad y seguridad de los datos, que exceden los estándares y prácticas de la industria[16]. También se necesita ir incrementando grados de memoria y de conocimiento institucional para que las redes intergubernamentales (o estructuras de Gobernanza), puedan seguir funcionando. Otro desafío de la VU es la entrega de servicios por múltiples canales que cruzan las distintas agencias. Para hacer frente a esto se requieren competencias nuevas dadas las complejidades estratégicas de diseño, desarrollo, implementación y gestión. La sola idea de sustituir trabajo por tecnología es todo un malentendido bastante perjudicial.

La VU, además, requiere de grados incrementales de integración interorganizacional. Fountain (2005,161) remarca que el *outsourcing* suele ser visto como una solución más fácil que llevar adelante dicha integración. Pero no es posible saltearla. La integración, y las negociaciones que conlleva, son

15 Hay que considerar que la información que vuelca Fountain data del año 2005. Decidimos la inclusión de estos párrafos debido a la profundidad de sus reflexiones, independientemente que lo dicho sobre las dificultades en el avance hacia la VU se hayan resuelto o no en dicho país.

16 En el sector privado, los servicios de contenidos Web suelen venir bastante empaquetados.

necesarias para dirigirse a procesos necesarios de aprendizaje y cambio cultural. Es la manera de transformar al Estado hacia una forma coherente con la Sociedad de la información y del Conocimiento.

Volviendo al ejemplo citado por la autora, la iniciativa de VU comienza en la época de Clinton, a través de un proyecto de integración entre agencias para la oferta de algunos servicios. Pero debía obtener presupuesto para ser viable. El problema a resolver era que la aprobación de una estructura y un presupuesto de horizontalización e integración por parte del Poder Legislativo, suponía contar con comisiones legislativas que pudieran estar a cargo. Sin embargo, estas comisiones no existen. La organización de las comisiones internas suelen espejar los temas y modos en que se vertebra la burocracia, con sus estructuras divididas y verticales. Por otra parte, el gobierno carecía de la figura de un CIO que se hiciera cargo de una iniciativa de transversalidad.

En el 2001, la administración Bush lanzó la "*Presidential Management Agenda*" para resolver algunas de estas cuestiones. Agruparon 25 iniciativas de E-Gov que atravesaban diversas agencias. La *U.S. Office of Management and Budget* (OMB), oficina a cargo, fue creada por ley en el 2002, con estructura y un presupuesto insuficiente. Dentro de ella se instauró el *Office of E-Gov and IT*, para supervisar los proyectos. Su administrador era el CIO del gobierno federal y un director asociado (*The Associate Administrator for E-Gov and IT*). Superada la dificultad previa de creación de una estructura con un CIO dirigiendo este desarrollo, aún quedaban por resolver varias dificultades. Entre ellas podemos enumerar que cada organismo debía proporcionar sus gerentes y su presupuesto para fortalecer la parte que les correspondía del proyecto. Ni dicho staff ni los presupuestos específicos formaban parte de la gestión del OMB, por lo menos en el año en que estaba siendo descripta la experiencia por Fountain (2005). Nada de esto estaba contemplado en el Plan presidencial. ¿Por qué? Porque la Legislatura ha tenido muchas dificultades para adjudicar presupuestos por los motivos ya mencionados.

Por eso bien vale, más allá de los discursos y de algunas buenas intenciones, indagar un poco más en experiencias concretas, conocer sus modelos y también sus respuestas a estas dificultades. Tal es el caso de *Service Canada*. Esta experiencia será vista primero desde su modelo, luego desde su *Front Office* y, finalmente, desde su *Back Office*[17]. Luego continuaremos refiriéndose a otras experiencias del mismo país referidas a sus Intranet 2.0. Pero antes de adentrarnos en el modelo, haremos mención de algunos antecedentes sin los cuales la existencia de *Service Canada* no sería posible.

2.2. Antecedentes nacionales del Modelo[18]

Para este punto se vuelve a utilizar el artículo de Reddick y Turner (2011), que arroja luz acerca de los antecedentes del modelo, a través del cronograma que sigue y sus explicaciones.

17 El gobierno federal tiene en total 250.000 empleados y cuenta con más de 100 departamentos y agencias. Canada tiene más de 33 millones de habitantes.

18 La información que aquí se utiliza fue extraída de una publicación distribuida por Alejandro Barrios, en su blog: http://www.alejandrobarros.com/media/users/1/50369/files/4363/Canales_de_Atencion_-_eGov_.pdf. El artículo distribuido pertenece a Reddick, C y Turner, M. 2011. "Channel choice and public service delivery in Canada: Comparing e-government to traditional service delivery". Del mismo se traducen los antecedentes de *Service Canada* y se agregan algunas consideraciones sobre la elección de canales, muchas de ellas extraídas del mismo texto de Citizen First, del ICCS comentado en el punto 1.2.1. de este texto.

Cronología del e-gov del gobierno federal de Canadá

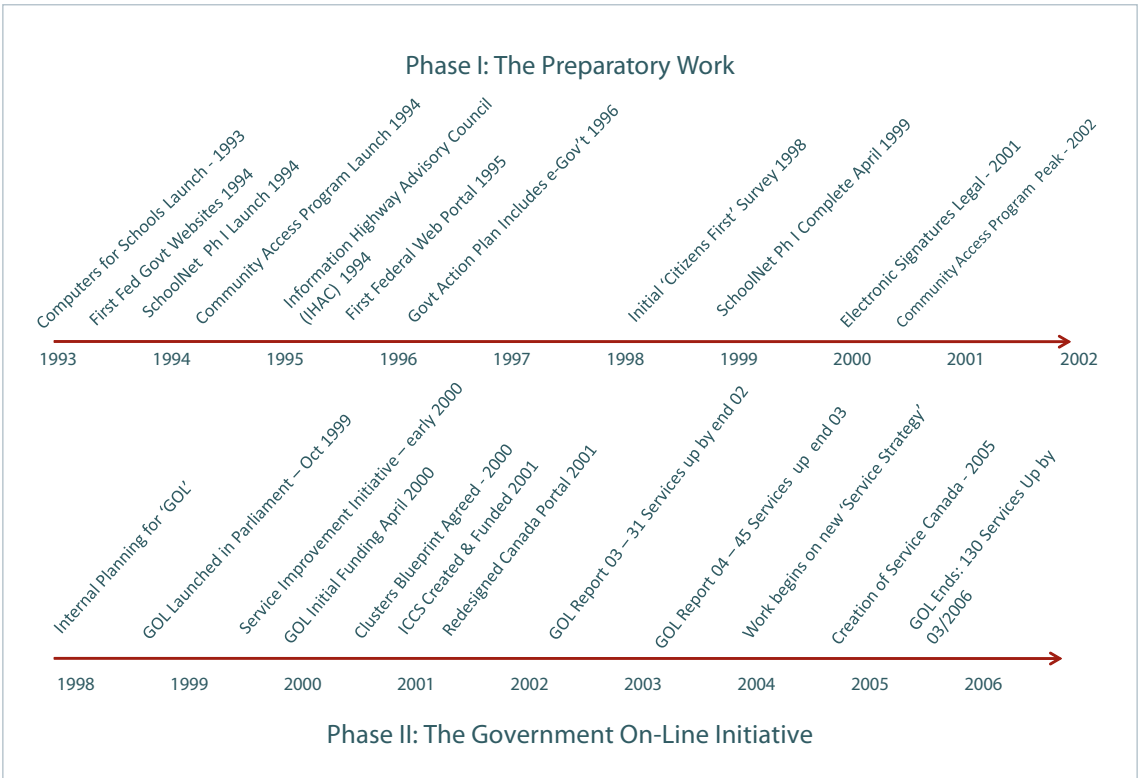


Gráfico 4. Reddick et al. (2011, 2).

Ese texto despliega una correlación histórica, que precede a *Service Canada*, creada en 2005.

Responde a la pregunta acerca de cuáles fueron las medidas que crearon el contexto y condiciones básicas para su funcionamiento.

Primero, hubo que avanzar sobre las condiciones que favorecieran el uso de Internet. En tal sentido, el gobierno, en forma temprana, tomó una serie de decisiones para facilitar la oferta online de los servicios gubernamentales, lo que incluyó el establecimiento del *Ëlectronic Commerce branch* y del *Information Highway group* dentro de *Industry Canada,* junto a la consagración de normas que aseguraban la equivalencia de las transacciones electrónicas con las realizadas en papel (1990).

En el año 2000, el gobierno sumó a su conexión del *SchoolNet Program* a 480 escuelas de aborígenes y 4.800 bibliotecas, distribuidas por todo Canadá. Hasta el momento estaba funcionando el *Programa de Computer for Schools*, lanzado en 1993. Este programa proveyò de equipamiento a las escuelas. Canadá fue la primera nación en lograr el objetivo de conectar todas las escuelas por Internet. Este lanzamiento se dio en paralelo con el "*Community Access Program*" (CAP), lanzado en 1994 y gestionado por *Industry Canada*, que instaló computadoras con conexión a Internet en los centros comunitarios locales. En marzo de 2002, se habían instalado 9.200 CAP. En esa época se lanzó también el Sitio Web *First Fed Gov*,

En 1998 se comenzó a trabajar en una iniciativa amplia para ofrecer servicios online a los ciudadanos, provistos por departamentos y agencias del gobierno central. Su impronta más importante fue el centramiento en las necesidades del ciudadano (centramiento que guía todo el desarrollo de la oferta de servicios de ese país). A consecuencia, se implementó la iniciativa GOL (*Government On-Line*), que comenzó a integrar servicios, ofrecidos "a tiempo completo y desde cualquier lugar", en el lenguaje oficial (inglés o

francés). Se iniciaron enfoques en la accesibilidad, seguridad, usabilidad, eficiencia y efectividad de los servicios e información entregada, tomando como base la perspectiva de los usuarios y, de este modo, pudiendo dar respuesta rápida a los cambios de expectativas de los mismos. Paralelamente, comenzó a trabajarse en ofrecer una imagen "sin fisuras" de los servicios de gobierno, lo que iba apuntando a la consolidación de la Ventanilla Única, tanto para ciudadanos como para empresas.

Según dichos autores (pág. 3) aparentemente existe un fuerte apoyo de la población en la apuesta de servicios online desde la perspectiva mencionada. Conforme a las encuestas realizadas (especialmente la de ICSS) a partir del año 2002, más del 80% de los ciudadanos están de acuerdo con el crecimiento del uso de las TIC para la oferta de servicios online y casi el 50% espera que Internet se transforme en la vía principal de interacciones con el gobierno en los próximos cinco años. Esto avala este proceso de consolidación de la ventanilla en cuestión[19].

En 2005, *Accenture* destacó a Canadá como el primer gobierno en *e-gov* y el primero en la madurez para dar servicios centrados en el ciudadano. En el 2007 Canadá salió ranqueda segunda, después de Singapur.

En ese mismo año el gobierno federal anuncia la aparición de una nueva agencia: *Service Canada*. A partir de allí, comienza el énfasis en la integración multicanal de servicios. Cada uno de los canales es capaz de proveer servicios efectivos y eficientes con resultados consistentes a través de geografías, tecnologías y grupos de usuarios muy variados. La gestión de canales y la segmentación del usuario son ahora los términos de uso frecuente dentro del gobierno federal.

2.3. El modelo propiamente dicho[20]

Service Canada (SC) se creó, como ya se dijo, en el 2005, dentro del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Social. Fue una respuesta de avanzada en el desarrollo de un *Service Delivery Network*, que responde a la necesidad de integración inter-jurisdiccional federal. Consiste en una ventanilla única (VU) de entrega de servicios por multicanalidad en proceso constante de integración y personalización. Algunas de las causas de su creación pueden encontrarse en que: 1) el gobierno entendió que, sin un nuevo modelo de entrega, era difícil avanzar hacia una VU, junto con las mejoras de calidad necesarias para la prestación de servicios; 2) por encuestas realizadas a la ciudadanía, surgió una estrecha conexión entre sus niveles de satisfacción por los servicios con los niveles de confianza y seguridad en el gobierno.

A SC se le dio la responsabilidad de operar la prestación del servicio de VU tanto en puntos de atención personal, comunicación telefónica (Call Center 1-800-CANADA), por Internet (con entrada principal por www.canada.gc.ca), y por correo electrónico. El responsable máximo de los E-Servicios es el CIO

19 Ya se ha volcado información sobre las encuestas de satisfacción realizadas por el ICCS.

20 La información sobre *Service Canada* surgió, primariamente, de una entrevista a Cheryl Fisher en octubre de 2010. La misma se desempeña como Senior Director, del *Integrated Channel Management Directorate* (ICMD), organismo responsable del desarrollo e integración multicanal de *Service Canada*. Además contamos con una entrevista realizada virtualmente para el Boletín nº 61, marzo 2011 - ISSN 999/4605 "Gobierno Electrónico y Multicanalidad en la interacción con los destinatarios", Foro e-Gobierno OEA. La entrevista fue a Fischer y a Dave Thompson, Director de Innovación en Canales de Servicios, ambos del Área Servicios al Ciudadano de *Service Canada*. (http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_61/Temaldelmes61.htm). Las manifestaciones que aquí se agregan son producto de la entrevista cara a cara a Fisher y de lo expresado por Fischer y Tompson en el Boletín OEA.

Branch, área que tiene la responsabilidad de hacer que los gobiernos actúen como "uno", sin fisuras y que el mejoramiento sea constante[21].

Estructura de *Service Canada*

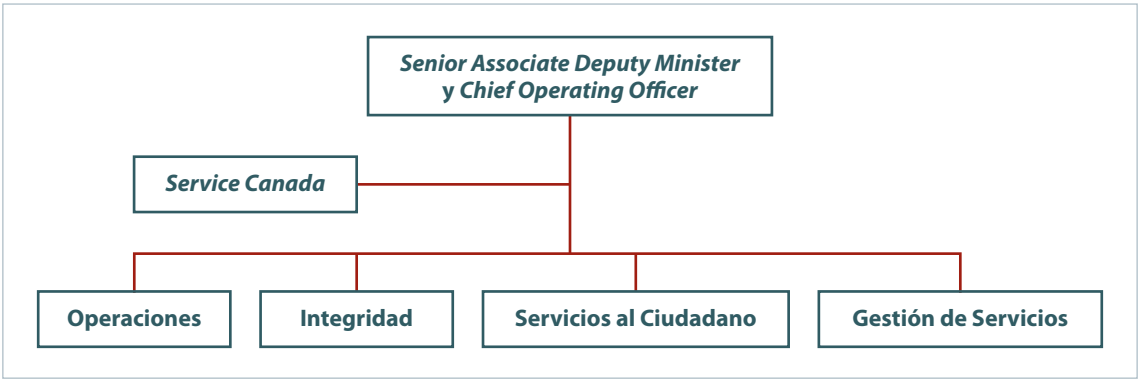


Gráfico 5. Entregado por Cheryl Fisher, 2010.

Los objetivos de SC son: ofrecer servicios sin fisuras (VU) con enfoque centrado en el ciudadano, basada en necesidades efectivamente relevadas; generar mayor confianza, seguridad en el intercambio de datos y ahorros significativos; introducir el trabajo en red colaborativo que garantice la prestación de servicios integrados; construir una cultura de excelencia en los empleados, profesionalizando a la primera línea de atención administrativa; y fomentar el liderazgo. El liderazgo político es de vital importancia para el crecimiento de SC y las máximas autoridades así lo han entendido[22].

El enfoque tradicional para la prestación de servicios ha sido el de proporcionarlos a través de varios departamentos, cada uno con sus propios programas y canales de distribución. Esto originó una serie compleja y fragmentada. Ahora están avanzando hacia una reducción de las diferencias, considerando paquetes ("*bundles*") destinados a perfiles o audiencias específicas. Respecto a estas últimas, SC ha desarrollado un enfoque de servicios específicos para siete segmentos -trabajadores, pueblos aborígenes, personas con discapacidades, tercera edad, inmigrantes, jóvenes, y familias- con base en perfiles de necesidades que guían el desarrollo de las ofertas de servicios, así como el agrupamiento de servicios e información para que accedan a los beneficios que les corresponden por derecho.

La segmentación de los destinatarios permite a SC un mejor conocimiento de las necesidades de los diversos sectores y segmentos de la población, lo que le permite proveer información, programas y servicios con creciente relevancia, alcance, personalización y sencillez para los ciudadanos.

Respecto a la selección del lenguaje conforme al tipo de destinatario, SC utiliza los dos lenguajes oficiales de Canadá: inglés y francés. Dispone

21 Respecto a las funciones del CIO *Branch*, este libro cuenta con la transcripción de una entrevista realizada a Dave Wallace, quien cumple el rol de CIO en el gobierno de Toronto. Sus dichos son totalmente aplicables a ese rol en el gobierno federal, y podrán encontrarse en la Tercera Parte, Capítulo uno, Sección dos, punto 2., p. 145.

22 La política por la que se crea este organismo viene respaldada desde el Primer Ministro.

también de equipos de personas para servicios a aborígenes y de proyectos pilotos para servicios multilingües. En la actualidad SC provee atención en 8 lenguas aborígenes y 12 lenguas extranjeras[23].

Como toda buena VU, SC garantiza a los ciudadanos la entrega de sus datos por única vez y el derecho de selección de los canales de distribución de los servicios por ellos requeridos. Conforme a lo dicho por Fischer y Thompson (Boletín OEA, 2011):

La red integrada de atención opera sobre la filosofía "un ciudadano – una red". La integración de los canales de provisión de servicios ha resultado en una inversión para mejorar la gestión de la información y aumentar la eficiencia de la red multicanal. Las estrategias de mejora de los servicios son analizadas en el nivel de la "red" y luego son implementadas en los tres canales mejorando la consistencia de la información, facilitando el acceso y aumentando la experiencia positiva para los ciudadanos… Existe una gran cohesión y una manifiesta conciencia de la interdependencia entre los canales para crear esa experiencia positiva en los ciudadanos. La integración de los canales en una sola red de provisión de servicios fortalece la infraestructura de servicios y permite una creciente afluencia de nuevos servicios y beneficios para ser provistos a través de SC.

Frente a la pregunta de cómo integran servicios provinciales y locales, los entrevistados contestan:

Dicha integración existe desde el punto de vista de la información ofrecida. SC ha implantado y mantiene en la Web el Buscador de Beneficios (Benefits Finder) (http://www.canadabenefits.gc.ca)*, que incluye referencias actualizadas de programas disponibles en las provincias. Desde otros niveles de gobierno también existen enlaces con los programas federales disponibles. Los equipos para la atención telefónica y presencial son entrenados y tienen acceso permanente a información actualizada sobre programas provinciales y municipales. Existen también avances en información compartida sobre clientes, evitándose así la duplicación de procesos y trámites, tales como el link entre el registro de nacimiento (trámite provincial) y la asignación del número de seguro social (trámite nacional) para el recién nacido.*

El desafío va más allá de la provisión de servicios sin fisuras, especialmente vía Web. Tenemos la voluntad de continuar avanzando en tecnología y en seguridad, en el desarrollo de estándares de datos comunes y en la evaluación de la gestión y del desempeño.

Cheryl Fisher, aclara por su parte que

la incorporación al sistema, por parte de los organismos, es voluntaria. Para incluirlos le ofrecemos soluciones, llave en mano. De contratarse, cada organismo público cliente (nosotros los llamados "partner") debe abonar el servicio de entrega de sus servicios con su propio presupuesto. SC no puede aplicar su presupuesto para realizar tareas de otro organismo para el que cuenta con sus propios fondos.

De este modo SC resuelve los problemas encontrados en la descripción de Fountain respecto a la OBM, en los Estados Unidos.

Seguimos con Fisher y Thompson (Boletín OEA, 2011):

23 La información básica acerca de SC y sus servicios en esas lenguas puede hallarse en el enlace servicecanada.gc.ca.

Se basa en un modelo de desarrollo por niveles, diseñado para responder a un conjunto de requerimientos de servicios en el primer contacto, derivando los casos y consultas complejas a empleados altamente especializados[24].

Los servicios ofrecidos por niveles están organizados del siguiente modo:

El nivel 1 (Tier 1) está destinado a atender consultas generales y solicitudes de beneficios e información de programas y servicios de todo el gobierno. Los empleados que atienden en el nivel 1 (primer punto de contacto) están entrenados para dar respuesta a una gran variedad de cuestiones relativas a esos programas y servicios, así como para ayudar a los ciudadanos a navegar por los sitios web pertinentes para acceder a lo que necesitan.

La atención en el nivel 1 está disponible a través de la estrategia "cliquee, llame o visite" ("click, call or visit"), que permite a los ciudadanos optar por el canal de su preferencia, de manera que la experiencia sea lo más sencilla, sin fisuras y directa posible a través de la red multicanal. Cuando se requieren servicios expertos adicionales, los ciudadanos son derivados al nivel 2.

El nivel 2 (Tier 2) es atendido por empleados especializados en responder a consultas y solicitudes de mayor complejidad referidas a programas gubernamentales específicos como pensiones, empleo o inmigración. Para este nivel están disponibles Call Centers especializados y centros de procesamiento.

Todos los empleados de ambos niveles están formalmente entrenados para proveer servicios de excelencia y para proporcionar ayuda a los ciudadanos en caso que la requieran. El modelo está diseñado para maximizar la eficacia del servicio en el primer contacto ("First Contact Resolution"), siempre que sea posible, procurando la mayor satisfacción y la menor frustración de los ciudadanos.

El modelo adoptado cubre –de manera creciente- los requisitos de interoperabilidad, privacidad y seguridad. SC es visto como un canal que proporciona a todos los departamentos y agencias federales una infraestructura común de seguridad para las transacciones electrónicas, para la protección de los datos personales, de las redes del gobierno, de los sitios web y de los procesos informativos.

El modelo contempla, como instancia principal, el fortalecimiento de la información en los sitios web, ya que éstos son la fuente principal de la información que manejan los otros canales. Por otra parte, existe una fuerte inversión en el canal Internet, dado que su uso es creciente y que es el más económico en cuanto a costos; le sigue la atención telefónica (que paga el gobierno), mientras que la atención presencial es la más cara de todas.

Los entrevistados, al ser preguntados por los procesos de monitoreo y evaluación utilizados, contestan:

Nosotros recolectamos comentarios continuamente, a través de nuestra red de provisión de servicios, y su revisión permite identificar problemas que requieren solución inmediata (por ejemplo, links rotos, identificación de oficinas, información imprecisa, etc.), y otros cuya solución demanda programas de mejoramiento. Una herramienta clave para medir nuestro éxito y desempeño

24 Agregan que: *El modelo de provisión de servicios por niveles es común en el sector privado, como es el caso de bancos y compañías de seguros. En general, los servicios de SC se basan en enfoques que han resultado manifiestamente eficaces en dicho sector.*

es la encuesta de satisfacción del cliente. La encuesta de 2006 mostró que el 84% de los entrevistados estaban satisfechos o muy satisfechos con la calidad de los servicios.

Además, se recolectan numerosos datos cuantitativos para medir patrones de uso y servicios provistos. Se requieren informes mensuales, acerca de los clientes y los servicios entregados, a todas las oficinas de SC, Centros de SC, Call Centers, sitios de Internet, sitios de atención programada y oficinas comunitarias. Esos informes permiten asegurar un enfoque consistente de seguimiento en el ámbito nacional y proveen a los gerentes locales datos cuantitativos que los ayudan a mejorar la provisión de servicios y a "optimizar" el uso de sus recursos.

La red de Call Centers cuenta con un "Programa de Aseguramiento de Calidad" que establece una definición de calidad única, uniforme y amplia, así como un enfoque para medir y lograr metas de calidad en los Call Centers. Los recursos son monitoreados por un equipo específico que genera realimentación regular. Los focos del programa se centran en el desarrollo de los operadores y en la mejora de la experiencia del cliente. Aún más, los resultados agregados son analizados para identificar tendencias a través de la red, áreas de mejoramiento y oportunidades para el perfeccionamiento del servicio.

Todas estas herramientas y enfoques nos permiten informar periódicamente –a los canadienses y a los departamentos públicos asociados– los resultados obtenidos.

Desde el punto de vista organizacional, nos basamos en estructuras de Gobernanza que convergen en dos puntos: 1) en nuestros partners que pertenecen a las áreas del gobierno federal y que canalizan los servicios a través de la VU de SC y 2) nuestros partners externos (áreas de otros niveles de gobierno que nos permiten arman en forma compacta grupos de servicios por audiencias específicas como las ya mencionadas[25].

Los servicios y beneficios disponibles a través de SC han ido expandiéndose sucesivamente. Por ejemplo, SC comenzó ofreciendo el servicio de Seguro de Desempleo y Beneficios Previsionales y con el tiempo amplió su oferta a la obtención de números de Seguridad Social y a los servicios de pasaportes, para sucesivamente ofrecer información general para ciudadanos acerca de programas y servicios de todos los niveles de gobierno (Boletín OEA).

En cuanto a la formación requerida (tema sobre el que volveremos más adelante), comenta Fischer que

todos estamos en un continuo proceso de aprendizaje. No nos podemos concentrar en formaciones sistemáticas concentradas en curriculas porque los servicios cambian todo el tiempo. Preferimos dedicarnos a capacitar en el uso de herramientas. Por ejemplo, los formamos para que sean buenos investigadores y comunicadores. Las habilidades para la investigación les permiten asimilar el cambio de una manera más fácil.

25 La entrevistada Lan Nguyen se explaya largamente sobre los partners externos. Podrán encontrar sus declaraciones en la Tercera Parte, Capítulo uno, Sección dos, punto 3, p. 151. Si bien ella es funcionaria del gobierno de Toronto y aporta información sobre las alianzas público-privadas en dicho gobierno, sus manifestaciones sirven para este otro contexto: el nacional.

2.3.1. "Un ciudadano – una red": un ejemplo práctico

Ahora sigamos con un ejemplo práctico de cómo el enfoque centrado en el ciudadano es el centro ordenador en las experiencias relatadas. Veamos la "Historia de Marta"[26].

Gráfico 6. Imagen extraída de Crozier (2010, 16).

Ahora veamos el mismo ejemplo pero más desplegado en servicios.

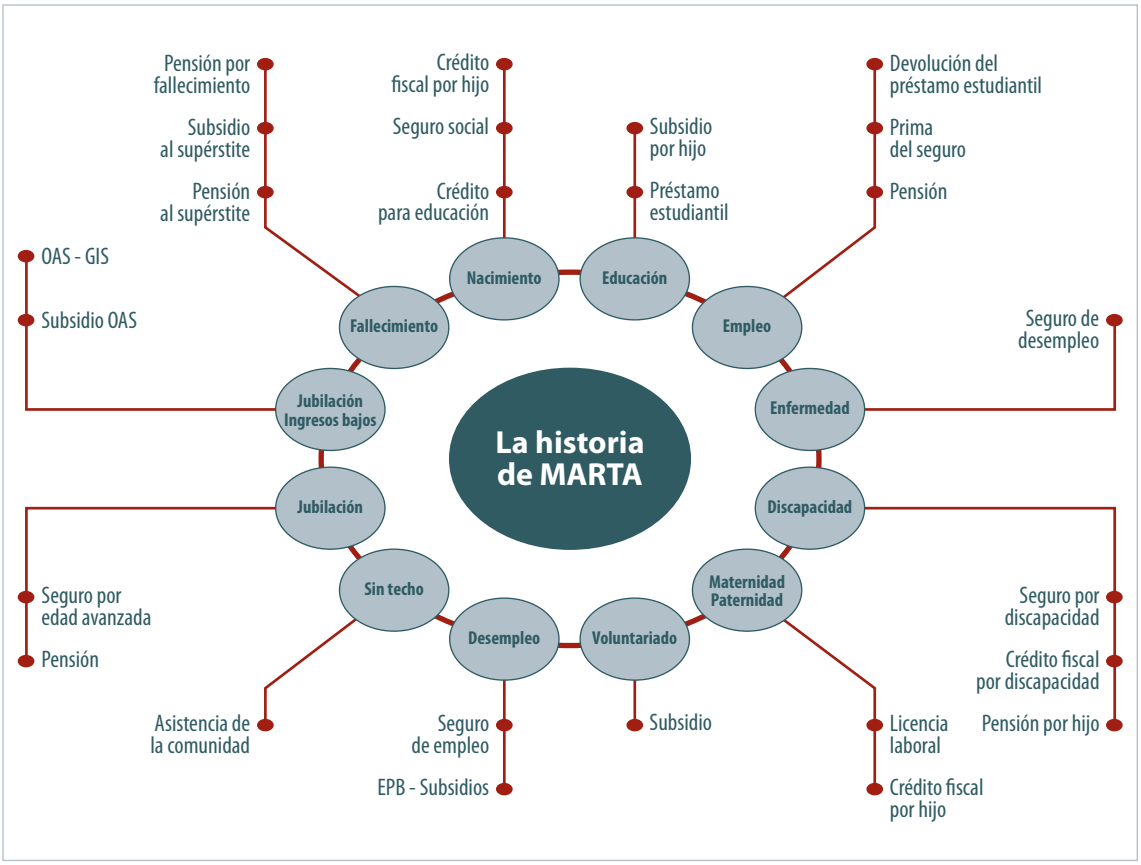


Gráfico 7. Imagen extraída de Crozier (2010, 17).

26 Estos gráficos han sido extraídos de Crozier (2010). Basil Crozier es Senior de Cyberseguridad, Departamento de Seguridad Pública del Canadá. Miembro del Grupo de Tareas de las Naciones Unidas para la cumbre de la Sociedad de la Información. Este material fue entregado gentilmente por Dante Moreno.

Ahora visualizaremos cómo quedan integrados estos servicios según los distintos niveles de gobierno.

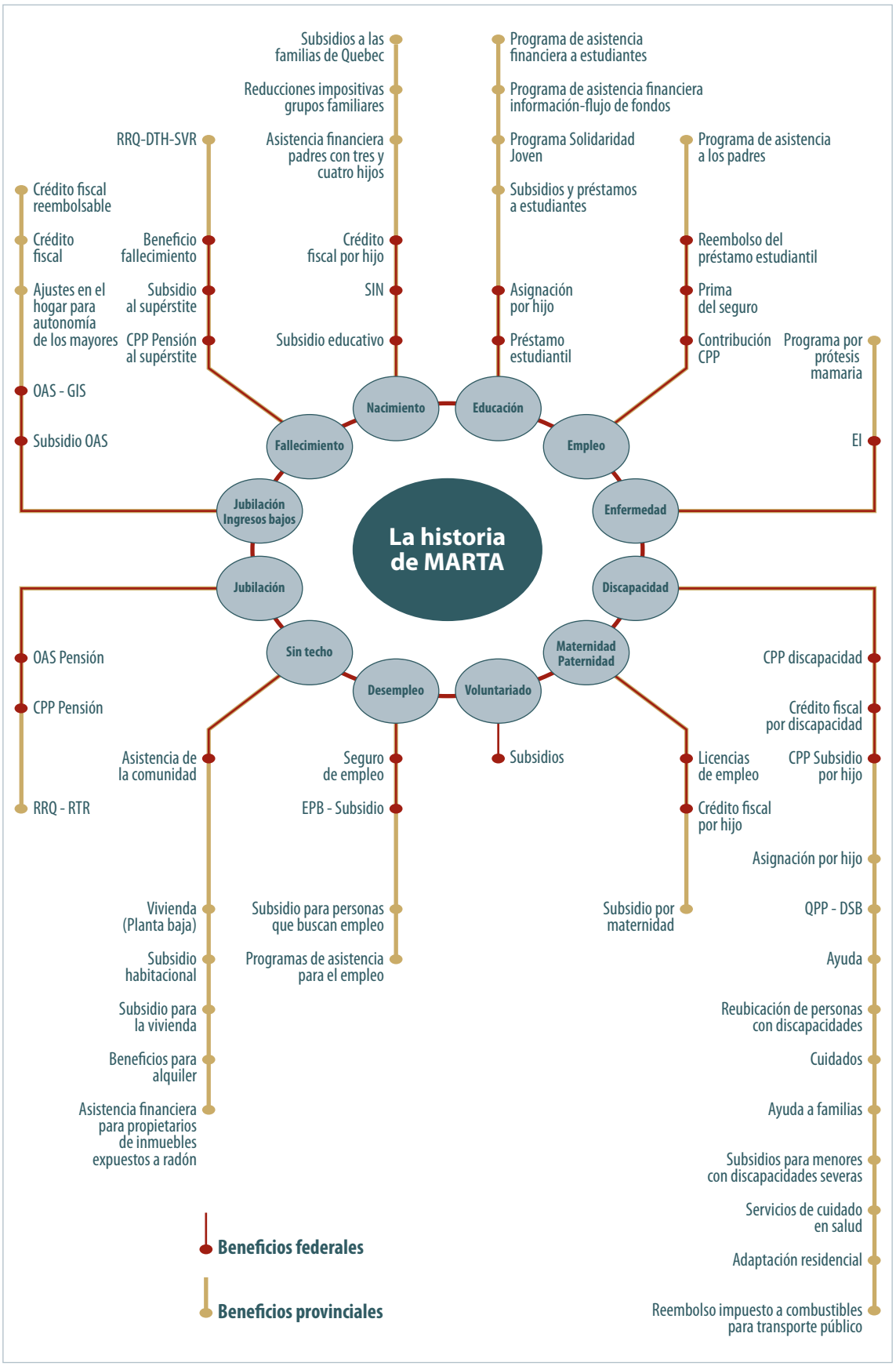


Gráfico 8. Imagen extraída de Crozier (2010, 17). Se recomienda ampliar la imagen con el Zoom.

El modelo de centramiento tiene su manifestación en cada uno de los canales. Tomemos la Web y veamos cómo funciona. La imagen siguiente corresponde a la Home de SC. A la izquierda encontrarán los "*Life Events*" (Eventos de Vida) y en el centro, la organización temática por Status.

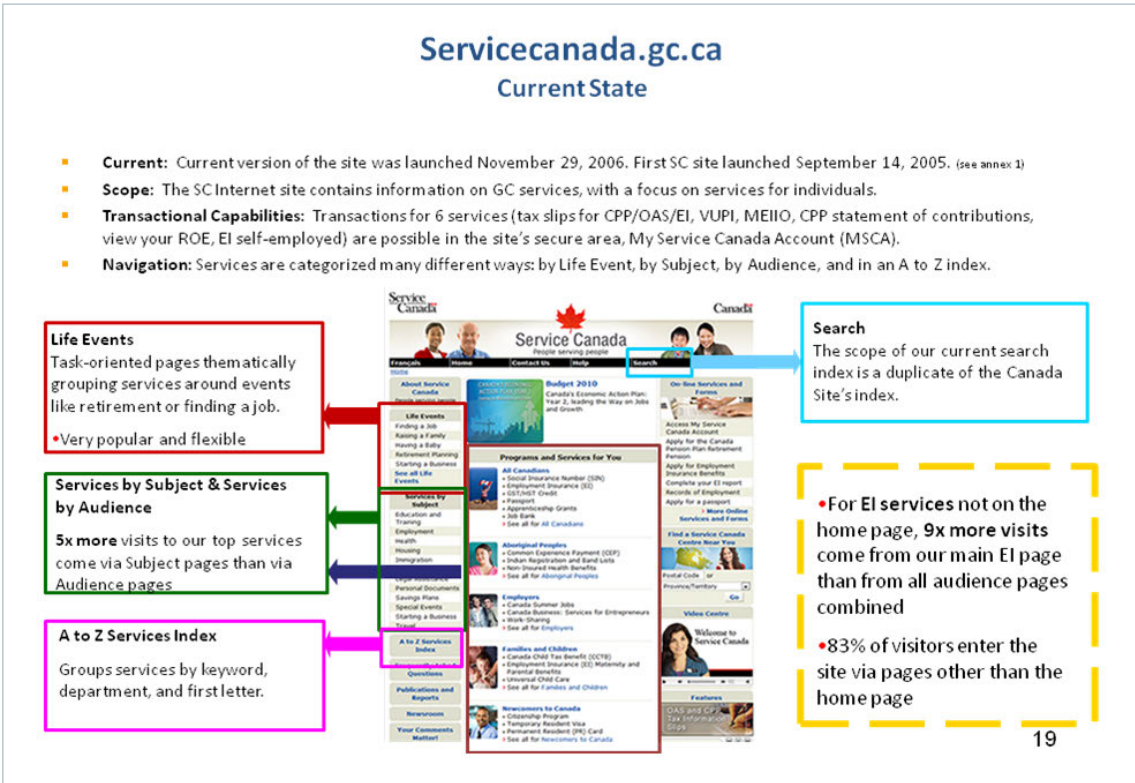


Imagen 1. De *Service Canada* por organización de servicios. Extraído de Fisher y Thompson, 2010, 19.

A continuación reproducimos la imagen completa de la Home: www.servicecanada.gc.ca

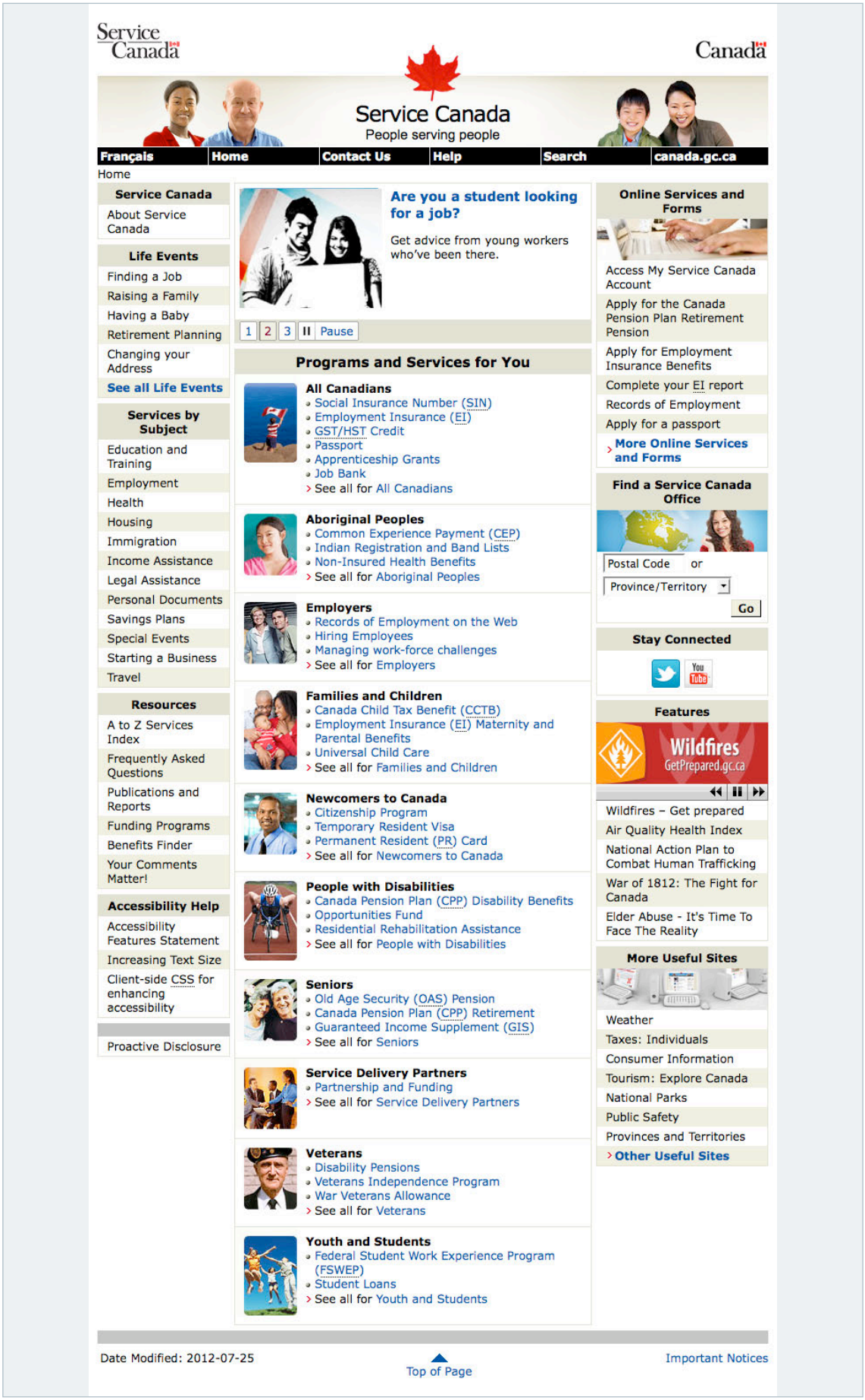


Imagen 2. Home de *Service Canada* www.servicecanada.gc.ca/eng/home.shtml.

Así como se centran en el ciudadano, del mismo modo organizan la entrega de servicios para el emprendedor /empresa. Ahora no es la "Historia de Marta" sino el "Negocio de Marta".

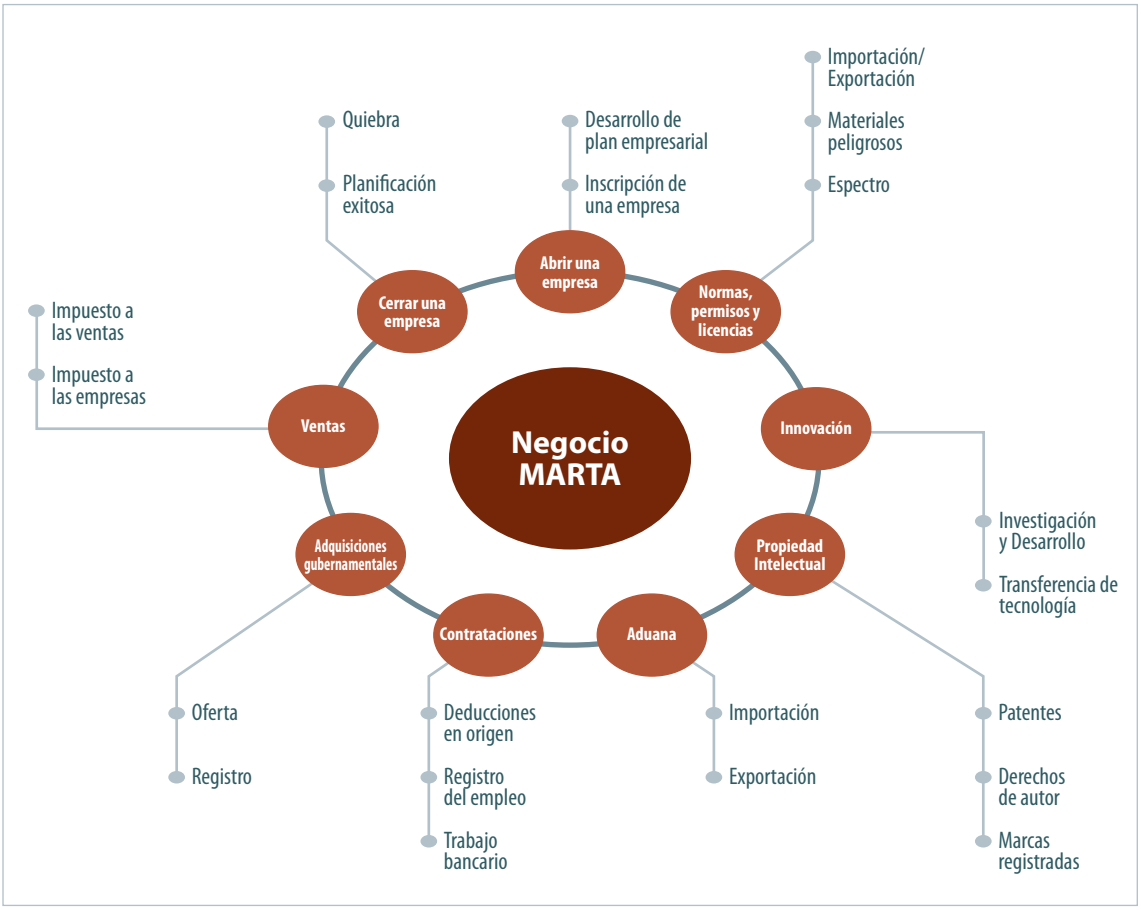


Gráfico 9. Imagen extraída de Crozier (2010, 13).

En la Web, esa organización se traduce en la siguiente *Home*.

Imagen 3. Home de www.canadabusiness.ca/eng.

Existe la Plataforma provincial *BizPal* para los emprendedores que integra los 3 niveles de gobierno. Allí se concentran los trámites de creación de empresas online, licencias, etc., de todos los niveles y jurisdicciones. Es el ejemplo de integración más desarrollado. Obviamente, está contenido en el sitio anterior (*Business Canada*).

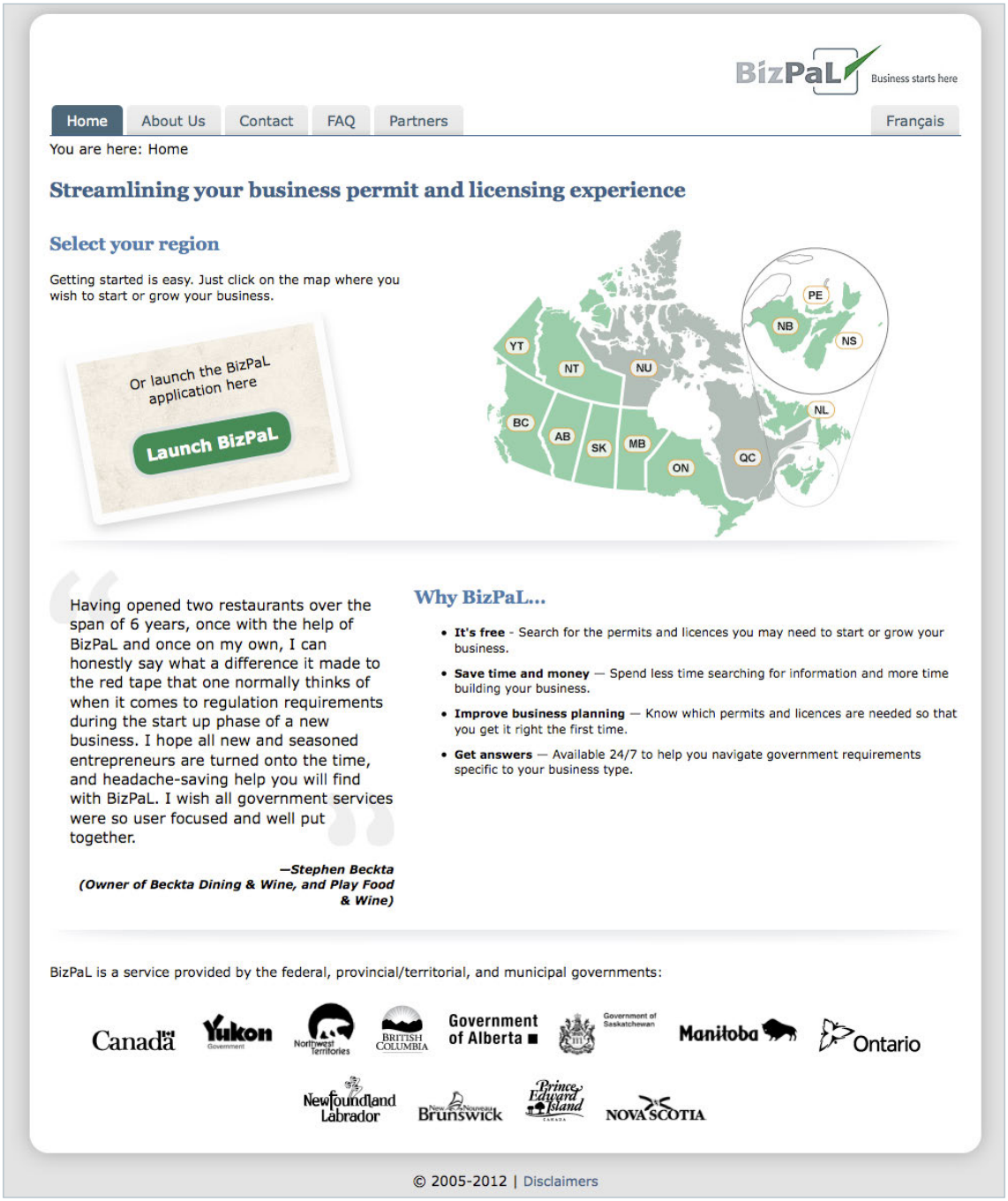


Imagen 4. Home de www.bizpal.ca/en/.

¿Cómo se fue preparando a los empleados para implementar este modelo? SC tuvo que apuntalar fuertemente al *front-line* para que estuviera en condiciones de dar servicios de excelencia, de igual calidad, por cualquiera de los canales seleccionados por el ciudadano. Esto significaba que, internamente, debía existir un *Back Office* integrado con estándares muy claros y una gestión afilada de la información. La pretensión era poder satisfacer cada requerimiento desde la primera consulta. Para ello se debía profesionalizar la primera línea, entrenarla y recategorizarla. Más adelante se verá esto en detalle (punto 2.4.5.).

2.4. La multicanalidad en *Service Canada*

2.4.1. Canal presencial

Modelo de entrega presencial de servicios

Gráfico 10. Extraído de Fisher y Thompson (2010).

Explicación del gráfico

El "*Accesing an In-Person Point of Service*" es el punto de acceso a la atención personal. En la *Welcome Zone* los empleados identifican las necesidades inmediatas del ciudadano y facilitan el acceso a un abanico de beneficios y servicios aún no requeridos. La *Self-Help Zone* es la zona de auto ayuda donde se les provee a los ciudadanos de herramientas para hacer sus transacciones vía telefónica o electrónicamente, por sí mismos o con asistencia de empleados. La *Citizen Service Zone* es donde los ciudadanos reciben servicios personalizados de programas, beneficios y servicios dados por el gobierno federal. La *Non-Public Zone*: es la zona de formación de los empleados para ir mejorando su desempeño para la entrega de servicios en forma personal. Finalmente, la *Leaving the SCC,* es donde el ciudadano deja una tarjeta de comentarios sobre su grado de satisfacción acerca de los servicios recibidos.

Front Office de la atención presencial

Para este canal contamos con Michèle Jodouin como entrevistada, responsable de la atención presencial de SC[27]. Ella explica el valor diferencial de este tipo de atención:

La mayoría busca la información en la Web porque es el canal informativo por excelencia. Si no la encuentran, usan los otros canales. Sin embargo, el canal presencial presenta una característica peculiar. Es donde deben hacerse las transacciones con acreditación de la identidad mediante. Tal es el caso del trámite para obtener documentación para un recién nacido. Por otra parte, la atención presencial es insustituible en zonas rurales y remotas; en poblaciones aborígenes o comunidades de idiomas minoritarios, dadas sus dificultades para acceder o comprender el resto de los canales.

SC tiene un plan para duplicar sus puntos de presencia de servicio de difusión a través de actividades de extensión y con apoyo de asociados comunitarios, lo que le permitirá facilitar el acceso a muchas comunidades remotas y rurales que estaban siendo insuficientemente atendidas por el gobierno. Ya se disponen de 600 puntos de acceso en todo Canadá y cualquier

27 Michèle Jodouin se desempeña como Directora de *Strategies and Policy*.

ciudadano puede acceder a un punto de servicio de SC dentro de los 50 km. de su residencia.

Estos nuevos puntos sirven a las poblaciones aborígenes, a jóvenes y a las comunidades de idiomas oficiales minoritarios. Los servicios de extensión también se han ampliado en los centros urbanos donde, por ejemplo, las personas en hogares de ancianos u hospitales pueden tener dificultades para acceder a la gama completa de servicios.

Utilizan Servicios Móviles en pequeños ómnibus que los acerca a lugares remotos y a comunidades específicas conforme a una agenda pre-estructurada.

Algunas de las reglas/estándares de atención presencial son las que siguen: El ciudadano no tiene que concertar una cita previa. Se atiende a la gente a medida que va llegando. Comenta nuestra entrevistada:

Primero debemos indagar y registrar las necesidades y requerimientos del concurrente, y ubicarlo en el segmento de audiencia correspondiente. Nosotros estamos constantemente agrupando servicios conforme a audiencias específicas, identificadas por lo que llamamos "client segmentation". Inmediatamente, tratamos de resolver el pedido si se trata de un asunto general o usual. En ese sentido, nuestro personal es generalista. Si se trata de un asunto complejo, se hace la derivación en el momento, por la Web, en el 1-800 CANADA o por el Call Center específico del departamento correspondiente.

Nuestra obligación es, además, ofrecerle al concurrente información sobre el resto de los servicios que integran el "paquete" conforme a su segmento. Es decir, debemos agregar un plus de información sobre servicios y programas conexos. Luego relevamos el nivel de satisfacción de cada persona atendida.

Ahora vayamos a la derivación de un caso complejo. El empleado a cargo llama al 1-800-CANADA o al Call Center de la División específica. Apuntamos a que esto no sea necesario porque toda la información debería estar disponible en la Web. Se utiliza, además, un "Cross Channel Telephone Support", donde se accede a la información sobre el número de teléfono necesario para satisfacer el requerimiento. El principio que nos rige es que debemos compartir y mejorar las herramientas y trabajar consistentemente en conjunto.

Back Office **de la atención presencial**

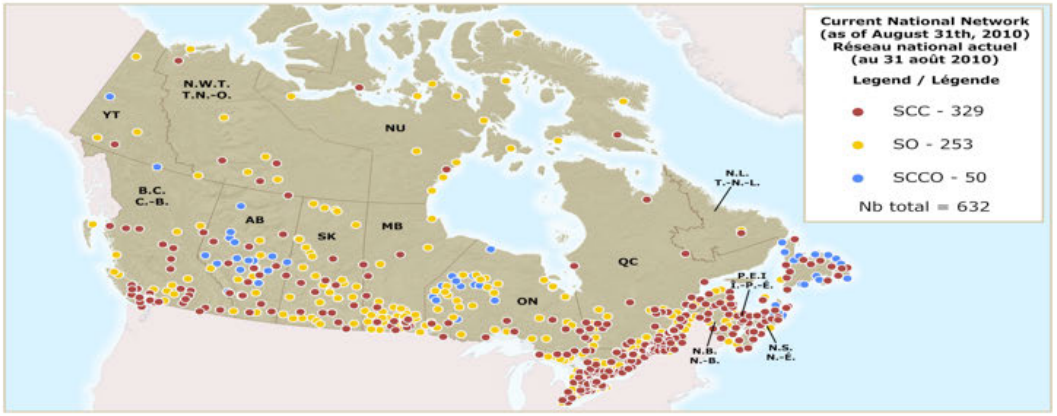
Sigue diciéndonos Michèle:

Para que los empleados puedan llegar a la información, tenemos herramientas del Information Management (IM) que cruzan todos los canales. La información aún se maneja separadamente en cada canal y luego se junta. La misma puede ser usada por diferentes canales o propósitos. Apuntamos a que el IM gestione la información de una manera más integrada a través de su propio Data Base.

Actualmente nos encontramos en una primera etapa de integración. Empezamos con un Common Dashboard (Tablero de instrumentos) y utilizamos sistemas métricos de información. Pretendemos avanzar hacia un Data Analytic común y metadatos compartidos. También queremos desarrollar herramientas de seguimiento de los contactos con los ciudadanos a través de los distintos canales.

Mostramos, en la página siguiente, el "*Common Dashboard*" correspondiente a la semana del 19 al 25 de setiembre, 2010.

POINTS OF SERVICE (August 2010)



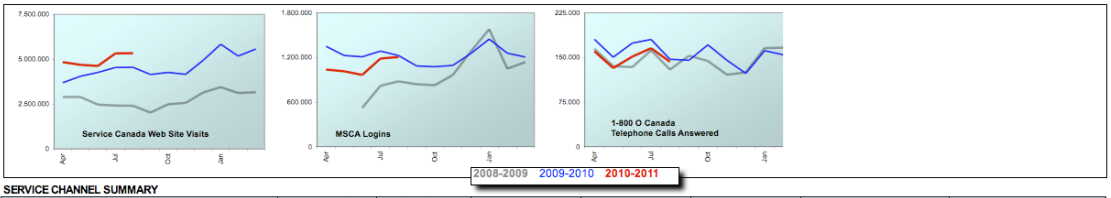
Number of bilingual Service Canada Centres: 136

Web Video Tutorials		This Week	Chg From Prev Week	agosto	Chg From Prev Month
Video Downloads	Welcome	366	+7,6%	1.498	-17,7%
	MSCA	911	-37,0%	6.268	-11,5%
	Applying for EI	2.286	-2,0%	2.015	-28,9%
	EI Rights	112	-4,3%	506	-13,9%
	Special Benefits	225	-4,7%	1.046	+6,5%
	Completing Your EI Reports	1.632	-8,3%	7.707	-33,7%
	Looking for a Job	1.208	+7,3%	4.751	+3,6%
	Training and Development	108	-3,6%	500	+13,6%
	Labour Market Information	123	+17,1%	365	-20,3%
	ROE Web	418	-4,8%	1.596	-3,6%

My Service Canada Account		This Week	Last Week
Click (% total click-throughs)	View My Records Of Employment	10,7%	10,6%
	View My Important EI Messages	42,6%	43,0%
	View My Payment Information EI	14,3%	14,7%
	View My Current Claim (EI)	16,4%	15,8%
	View My Past Claims (EI)	1,4%	1,5%
	View / Change My Direct Deposit (EI)	1,1%	1,0%
	View / Change My Mailing Address And Phone Number (EI)	0,7%	0,7%
	Complete My EI Report Online	0,8%	0,6%
	Apply For EI Online	0,1%	0,1%
	EI Publications	0,0%	0,0%
	Appeal An EI Decision	0,0%	0,0%
	Find Ajob Using Job Bank	0,1%	0,1%
	Complete Additional EI Forms	0,0%	0,1%
	Mistakes Can Happen	0,3%	0,3%
	Change Or View My Self Employment Agreement Status	0,3%	0,3%
	View My Tax Slip	2,2%	2,2%
	View My Payment Information (Pension)	3,6%	3,6%
	View Change My Payment Destination (Pension)	0,3%	0,3%
	View Change My Address (Pension)	0,3%	0,3%
	View Change My Telephone Number (Pension)	0,1%	0,1%
	View My CPP Contributions	2,4%	2,4%
	Estimate My CPP Benefit	2,1%	2,2%
	Apply For My CPP Retirement Pension	0,0%	0,0%
Call: 1 800 O-Canada Program Activity		174	149
Visit: Assisted Requests		NA	NA

Imagen 5. Imagen izquierda del *Common Dashboard* (Excel entregado por Jodouin).

Week of septiembre 19 to septiembre 25, 2010



SERVICE CHANNEL SUMMARY

	Week of sept 19 to sept 25	Chg from Prev. Week	YTD agosto 2010-2011	YTD agosto 2009-2010	YTD agosto 2008-2009	Variance From agos 2009 To agos 2010		Variance From agos 2008 To agos 2010	
WEB CHANNEL (Click)									
Service Canada Website Visits	1.224.421	-1,5%	24.789.463	21.063.652	13.055.660	↑	+17,7%	↑	+89,9%
Canada Site Visits	271.912	+1,9%	5.962.656	6.791.232	6.709.850	↓	-12,2%	↓	-11,1%
Publiservice Visits	61.559	+0,4%	1.338.929	1.504.079	1.644.023	↓	-11,0%	↓	-18,6%
Service Canada INTRAnet Visits	172.028	-1,1%	3.786.823	4.042.134	3.762.575	↓	-6,3%		+0,6%
MSCALogins	254.436	-2,9%	5.407.243	6.295.734	2.220.237	↓	-14,1%	↑	+143,5%
PHONE CHANNEL (Call)									
1 800 O-Canada Service Level	93%	0,0%	93%	86%	90%	↑	+8,1%		+3,8%
1 800 O-Canada Calls Answered	30.383	-1,1%	752.216	832.297	725.127	↓	-9,6%		+3,7%
Customized Info Services Calls Answered	6.079	+0,1%	166.275	180.319	162.609	↓	-7,8%		+2,3%
Canada Site E-mails	452	+7,6%	9.846	10.328	10.577		-4,7%	↓	-6,9%
IN-PERSON CHANNEL (Visit)									
Assisted Clients	NA	NA	2.691.565	3.002.362	2.472.338	↓	-10,4%	↑	+8,9%
Citizen Access Workstation (CAWS) Sessions	NA	NA	1.019.771	1.187.061	1.410.795	↓	-14,1%	↓	-27,7%
FOUNDATIONAL PROGRAMS									
Employment Insurance									
Click: Program Landing Page Views	79.120	-5,4%	1.833.419	2.628.310	4.349.731	↓	-30,2%	↓	-57,8%
Call: 1 800 O-Canada Program Activity	5.270	-7,0%	108.897	122.944	84.586	↓	-11,4%	↑	+28,7%
Visit: Assisted Requests	NA	NA	278.298	302.079	209.320	↓	-7,9%	↑	+33,0%
CAWS Requests	NA	NA	135.944	138.923	83.954		-2,1%	↑	+61,9%
Canada Pension Plan/Old Age Security									
Click: Landing Page Views (CPP Retirement)	15.761	+6,4%	349.345	303.902	182.850	↑	+15,0%	↑	+91,1%
Landing Page Views (OAS)	13.489	+12,6%	292.482	251.322	171.242	↑	+16,4%	↑	+70,8%
Call: 1 800 O-Canada Program Activity	2.718	-4,2%	88.574	65.073	51.767	↑	+36,1%	↑	+71,1%
Visit: Assisted Requests (CPP)	NA	NA	219.160	182.014	NA	↑	+20,4%		NA
Assisted Requests (OAS)	NA	NA	489.692	385.032	NA	↑	+27,2%		NA
Assisted Requests (CPP+OAS)	NA	NA	708.852	567.046	312.068	↑	+25,0%	↑	+127,1%
CAWS Requests (CPP)	NA	NA	3.210	6.111	NA	↓	-47,5%		NA
CAWS Requests (OAS)	NA	NA	86	4.566	NA	↓	-98,1%		NA
CAWS Requests (CPP+OAS)	NA	NA	3.296	10.677	7.982	↓	-69,1%	↓	-58,7%
Social Insurance Number									
Click: Program Landing Page Views	30.553	-1,3%	671.357	672.317	595.031		-0,1%	↑	+12,8%
Call: 1 800 O-Canada Program Activity	2.106	-0,5%	45.780	45.551	44.352		+0,5%		+3,2%
Visit: Assisted Requests	NA	NA	635.927	606.254	660.080		+4,9%		-3,7%

NA= Not available *Arrows indictate differences greater than ±5%*

Notes and Definitions:

Phone Notes:
-Service Level: 1-800 O-Canada & Customized Information Services = calls answered within 18 seconds
-Customized: Customized Information Services (answers calls and e-mails on behalf of other government departments on a cost-recovery basis)
-Program Activity: Number of enquiries on EI, CPP/OAS or SIN programs (etc.) More than one program may be requested per call.

In-Person Notes:
Reliable weekly data are not available at this time. Weekly data will be reported once the In-Person Client Management, Tracking and Reporting (ICMTR) system is in place.

Aweek is measured from Sunday to Saturday across all channels

Imagen 6. Imagen derecha del *Common Dashboard* (Excel entregado por Jodouin).

Nuestra entrevistada agrega respecto a los estándares internos, esta vez en la entrevista realizada en el Boletín OEA:

SC opera con una política de Gestión, Recursos y Estructura de Resultados (Management, Resources and Results Structure policy) que aporta un foco renovado sobre los resultados y las prácticas de gestión. Para el ejercicio de esa política contamos con diversas herramientas de gestión tales como un marco de medición de desempeño ("Performance Measurement Framework") que incluye un conjunto balanceado de indicadores de desempeño que miden:

- *resultados contra estándares de servicios vinculados con acceso, oportunidad y precisión;*
- *niveles de satisfacción del cliente, del empleado y del departamento asociado;*
- *volúmenes de rendimiento de actividad.*

Nosotros establecemos los estándares de los servicios de SC, que son publicados para hacer explícita nuestra responsabilidad y transparencia en el cumplimiento de los mismos.

Cuando desarrollamos nuestros estándares de servicios, fijamos el nivel más alto al que aspiramos, con el propósito de empujar a la organización hacia una creciente oportunidad y calidad en la respuesta al cliente, guardando un adecuado equilibro entre eficiencia y costo-efectividad. Lo que interesa es motivar el esfuerzo organizacional para alcanzar el estándar establecido y motivar al

sector de provisión de servicios a alcanzar resultados mayores que los establecidos como metas.

Respecto de cómo desarrollamos nuestros estándares internamente, usamos un "Portal de Conocimiento" (Knowledge Portal) como espacio de consulta e interacción para todas las ramas de SC, donde se articula la realimentación de las iniciativas de estandarización. De este modo vamos estableciendo los modelos y patrones para nuestro propio accionar, así como para las organizaciones que nos contratan ("partners") para la provisión de sus servicios.

Usamos un "Knowledge Portal" que nos sirve de espacio de consulta. A través de él interactuamos con todas las otras ramas de SC. Así vamos logrando un feedback de las iniciativas de estandarización. Además, se van identificando mejores prácticas y estableciendo los modelos y patrones para nosotros, en principio, y para las otras organizaciones partners que encarguen la entrega de sus servicios a SC, después.

Para la atención presencial hemos desarrollado el "National Consistence Services", que es lo que permite dar consistencia a nuestro servicio. Por ejemplo, respecto a la accesibilidad, concluimos que muchos de nuestros usuarios quieren ser atendidos a la hora del almuerzo porque es su tiempo libre. Esto nos llevó a acordar una pauta conjunta de horario de atención sin interrupciones (de 8,30 a 16 hs) con un sistema de rotación interna, lo que fue muy sencillo de implementar. El problema de la aplicación de los estándares emerge cuando las condiciones son diversas. En algunas de nuestras oficinas había solo tres empleados y en otra, 24. Este es un ejemplo que provocó un proceso de consulta. En estos casos los sindicatos tienen mucho que decir y son parte de las decisiones. El clima general es de colaboración y de consideración por las opiniones diversas de todo el personal.

Más adelante se le pregunta cómo se reconoce el cumplimiento de los estándares (Boletín OEA):

Hay que tener claridad en cuanto a la responsabilidad de cada uno en dicho cumplimiento. Durante el proceso de desarrollo, ajuste y mejora de estándares consultamos a todo nuestro personal para comprometerlo en la provisión de servicios de excelencia y para que puedan participar en los cambios. Para que no haya malos entendidos, los estándares deben ser especificados muy claramente, de manera que cada gerente pueda hacerse plenamente responsable de su cumplimiento sin necesidad de auditoría. A través de un punto de referencia ("Reference Point)" evaluamos la distancia entre nuestro desempeño y los estándares fijados. En caso de manifestarse distancias significativas, prestamos asistencia y capacitación para reducirlas.

La última pregunta remite a si los estándares son obligatorios o no para las organizaciones asociadas. La respuesta es la siguiente:

Cuando se creó SC nosotros nos definimos como los "expertos en servicios", dado que sabemos investigar las necesidades de los ciudadanos y conocemos sus actitudes y reacciones ante la atención presencial, la telefónica o por Web. También estudiamos y construimos la segmentación para organizar los servicios para distintos perfiles de destinatarios. Si otros departamentos u organizaciones nos requieren para sus servicios, le vendemos el nuestro. Por ejemplo, un departamento que emite certificados para la inmigración nos convoca porque no saben bien cómo proveer el servicio y quieren que lo hagamos por ellos.

Aceptamos porque somos los expertos y les describimos cómo se tratarían sus servicios en nuestros canales. Si bien nos interesan sus opiniones sobre sus clientes y sus necesidades, no negociamos cómo se proveerá el servicio porque los estándares los fijamos nosotros.

Para comprender cuáles estándares son obligatorios y cuáles no, debemos considerar cuál es el nivel jerárquico que los produce. Existe un nivel general de fijación de las políticas, estándares y obligaciones impuesto por el Treasure Board Secretariat (TBS) para todos los departamentos federales. Ellos fijan estándares como la presentación en la Web, la accesibilidad o el tratamiento de la privacidad, entre otros.

También especifican conductas, operaciones y obligaciones que deben cumplirse. Los departamentos deben reportar anualmente a la TBS cómo han cumplido con los lineamientos establecidos. Los que no lo han hecho, deben corregir las omisiones y son monitoreados por la TBS en su cumplimiento. También existe la autoevaluación de los propios departamentos que terminan registrando evidencias que luego son consideradas por la TBS. En un nivel inferior, cada organización tiene estándares operacionales específicos para cumplir sus funciones. Estos son, por ejemplo, los que va fijando SC.

Cuando otros departamentos contratan a SC para hacerse cargo de la provisión de sus servicios, los estándares los fija SC y el departamento cliente se transforma en un asociado ("partner"). Si no contratan a SC, entonces fijarán sus propios estándares operacionales para proveer sus servicios por sí mismos.

2.4.2. Canal Web

Modelo de atención por el canal Web

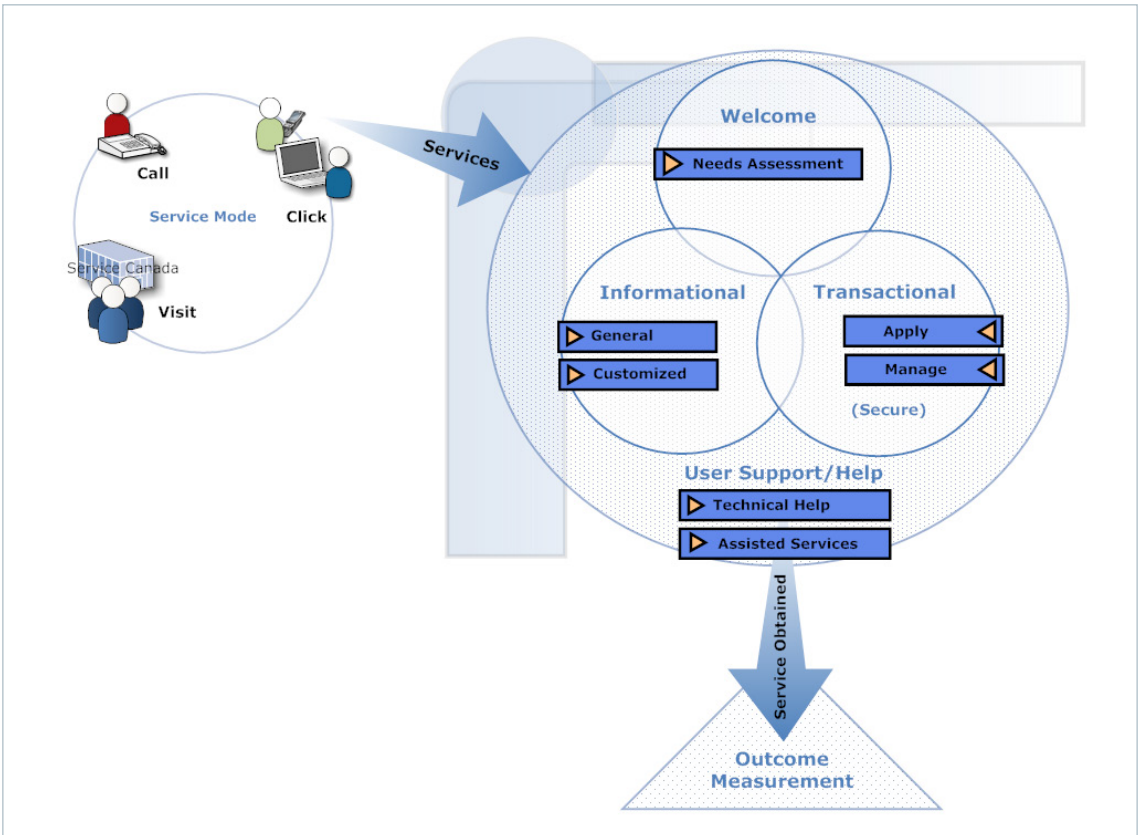


Gráfico 11. Extraído de Fisher, C. y Thompson, D. (2010).

Puede observarse que, desde la bienvenida, y al igual que los otros canales, se evalúan las necesidades que presenta el ciudadano. En la Web encuentran información general y personalizada. En lo transaccional se reciben los formularios y se los gestiona, en un ambiente seguro.

Todas las esferas indicadas en el modelo incluyen un sistema de ayuda, también tecnológica. El resultado de estas interacciones y transacciones es mensurado, como se ve en el triángulo final.

Front office del canal Web

La entrada principal es el Portal de Canadá (http://canada.gc.ca/home.html) y, por él se accede a una serie de otros sitios Web, en el que está incluido *Service Canada* (ver las relaciones en imágenes siguientes).

Imagen 7. Extraído de ICM, 2010, p. 9.

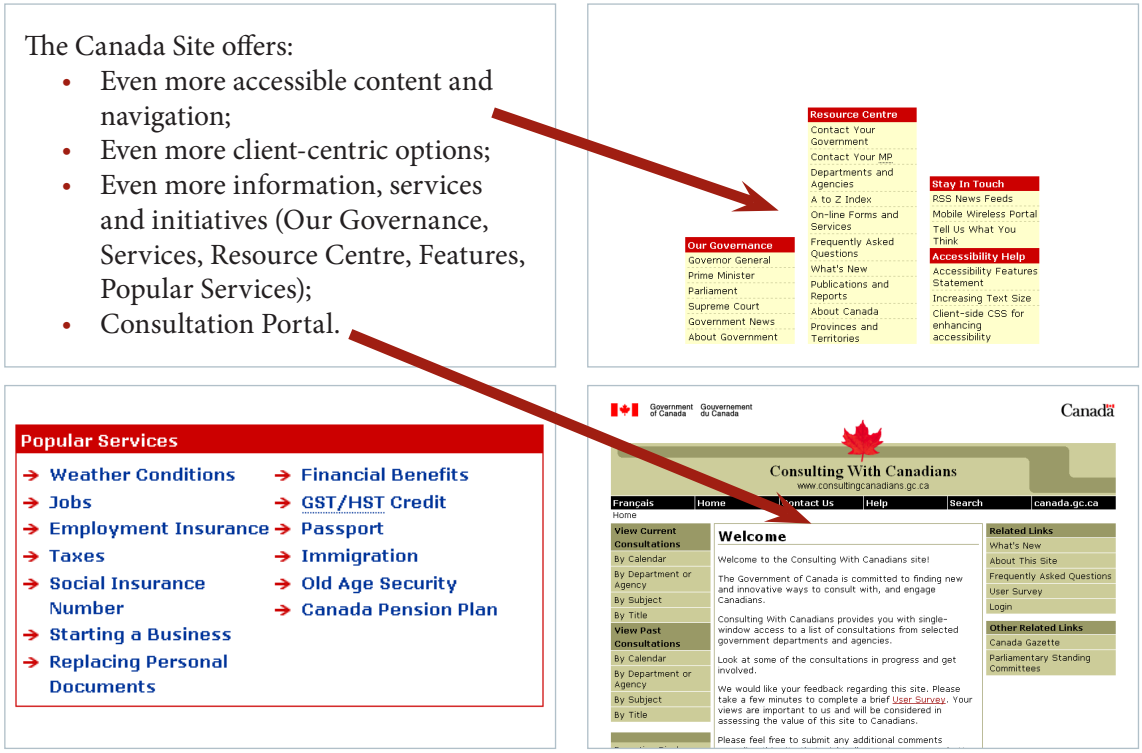


Imagen 8. Extraído de ICM, 2010, p. 10.

Un desarrollo importante, ya adelantado en un punto anterior (etapa de personalización), es el desarrollo de *My Service Canada Account*, bajo la responsabilidad de SC.

Imagen 9. Imagen de la entrada *My Service Canada*.

Cada ciudadano puede tener su propio Portal, con seguridad garantizada, donde realiza transacciones y ve su historial de pagos. Además, puede recibir notificaciones, cambiar su domicilio y/o teléfono, entre otras facilidades. Se le ofrecen otros servicios que, proactivamente, el gobierno considera que pueden serle útiles.

Como ya se dijo SC es incremental. En esta etapa, SC está centrado en servicios para individuos. Se pueden realizar transacciones para 6 servicios: impuestos respecto a pensiones, declaraciones de contribuyentes respecto a pensiones, OAS (*Online Account Services*), Seguros de empleo, Seguro de empleo para trabajadores autónomos y *My Service Canada Account*.

La apariencia de este Sitio Web ya se ha incluido algunas páginas atrás. Nos remitimos a esa imagen o, en su defecto, pueden entrar al www.servicecanada.gc.ca.

Además SC es responsable de la gestión de los siguientes sitios Web:

- http://news.gc.ca/web/index-eng.do Noticias del Gobierno.
- www.canada.gc.ca Portal de entrada al país.
- http://www.pwd-online.ca/pwdhome.jsp?&lang=en para personas con discapacidades donde se les asegura el acceso a la información, programas y servicios.
- www.seniors.gc.ca para el segmento de tercera edad.
- www.canadabenefits.gc.ca con todos los beneficios federales y provinciales pasibles de ser recibidos.
- www.consultingcanadians.gc.ca donde se accede a toda la información histórica de consultas realizadas por el gobierno canadiense. También incluyen las aún pendientes.
- http://publiservice.gc.ca/menu_e.html es la Intranet para todos los empleados del gobierno federal, la que no es accesible por Internet.
- http://servicecanada.prv es la Intranet de *Service Canada,* no accesible por Internet.
- www.wap.gc.ca Portal del *Mobile Canada,* no accesible por Internet.

Back Office del canal Web

A continuación mostraremos los cambios en el Proceso de publicación en el canal Web en SC.

Diagrama de flujo y actividades del proceso de publicación para el canal web SC

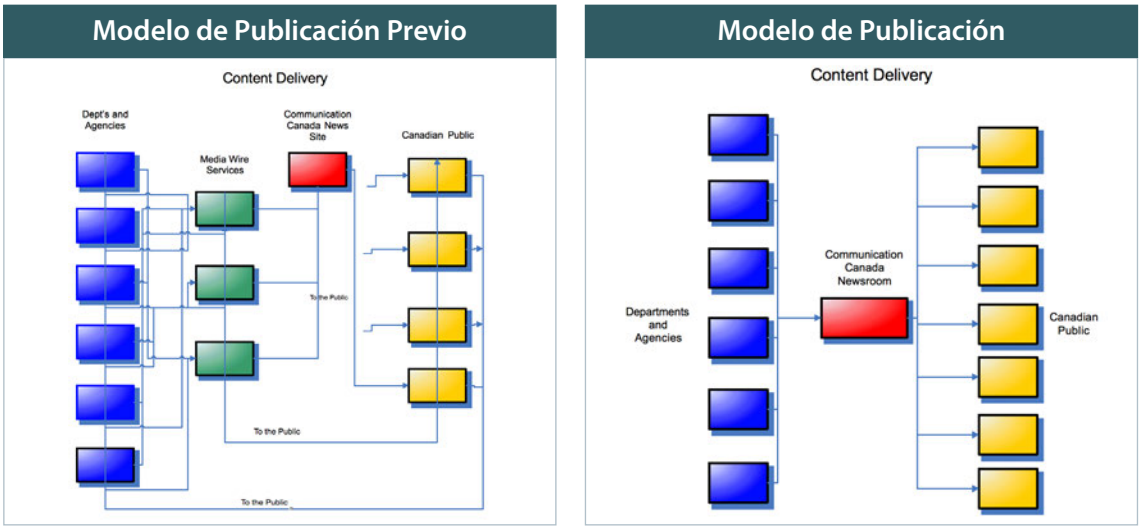


Gráfico 12. Cedido por un entrevistado, 2010.

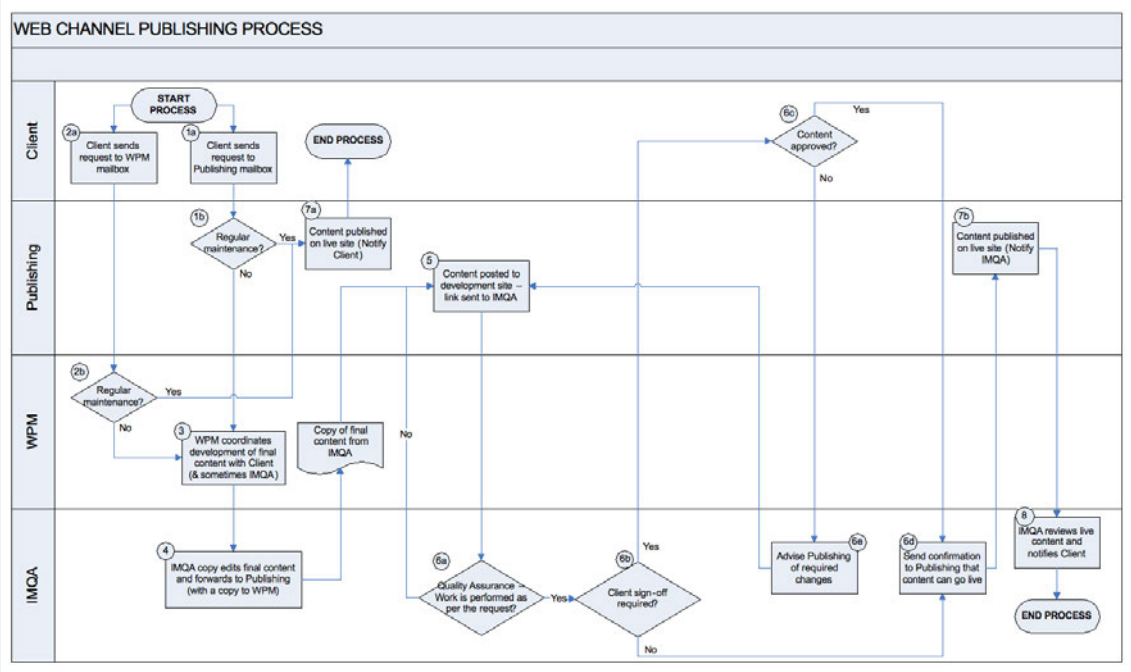


Gráfico 13. Cedido por un entrevistado, 2010.

Aclaraciones sobre algunos términos usados en el diagrama:
Equipo WPM: *Web Product Management* (Equipo de Gestión del Producto Web)
Equipo IMQA*: Information Management Quality Assurance* (Seguridad en la Calidad de la Gestión de la Información)
Regular maintenance (Mantenimiento normal)
(6a) *Quality Assurance*: (Seguridad en la calidad) El trabajo se realiza de acuerdo a la solicitud
(6b) ¿La aprobación del cliente ha sido requerida? Y así sigue…

En el *Back Office* de este canal se han detectado algunos problemas y planteado soluciones, las que pueden ser de utilidad para analizar procesos similares. Surgieron dos temas:

- Se determinó que la mayoría de los problemas de comunicación pueden ser abordados educando al staff a cargo del proceso y animando a los equipos a trabajar colaborativamente para abordar los problemas no estandarizados. La conducción debe esforzarse para estandarizar el proceso de publicación y reducir, en lo posible, el número de excepciones al flujo del proceso estándar.
- El actual proceso se podría beneficiar mediante una mejora en algunas áreas específicas que tienen las siguientes dificultades:
  - Falta de recursos relacionados con la Gestión de la Información y Control de Calidad.
  - Demasiados puntos de contacto de clientes para iniciar el trabajo de publicación. Se recomienda un único buzón como punto inicial del contacto (ver comparación de procesos, Gráfico 12).
  - Capacidad limitada para seguimiento de las solicitudes e información sobre las métricas. En la actualidad, cada equipo emplea su propio sistema interno para el seguimiento de solicitudes de publicación. En general se reconoce que sería beneficiosa la adopción de un sistema de solicitudes de seguimiento electrónico que incluya a todo el universo de equipos a cargo.
  - Comunicación inconsecuente con el cliente. Debe estandarizarse. Y siguen los puntos.

Monitoreo de los Sitios Web[28]

La información que obtienen, a través del monitoreo, la logran con base en más de 100 medidas, recogidas en 9 categorías de información y 11 grupos de sitios. Cada categoría es medida por varias preguntas. Los criterios de estas preguntas irán apareciendo, pero no se avanzará en el detalle de las preguntas. Las únicas categorías que no se dan en detalle son las número 1 y 2.

Categorías usadas	Nombre de la home principal	Nº de sitios
1. Información general del sitio	*Governance International*	9
2. Información tecnológica	*Governance International - Portal/Web*	6
3. SEO (*Search Engine Optimization*) información métrica	*Government National*	14
	Government National - E-Commerce/transactional	10
4 *Look and Feel* (Apariencia)	*Government National - Portal*	8
5. Usabilidad	*Private Industry*	11
6. Características Web 2.0	*ICMD - Benefits*	1
7. Buscador	*ICMD - Canada Site*	1
8. Apoyos y contactos	*ICMD - Disabilities*	1
9. Accesibilidad y performance	*ICMD - Seniors*	1
	ICMD - Service Canada	1

Tabla 3. *Channel Intelligence and Innovation*, 2010.

Categoría 3. SEO (*Search Engine Optimization*) información métrica

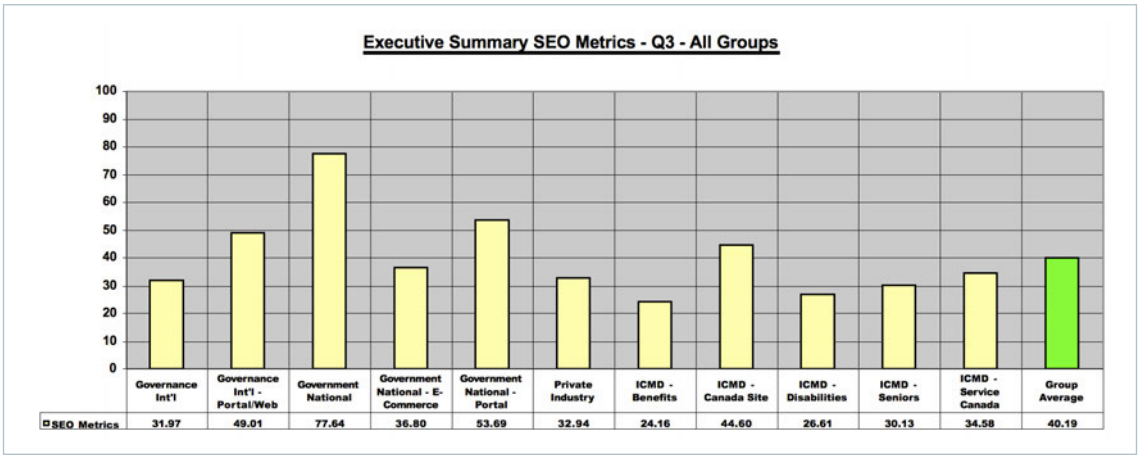


Gráfico 14a. *Channel Intelligence and Innovation*, 2010.

Consiste en medir el éxito de las posiciones de las páginas conforme a los resultados del motor de búsqueda de páginas, lo que apunta a la optimización de motores de búsqueda, mejoramiento del ranking en los resultados de búsqueda, en el *Link Score*, en el ranking de cada página y números de enlaces

Criterios de medición: *Google Page Rank*; el *Google Index score*; el *Yahoo Link score*; el *Bing Index score* y, finalmente, por la cantidad de links internos y externos.

28 El texto de referencia sigue siendo *Channel Intelligence and Innovation* (2010).

Categoría 4. *Look and Feel* (Apariencia): Como se verá en el cuadro siguiente, la mayoría de los sitios (98%) cumplen con la Apariencia

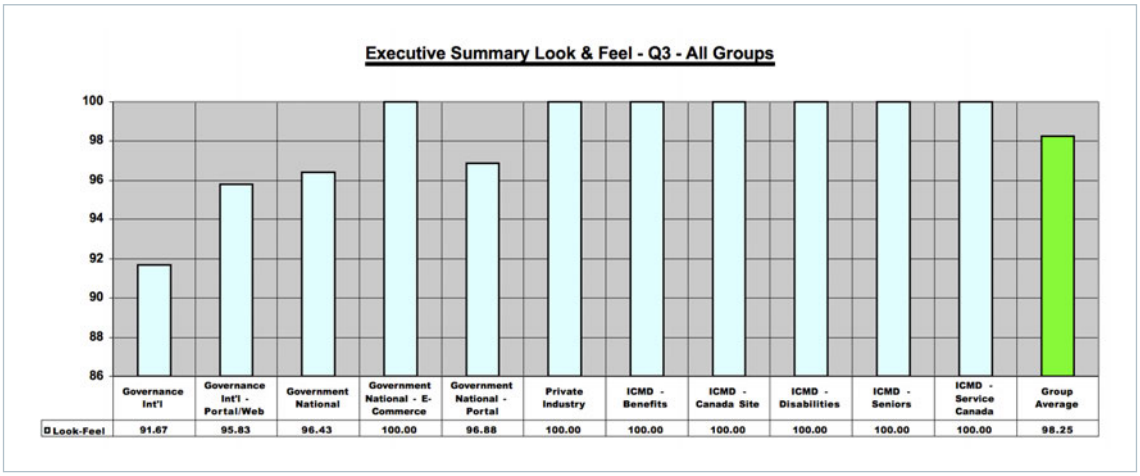


Gráfico 14b. *Channel Intelligence and Innovation*, 2010.

Criterios de medición: Presencia de elementos gráficos persistentes (ej: imagen *banner*). Persistencia en la combinación de colores, en el posicionamiento del logo/marca de palabra, en el posicionamiento del menú principal.

Categoría 5. Usabilidad

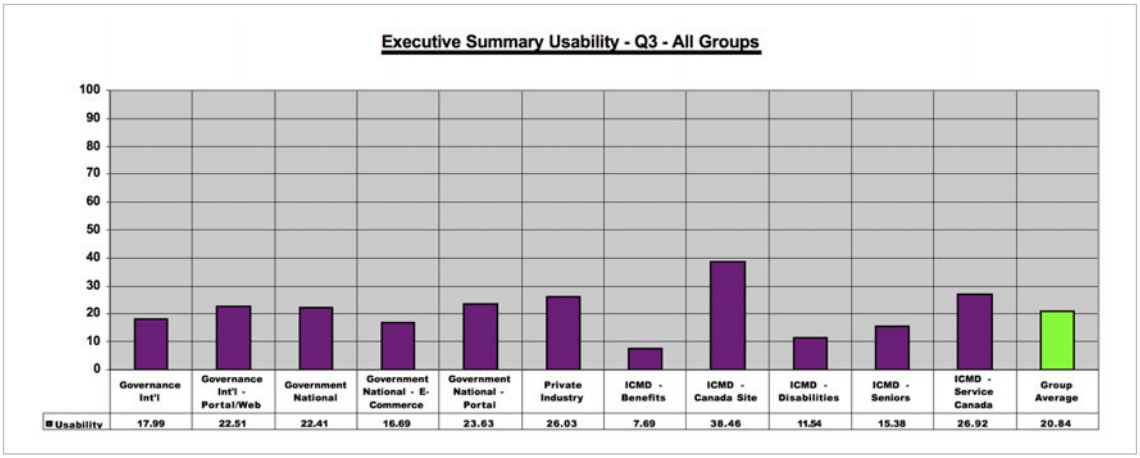


Gráfico 14c. *Channel Intelligence and Innovation*, 2010.

Criterios de medición: El sitio debe contar con: Menú de servicios y de productos. Servicios online. Temas populares. Sub-menú. De la A a la Z. Mapa de sitio. Teclas de acceso. Función de cambio de tamaño de texto. Función para modificar el contraste. Solo texto. *Breadcrumbs*. Contenidos en la Home en *Flash* y *JavaScript* como rotador de imagen. Dispositivos móviles y servicios de alerta. Versión para teléfonos móviles. Versión para imprimir. Sistema de clasificación de la página. Capacidad para enviar la página a un amigo. Disponibilidad de las cuentas de usuario (función de entrada). Transacciones seguras en línea. Bloque de contenidos de noticias en la Home, Contáctenos. Dirección que proporcione alguna idea sobre el sitio. Requerimiento de descarga de Software *plug-in* en la entrada.

Categoría 6. Características Web 2.0

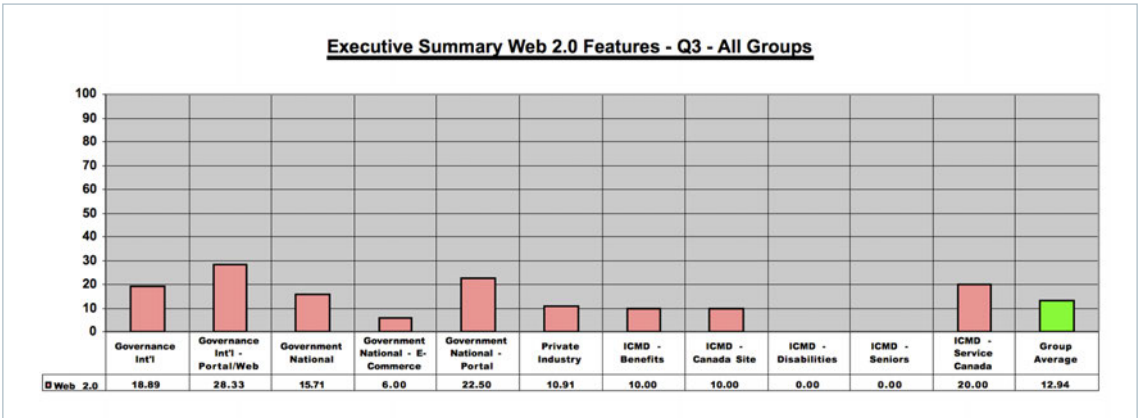


Gráfico 14d. Channel Intelligence and Innovation, 2010.

Criterios de medición: Disponibilidad de *RSS feeds. Twitter Feed*. Presencia de iconos de *Social Bookmaking*. Presencia de *Blogs*. Disponibilidad de *Webcasts, Posdcast*, servicio de chateo, servicio de video *chat*, mensaje board, *You Tube*.

Categoría 7. Buscador: El Portal de entrada a Canadá lidera las características de búsqueda

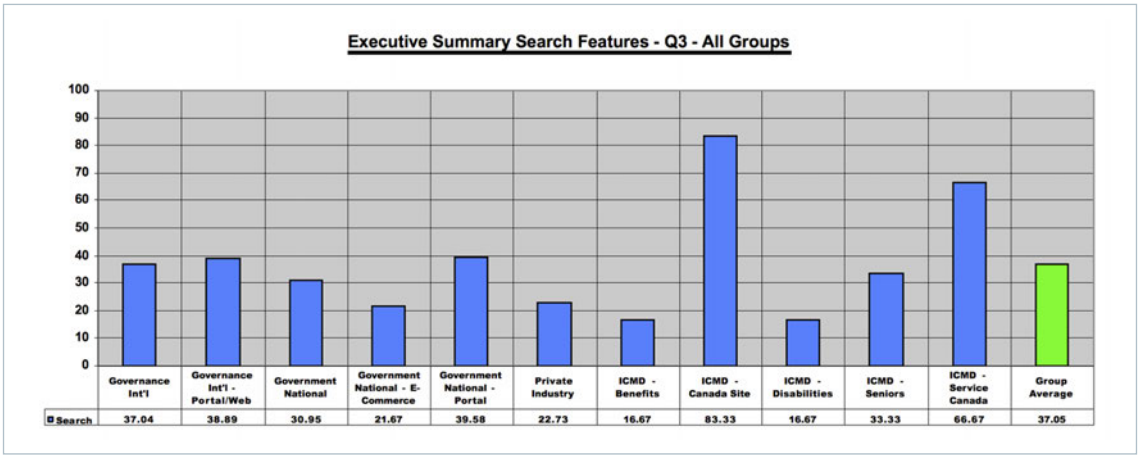


Gráfico 14e. *Channel Intelligence and Innovation*, 2010.

Criterios de medición: Presencia de la función de búsqueda. Opciones de búsqueda avanzadas. Sugerencias de enlaces/resultados. Búsqueda de una página. Campo de búsqueda automática completa. Consejos de búsqueda.

Categoría 8. Apoyos y contactos

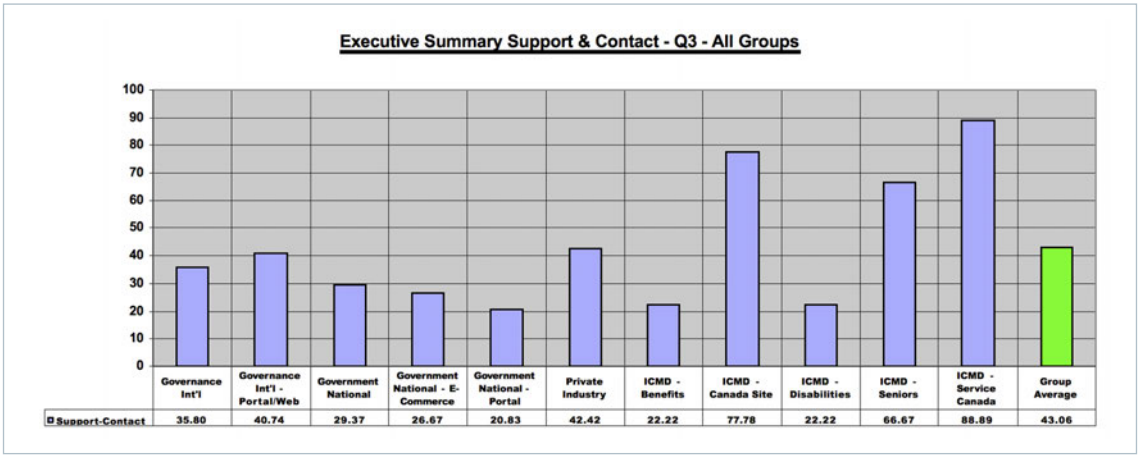


Gráfico 14f. *Channel Intelligence and Innovation*, 2010.

Criterios de medición: Provisión de números de teléfonos locales, de un 1-800, número para los sordos: TTY. Número de fax. Presencia de un formulario de feedback online. Provisión de dirección por e mail. Mención del contacto responsable y plazos para la respuesta. Provisión de información de correo (dirección, código postal, etc.). Disponibilidad de atención presencial. Disponibilidad de una consulta en *voz alta-Lee para mí*.

Categoría 9: Accesibilidad y Performance

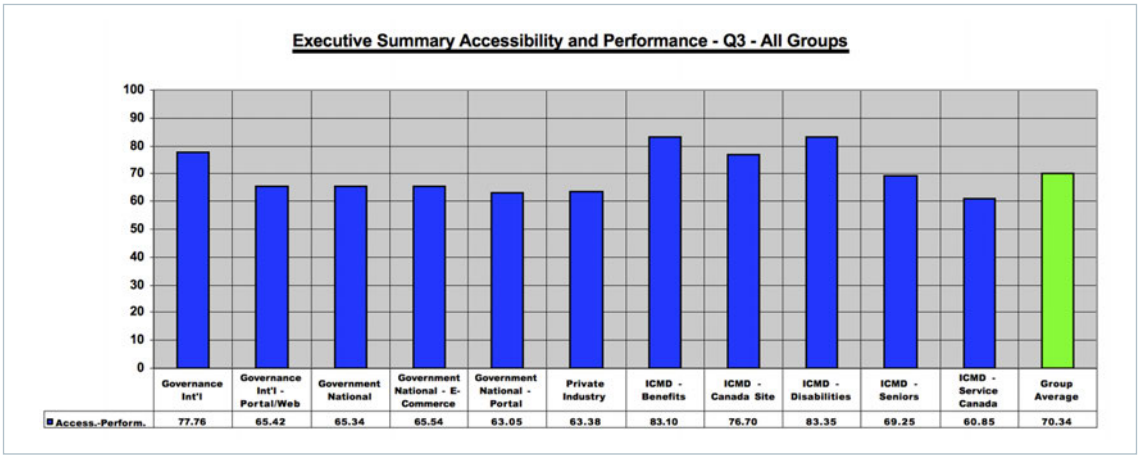


Gráfico 14g. *Channel Intelligence and Innovation*, 2010.

Criterios de medición: *AvaW3C WCAG 1 priority 1&2* (AA) validation. Fallos de luminosidad de contraste. Fallos en la diferencia en el brillo y el color (AERT). Niebla *Gunning*. Lectura rápida *Flesch*, Grado de *Flesh-Kincaid*. Número total de palabras. Número de archivos de hojas de estilo, de archivos *JavaScript*, de imágenes y de imágenes CSS. Tiempo estimado de carga del Módem, del UMTS, de carta T1. Tiempo de carga estimada de 768 DSL. Posibilidad de lectura de la página sin CSS. Existencia de la función de bloqueo con scripts en el navegador. Alternativas para el contenido que no son texto.

2.4.3. Canal telefónico: 1-800-CANADA

Modelo de atención telefónica

Esta vez es Daniel Tremblay el entrevistado, responsable del canal telefónico[29]. Respecto al modelo él nos ha dicho que:

La entrega de servicios a través de nuestro servicio telefónico integra uno de los canales contemplados en el Modelo de Integración Multicanal. Se trata de un Call Center siempre atendido por personas. No hay respuestas automáticas como suelen ser las habituales en los Call Centers. Por otra parte, sería imposible que pudiéramos automatizar opciones acerca de miles de programas y servicios. Existen Call Centers de organismos específicos que sí lo pueden hacer, dadas sus pocas alternativas de comunicación.

Salvo para SC, para el resto de los organismos no es obligatorio su uso. Pero el mismo es requerido dada la calidad y rapidez del servicio. En caso de existir el requerimiento, el mismo debe ser pagado con el presupuesto del organismo requirente.

Ofrecemos servicios de consulta general representando a otras organizaciones del gobierno federal.

Además de ser canal de entrega de servicios, este modelo ofrece:

1. *Servicios personalizados de información:*
    a. *Ofrece soluciones llave en mano de comunicación para las organizaciones del gobierno federal.*
    b. *Apoya estrategias de comunicación, que incluyen campañas específicas, servicios a largo plazo, situaciones de urgencia (alimentos, productos peligrosos, etc.).*
    c. *Participa en el modelado, lanzamiento y la entrega constante de la componente de teléfono de nuevas ofertas de servicio Service Canada.*
2. *Servicios en línea Consulta: proporciona información y apoyo para la navegación del sitio de Canadá a través del correo electrónico y teléfono.*

Este servicio cumple también otras funciones como el apoyo a la comunicación gubernamental en situaciones de crisis, y es un recurso clave en época de elecciones.

Front Office del canal telefónico

Sus servicios cubren a todo Canadá de 8 a.m. a 8 p.m. El contacto telefónico, al igual que los otros canales, puede ser elegido como el primer punto de contacto para obtener información sobre programas, servicios e iniciativas; también para realizar algunas transacciones básicas como el caso de seguros de empleo.

El estándar de atención es el siguiente: en menos de tres rings (18 segundos) el/la telefonista debe atender el llamado usando los dos idiomas oficiales. Como en el caso de la atención presencial, debe primeramente evaluar las necesidades del usuario y, luego, contestarle con información veraz y completa. Además debe suministrar el mismo plus de información ya tratado. De ser un usuario que no sabe ni inglés ni francés, existen terceras partes

29 Daniel Tremblay, Senior Director, *Canada Enquiry Centre*. Sus manifestaciones han sido recogidas a través de una entrevista cara a cara (octubre, 2010) y por sus dichos en el Boletín OEA ya comentado.

siempre disponibles que pasan a integrar una conversación triangulada usando el idioma propio del consultante. El requerimiento/derivación debe ser resuelto en tres minutos y la información y servicios suministrados deben ser de alta calidad

Cada empleado tiene algunos *breaks* porque es un trabajo muy duro.

Back Office del canal telefónico

Sigue Tremblay:

Como en el resto de los casos, nuestra pretensión es resolver los requerimientos en la primera llamada. Si no se puede hacerlo, derivamos al departamento experto. Producida esta derivación, la tarea entre nosotros y el derivado es verificar por qué no hemos podido dar la información o servicio directamente nosotros. Esto significa mejorar permanentemente nuestra información y habilidades para ampliar la extensión de los servicios brindados por este canal.

En su entrevista en el Boletín OEA, y ante la pregunta de dónde residen las bases de datos y cómo se integra la información para prestar los servicios, Tremblay responde:

El área responsable es el Centro de Administración de la Información (Information Management Centre, IMC). Se trate de un centro de experticia que mantiene el extenso repositorio de conocimiento utilizado por el servicio "1 800 O-Canadá" y por los otros canales de atención. Tiene las siguientes funciones: a) desarrolla los contenidos, procesos y procedimientos, b) gestiona los contenidos, los modifica y los actualiza, c) está a cargo de las comunicaciones de todo el gobierno federal canadiense, y d) conforma redes con los diversos departamentos del gobierno.

El IMC trabaja estrechamente con los contactos responsables de todo el gobierno para asegurar que la información disponible en el repositorio de conocimiento sea exacta, actualizada, y que cumpla con los estándares para su fácil recuperación por parte de los agentes de información del centro de llamadas. Los actuales estándares del IMC exigen una actualización sistemática completa del repositorio de información cada año fiscal. La Política de Comunicaciones del Gobierno de Canadá sustenta al proceso de actualización del IMC proporcionando un marco para que las organizaciones del gobierno suministren al público información exacta y completa acerca de sus contactos, programas y servicios a través de 1 800 O-Canadá.

Además, el equipo modifica regularmente el contenido del repositorio para reflejar sucesivos cambios. Los integrantes del equipo monitorean las noticias buscando eventos y temas que puedan afectar la información del repositorio o generar llamadas al 1 800 O-Canadá, y publican inmediatamente un resumen de los anuncios en un informe "The Daily in IMPACT". Finalmente el IMC también modifica o actualiza el repositorio con base en la realimentación provista por los agentes de información. Cuando un agente de información no logra satisfacer plenamente una determinada consulta o petición usando la información disponible en la base de datos, o si detecta una discrepancia en ésta, puede utilizar el mecanismo de realimentación IMPACTO (mediante el Formulario de Petición de Acción) para solicitar la acción requerida al IMC.

Los Editores del IMC establecen estándares de lenguaje y terminología, gestionan los índices de palabras clave asociadas al repositorio de conocimiento y editan todos los contenidos en ambas lenguas oficiales (francés e inglés).

… Se trata de un sistema inteligente que puede relacionar términos. Debe permitir la consulta veloz y su resolución demora un promedio de 4 a 5 minutos. No puede extenderse más ya que las llamadas cuestan (lo paga el gobierno).

Respecto al training, Daniel Tremblay informó: "El *front-line* está aprendiendo continuamente y esa es su fuente más directa de capacitación. Ellos deben usar lo que van aprendiendo todo el tiempo. Se consultan mucho entre ellos. Existen supervisores que monitorean la atención".

Preguntado sobre las características de los repositorios usados para registrar programas, servicios, eventos, iniciativas y contactos, comenta (Boletín OEA):

El repositorio de 1 800 O-Canada incluye información sobre más de 4.000 programas, servicios, eventos e iniciativas gestionados por más de 180 departamentos, agencias, corporaciones, juntas y consejos, o a través de asociaciones con otros niveles de gobierno y con organizaciones del sector privado. El repositorio también alberga varias decenas de miles de contactos que apoyan la provisión de esos programas y servicios. El mismo está está compuesto por datos referidos a programas y servicios, tales como:

- *Breves descripciones de cada organización (mandato, estructura y sumario de características);*
- *Descripciones detalladas de cada programa (p. ej. prestaciones, destinatarios, criterios de elegibilidad, información para peticionar, plazos);*
- *Puntos de contacto y de provisión del servicio en el ámbito nacional, regional y local (con datos de contacto telefónico, postal, presencial y electrónico);*
- *Novedades e iniciativas en marcha; y*
- *Diversos materiales de apoyo (p. ej. publicaciones, formularios de aplicación, información contextual, instrucciones para los Agentes de Información).*

La información de contacto vinculada a programas debe respetar los principios de alcance y de vías alternativas de provisión del servicio. Todas las opciones disponibles se presentan conjuntamente y son recuperadas con base en la localización del consultante y los requisitos de lenguas oficiales.

La información de contacto presentada puede incluir categorías de servicios, tales como: consultas generales, aplicaciones, comentarios, quejas, emergencias, productos, reservas, ayuda técnica o para navegación de sitios web, o transferencia a servicios especializados.

Las opciones de contacto incluyen las siguientes plataformas: teléfono; fax; presencial, postal; sitios de Internet y direcciones de correo electrónico; y facilidades para personas con discapacidades.

Este repositorio de conocimiento contribuye a asegurar que todas las llamadas recibidas pueden ser tratadas de manera consistente y que todos los agentes de información responderán siempre de manera similar a consultas análogas. Las "palabras clave" asociadas al contenido ayudan a los agentes de información a encontrar en la base de datos los programas, servicios y puntos de provisión más apropiados para cada consultante, así como a consultar –en caso necesario– al experto apropiado.

2.4.4. Otras consideraciones del *Back Office* de *Service Canada*

Servicios, Jurisdicciones y niveles

En el momento de la investigación, SC entregaba más de 70 ofertas de servicios centrados en el cliente, labor que desarrollaba con otros 12 departamentos y agencias de Canadá. Para lograr la integridad multicanal, firma acuerdos intergubernamentales que habilitan compartir datos relacionados con Eventos de Vida. También se han firmado memorandos de entendimiento con sus homólogos provinciales para facilitar aún más el acceso, sin fisuras, a los servicios públicos mediante la vinculación y aprovechamiento de redes de prestación de servicios, también, a nivel local. Se han desarrollado mecanismos de colaboración pan-canadiense para entrega de servicios claves, habilitados a través de una Mesa de *Service Delivery Collaboration* que reúne a los viceministros provenientes de niveles federal-provincial-territorial. Esta mesa sirve como foro para promover debates interjurisdiccionales y la colaboración para la entrega de servicios. En las últimas reuniones se han creado dos áreas de colaboración: gestión de la identidad y autenticación; cultura de servicio y formación.

Un ejemplo de cómo se ha avanzado en acuerdos federales y provinciales es el convenio con la provincia de Ontario para brindar servicios conjuntos de registración electrónica de nacimientos; validación de la partida de nacimientos y la iniciativa de registración de nacimientos para aborígenes.

Michèle Jodouin nos comenta que no existe integración entre los distintos niveles (federal-provincial-local) para la entrega de servicios, aunque se va avanzando y con algunas excepciones; tal el caso de los nacimientos.

Las provincias son las competentes para registrar los nacimientos pero hemos acoplado la inscripción en la seguridad social, que es de competencia federal. Estos servicios están agrupados. Lo mismo sucede con algunos Eventos de Vida. Una VU para todos los niveles plantea un cúmulo de dificultades ligadas a compartir información personal. Nosotros lo que intentamos hacer, por ahora, es impulsar la integración en el nivel federal.

Investigaciones, estudios de tendencias y evolución de las prestaciones

SC está avanzando permanentemente en ese sentido. El organismo a cargo es el *Channel Intelligence and Innovation* (Inteligencia de los Canales e Innovación) (CII)[30], y es la autoridad encargada para la investigación, análisis y recomendaciones sobre la experiencia online del "cliente", las tendencias y la evolución de la prestación de servicios en línea. Estos análisis y recomendaciones permiten, en conjunto, tomar decisiones informadas a la alta dirección. También proveen recomendaciones sobre formación.

¿Cómo trabajan? Lo hacen en cuatro áreas, que aparecen en el siguiente gráfico.

30 El texto que sigue tiene como fuente el documento llamado *Channel Intelligence and Innovation* (2010), entregado por un funcionario.

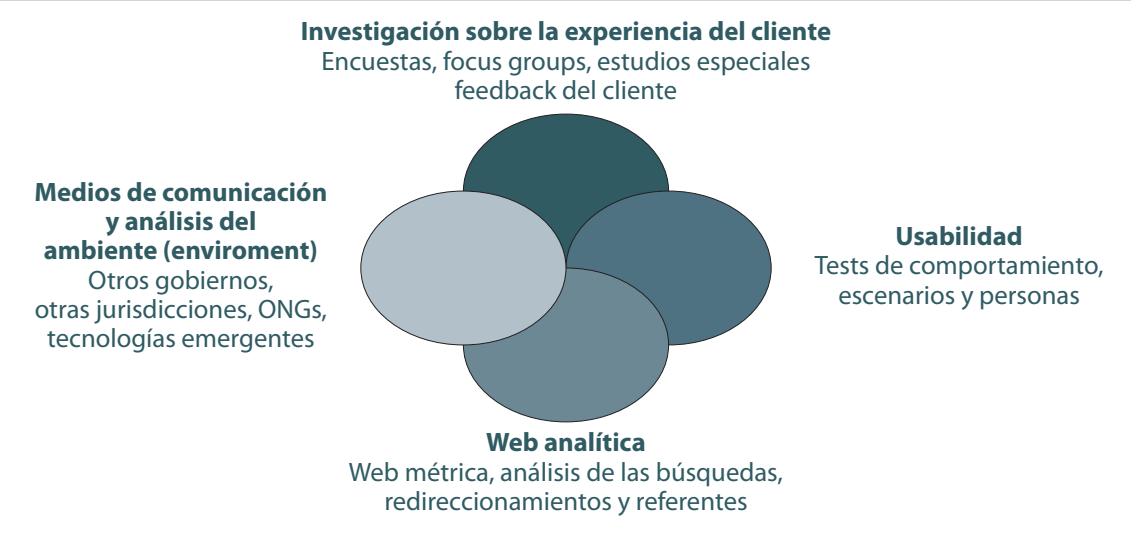


Gráfico 15. *Channel Intelligence and Innovation* (2010).

Tienen 3 equipos internos que se ocupan de los siguientes temas, cuyos productos sirven de insumo para las decisiones estratégicas en todos los niveles[31]:

1. *Tendencias e innovación* (*Trends and Innovation*): investigan y proveen información sobre líneas emergentes de tecnologías online, procesos y técnicas relevantes de uso a través de todos los canales.
2. *Usabilidad e investigación sobre la experiencia del* cliente (*Usability and Client Experience Research*): proveen información autorizada sobre las experiencias del cliente, expectativas y requerimientos, a través de metodologías como las encuestas, evaluaciones heurísticas y test de usabilidad. A partir de ello realiza recomendaciones para desarrollar la entrega de servicios a través de la multicanalidad.
3. *Web Analytics*: el equipo "métrico" provee estadísticas confiables y a tiempo, obtenidas a través del monitoreo y análisis del uso de los sitos Web y de los patrones de comportamiento de los clientes. En función de ello realiza recomendaciones que permiten el desarrollo de los servicios en línea y también del resto de los canales.

La estructura de inserción del *Channel Intelligence and Innovation* es la siguiente:

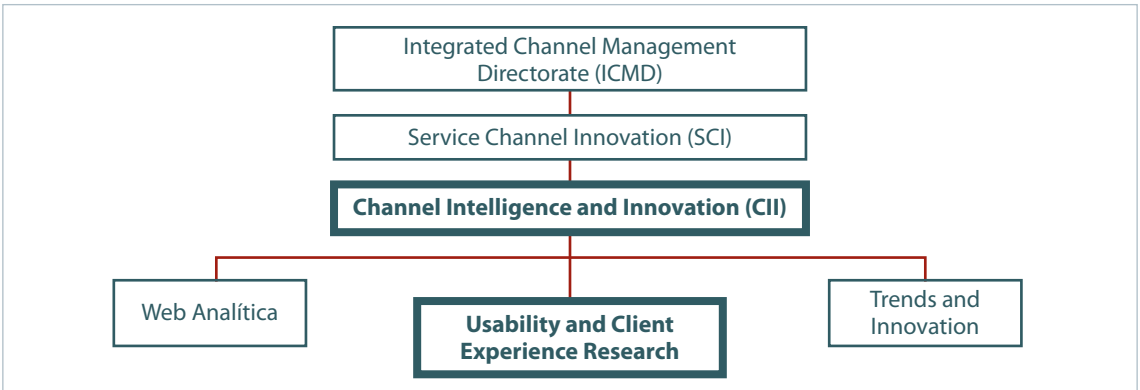


Gráfico 16. *Channel Intelligence and Innovation* (2010).

31 El texto de referencia sigue siendo *Channel Intelligence and Innovation* (2010).

Cuestiones que el *Channel Intelligence and Innovation* puede contestar:

- ¿Cuál es el nivel de conciencia y apropiación? ¿Cómo los usuarios aprenden acerca de sus sitios y cómo obtienen ese aprendizaje?
- ¿Cómo se usan dichos sitios? ¿Cuáles contenidos son los mejor segmentados y presentados? ¿Cuáles servicios deberían ser entregados a los diferentes segmentos (audiencias)?
- ¿Por qué los usuarios ingresan al Sitio? ¿Qué es lo que quieren conseguir? ¿Qué contenidos ellos usan en el Sitio?
- ¿Logran lo que se propusieron al acceder al Sitio? ¿Es útil, usable y accesible? ¿Están satisfechos con su experiencia en el sitio?
- ¿Hay mejores vías para la entrega de servicios? ¿Cuál es el costo relativo y el valor comparado con otros canales? ¿Qué es lo que están haciendo otros gobiernos, jurisdicciones, o industrias? ¿Qué nueva tecnología existe sobre la que podrían estar sacando ventajas?

Grupo de trabajo para la Integración Multicanal

Este grupo celebra reuniones semanales con los representantes de los tres canales. Tienen un plan de desarrollo que comprende tres áreas de actividad:

1. Agregación: reunir lo que ya existe.
2. Coordinación: Presentar informes sobre la base de definiciones comunes y categorías de medición.
3. Integración: Mensurabilidad común a través de herramientas compartidas.

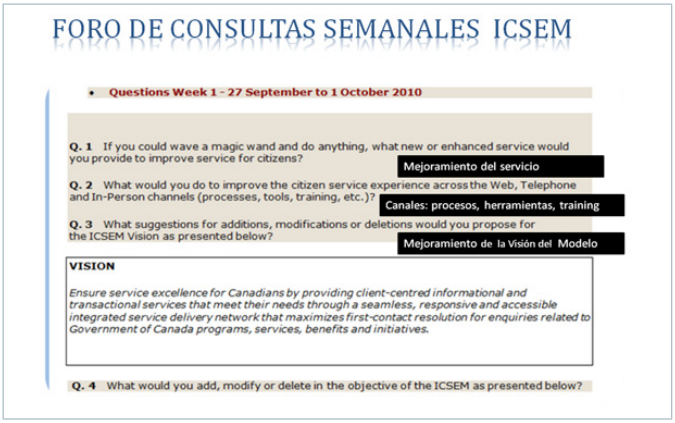


Imagen 10. Cedida por los entrevistados, 2010.

Paralelamente, existe un Foro de consultas semanales relativo a estos temas[32]. Sistemáticamente envían una larga lista de preguntas a los integrantes de SC. La imagen que sigue es sólo una muestra

2.4.5. Formación para *Service Canada*

Para dilucidar este aspecto de la experiencia, se conversó con Robert Rochefort, Director del *Service Canada*, y lo que sigue es lo que ha contado:

Service Canada College (SCC) fue creado hace 5 años para apoyar, a través de la formación, a Service Canada. Está modelado sobre el concepto de "Corporate University", adoptado por un número creciente de corporaciones y agendas gubernametales en Canadá y en el mundo. Este tipo de College da cada vez mayor

32 El foro está contemplado en el ICSEM (*Integrated Channel Service Experience Model*).

importancia al aprendizaje continuo en el lugar de trabajo, integrándolo a los asuntos de gestión, lo que es todo un desafío.

El principal foco de formación es el cambio cultural de la organización. El modelo de integrar la multicanalidad en la entrega de servicios requiere de un alto compromiso por parte de los empleados y funcionarios con los objetivos de la nueva organización. Asegurar la calidad de la entrega no puede contemplarse sólo desde el aspecto periférico de la transacción (lugar, ahorro de tiempo, etc.); debe enfocarse también en la persona que es la que está dando el servicio; la que debe adoptar una cultura de excelencia en el servicio. También hay que apuntar a cambios en lo operacional y los procedimientos modificando las prácticas de gestión de recursos humanos y reorganizando la manera en que los servicios son entregados (en sus aspectos internos y externos). Esto significa que la organización debe estar bien posicionada para la entrega según la nueva visión. Esencialmente, las organizaciones deben alinear sus sistemas para que estos no obstaculicen los nuevos esfuerzos para lograr los cambios de culturas necesarios. Con ese fin se desarrollaron nuevos sistemas y una network de entrega de servicios integrados (por las 3 vías ya mencionadas). Para el trabajo interno se creó un nuevo modelo que convoca a nuevas profesiones para organizar el trabajo, con nuevos roles y competencias dentro de posiciones.

El modelo comenzó privilegiando el front-line de cada uno de los canales porque las personas a cargo deben estar en condiciones de resolver las cuestiones planteadas en el primer contacto.

Las estrategias implementadas fueron las siguientes: SC reconoció como insuficiente la simple reorganización de sus servicios y la reclasificación de sus empleados. Faltaba el compromiso de la gente. Los empleados debían adquirir nuevos comportamientos y los líderes debían institucionalizarlos en el largo plazo. De este modo podían generarse nuevos patrones de conducta para reemplazar a los viejos. Las maneras de lograrlo incluyen: promover un mayor intercambio de información, mayor desarrollo y aprendizaje por parte de los empleados, la distribución más extensiva de las capacidades para la toma de decisiones y mayores recompensas y reconocimientos por el buen desempeño.

Hubo una decisión central, novedosa y audaz: tomar la entrega de servicio como una profesión. Antes, era pensada como una función de apoyo administrativo. El énfasis estaba puesto exclusivamente en los procesos y en el control. Las mediciones de desempeño eran cuantitativas y no tomaban en cuenta la experiencia de servicio. El declarar que el servicio debe ser una profesión significa un cambio muy fuerte en la manera en que los empleados deben ser gestionados, tratados y empoderados. Como primer paso en la implementación de este nuevo paradigma, SC reclasificó todo su Front-line staff (responsables de la atención primaria), de meros oficinistas a designaciones profesionales.

A diferencia de otras formas de encarar el compromiso, nos apartamos de la idea de que debe ponerse foco en los mandos medios antes de entrenar a la línea del front-line y a los altos funcionarios. Se decidió generar una oleada de apoyo a la nueva cultura desde los niveles más bajos hasta los más altos, ya que no hay cambio cultural posible dictado desde las autoridades.

También era necesario comprometer a los sectores medios apoyando la generación de líderes, a través de la generación de competencias, habilidades y

comportamientos pertinentes. Para ellos se lanzó el Programa Service Leadership and Management Excellence Developement Program.

Consultado sobre los métodos, el entrevistado respondió:

El programa promueve la autoconciencia como dispositivo del cambio efectivo usando metodologías que promueven el Insight. La base es trabajar con el componente emocional.

Existen programas de formación de todo tipo: generación de Comunidades de Práctica (CoPs) para altos funcionarios, encuentros semanales, desarrollo de Wikis para las CoPs; Action Learning Groups, que nuclea grupos de pares que asisten a un colega que plantea algún problema, Counching Circles, donde se juntan seniors con profesionales jóvenes ingresantes al trabajo (interactúan a la par); encuentros informales, etc. También se dan apoyos a funcionarios muy especializados mediante el concurso de dos expertos (un antiguo empleado ya en retiro y un experto externo) o Sharepoints internos tipo Linkedlin. Un capítulo aparte merece el desarrollo impactante de Second Life para entrenar empleados virtualizando puestos de atención.

Usamos evaluaciones psicométricas para conocer el desarrollo profesional. También incorporamos para los sectores medios evaluaciones de 360º, creadas por el gobierno inglés, y que consisten en una autoevaluación y, en paralelo, una evaluación de 3 superiores, 3 pares y 3 subordinados que, en conjunto, componen cuadros comparativos muy interesantes.

Preguntado sobre las fortalezas y debilidades de este modelo de formación, Rochefort agregó:

Las fortalezas se encuentran en el modelo descripto. Las debilidades son muchas y muy extendidas. Aún no puede reconocerse que las actividades de formación deben estar insertas en los tiempo de trabajo; existe una escasez de tiempo constante; si usamos e-learning, nuestros participantes son permanentemente interrumpidos, etc.

Sobre el futuro comentó:

El SC debe ir ampliando su base de acuerdos inter-jurisdiccionales y con los otros niveles. Eso supone una tarea constante de redefinición de estándares y de acuerdos sobre planes de formación. Por otra parte, debemos seguir apostando a encontrar los resortes para provocar el cambio cultural, lo que requiere nuevas destrezas formativas y formas de feedback que debemos ir incorporando.

2.5. Lecciones aprendidas sobre el modelo implementado[33]

Dice Crozier (2010, 20) que el agrupamiento de información y servicios fue el punto de partida correcto. Generó un gran impulso y representó un triunfo rápido y significativo. La prestación de servicios enfocados en el usuario se convirtió en una realidad. Pudo producirse un cambio cultural en la

33 El texto que sigue fue extraído de Flumian et al. (2006).

aparición de trabajos horizontales avalados por mediciones y evaluaciones por resultado, y construcción de estándares.

El análisis comparativo de los esfuerzos de mejora de los servicios en los gobiernos de todo el mundo sugiere que el liderazgo futuro en el rendimiento de los servicios debe, y puede, ir más allá de la búsqueda de la satisfacción de los ciudadanos para construir una mayor confianza implícita entre los ciudadanos y sus gobernantes. Le corresponde avanzar sobre el uso innovador de las asociaciones, la financiación adecuada, la seguridad e intimidad garantizada, la gestión eficaz de los recursos humanos, y la creación de una cultura de servicio.

En primer lugar, la creación de una cultura de excelencia en el servicio entre los empleados es esencial para la transformación de servicios con éxito. En segundo lugar, demostrar resultados tangibles y frecuentes, a través de un enfoque gradual y calibrado, ayuda a garantizar tanto la capacidad de gestión como la conciencia pública de las iniciativas de la integración en la entrega de servicios. En tercer lugar, poner los servicios en línea es sólo un primer paso hacia la meta de prestación de servicios integrados en todos los canales, los departamentos y jurisdicciones. En cuarto lugar el liderazgo, para alcanzar este objetivo requiere una capacidad de adaptación a un ambiente ambiguo y cambiante.

2.6. Intranet de *Service Canada*

Según ICM (2010), los objetivos de esta Intranet son: ser un vehículo clave para el cambio cultural, crear una entrada única para todos los empleados de SC (enfoque de red), proveer a los mismos herramientas necesarias para la formación continua en la provisión de los servicios (ej. herramientas de referencia comunes); construir comunidades e informar/compartir buenas prácticas en la excelencia de los servicios; y permitir que SC hable como "una sola voz".

Esta Intranet puede proveer estructuras para organizaciones, modos de archivar los contenidos, acceso a formularios, planillas, *cheklist*, etc. Obviamente, no se puede acceder a ella por Internet.

En la próxima imagen veremos la Home de la Intranet. Así iremos mostrando los contenidos ingresando a las solapas superiores : *Home, Work, Employess, Managers, Career and Learning, Personal*. Las imágenes siguientes se han extraído de ICM, 2010, pp. 42-44.

Imagen 11. ICM, 2010.

Imagen 12. ICM, 2010.

2.6.1. Intranet del gobierno federal

Ahora seguiremos avanzando sobre el uso de la Intranet para los empleados de todo el gobierno federal canadiense. Luego veremos una innovación, en la segunda parte de este Capítulo, que es la Intranet 2.0. Recuerden que todas estas imágenes son inaccesibles por Internet.

Publiservice[34]

Es el Portal de Intranet para los empleados de todo el gobierno federal. Fue creado en 1995 con información online, recursos y soportes telefónicos y por e-mail. Funciona como una VU interna. Ofrece sus servicios a través de SC.

Entre los primeros servicios que incluye, tenemos la introducción de co-navegación, que permite a un cliente compartir el control de su pantalla con otro empleado que lo está ayudando. En ese caso se puede dar simultáneamente instrucciones por voz. Permite, además, el acceso inalámbrico a la información pública online de avisos y notificaciones; también de oportunidades de empleo para el personal.

34 La información aquí presentada fue extraída de un documento de trabajo identificado como "ICM, 2010".

El éxito de *Publiserve* se atribuye a su enfoque "empleado-céntrico" que satisface los requerimientos de los usuarios en tiempo y con información confiable. Los miembros del staff están continuamente agregando y mejorando los contenidos. *Publiserve* gestiona más de un millón de páginas web.

Imagen 13. ICM, 2010, 35.

Los principales objetivos del Portal son:

- Proveer acceso a la información de gobierno de programas, servicios y herramientas. a través de la Intranet.
- Mantener la provisión de aplicaciones provistas en asociación con otros departamentos.
- Trabajar con los partners /clientes (departamentos federales) e iniciar nuevas asociaciones para desarrollar herramientas comunes de gestión y aplicaciones para todos los empleados del gobierno federal.
- Proveer publicidad de sus capacidades a otras organizaciones gubernamentales, compartiendo información y recursos con los empleados de ese nivel.
- Proveer sesiones de formación e información sobre nuevas herramientas de trabajo a los empleados públicos de todas las regiones, como así también espacios para conferencias nacionales y otros foros.
- Proveer a los departamentos de gestión con información estadística.
- Proveer acceso al Portal a los empleados con acceso remoto.

- Realizar estudios y análisis de grupos focales para recolectar información que permita a los empleados servir mejor a la función pública, y
- Desarrollar servicios y herramientas que ahorren costos.

Los beneficios en el cumplimiento de estos objetivos les permiten absorber costos de infraestructura de servidores para todo el gobierno federal, proveer servicios con personal experto con experiencia en aplicaciones y herramientas, ofrecer información segura a todos los empleados, entre otros.

Los contenidos son desarrollados por 60 proveedores de información provenientes de una variedad de organizaciones del gobierno federal.

Contiene un Portal *Wireless*, que da información a los empleados en localidades remotas o fuera de sus lugares de trabajo.

A su vez, permiten un trabajo coordinado para comunidades o audiencias específicas, a través de la oferta de varios servicios y recursos. Como ejemplo se señala: personas con discapacidades; comunidades de formación y educación, servicios de viajes, de comunicaciones, de proveedores de contenido (auto publicaciones); directorios centralizados y acceso a la base de datos.

Las iniciativas se pueden desarrollar en forma interdepartamental a través de comités, grupos de trabajo, colaborando con departamentos partners y participando en conferencias y eventos.

Publiserve solicita feedback (imagen siguiente) y luego se ocupa especialmente de procesarlo.

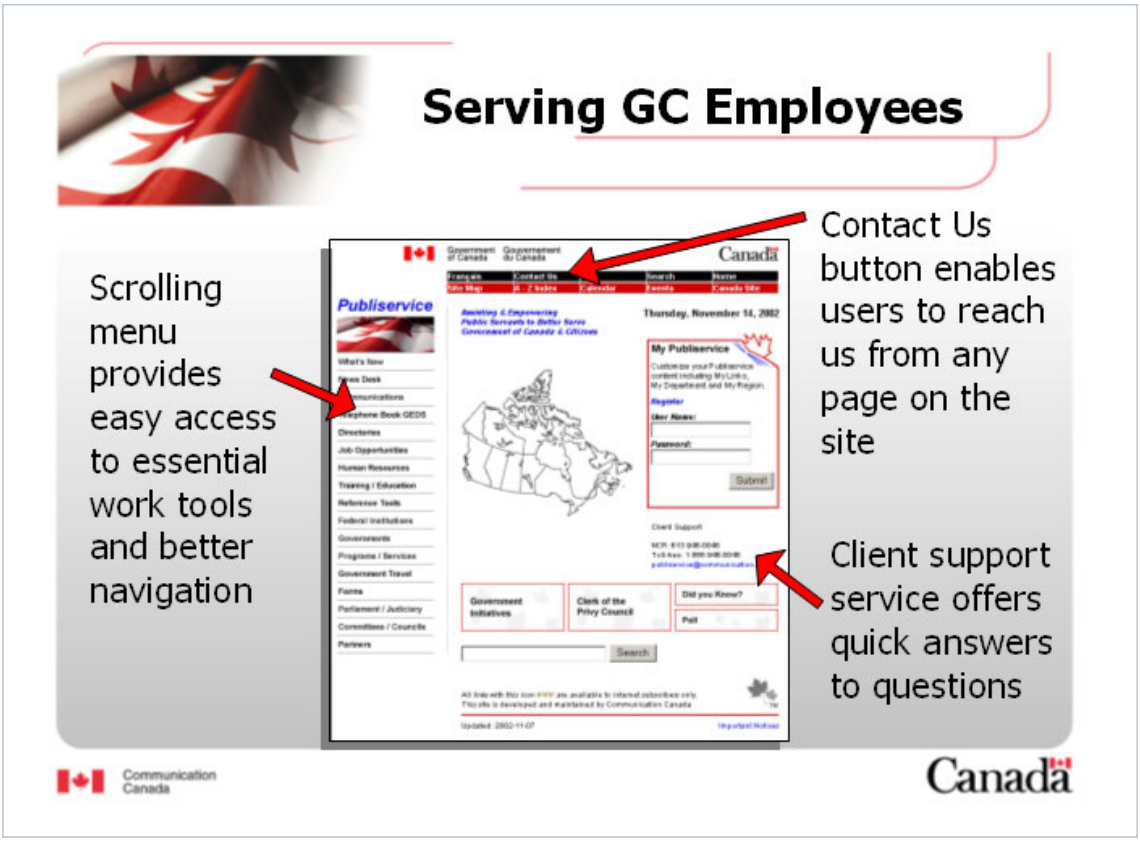


Imagen 14. ICM, 2010, 40.

3. Referencias

Cap Gemini (2007:11) *The User Challenge Benchmarking The Supply Of Online Public Services: 7th Measurement*. Requerido por la Comisión Europea. http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2007.pdf, ubicado el 15/02/09.

Institute for Citizen-Centred Service (ICCS), 2008. *Citizen First 5.*

Kaufman, E. 2007. "La telefonía móvil y los servicios para ciudades" *en La innovación ya no es lo que era: Impactos meta-tecnológicos en áreas metropolitanas*. Coord. Finquelievich, S.. Ed. Dunken. Buenos Aires.

Kaufman, E., 2004. "Participación ciudadana y gestión pública: Modelo Asociativo de Gobierno Electrónico Local" ,2004, en *Participación ciudadana y políticas sociales en el espacio local*. coord.. Alicia Ziccardi. Instituto de Investigaciones Sociales. UNAM. México.

Reddick, C y Turner, M. 2011. "Channel choice and public service delivery in Canada: Comparing e-government to traditional service delivery". *Government Information Quarterly* 29 (2012) 1–11, en http://www.alejandrobarros.com/media/users/1/50369/files/4363/Canales_de_Atencion_-_eGov_.pdf, el 15/11/ 2011.

Rouvinen, P. (February 2004) "Diffusion of Digital Mobile Telephony". WIDER. *United Nations University. World Institute for Development Economics Research. Copyright* ?? Research Paper No. 2004/13. *Are Developing Countries Different?* JEL classification: L96, O30, O10. En http://www.wider.unu.edu/publications/rps/rps2004/rp2004-013.pdf, ubicado el 28/05/2006

4. Bibliografía utilizada para las experiencias

Channel Intelligence and Innovation (2010). "Environmental Scan. Story Board". *Integrated Channel Management Directorate.* Octubre 2010. *Power Point*.

Crozier, B. (2010) "Gobierno 2.0. Experiencias canadienses e internacionales. Material para una conferencia en el tercer Taller de las Jornadas Internacionales "Tecnologías, Conectividad, Internet: Una oportunidad para el Desarrollo Regional" .CFI. 01/12/10. Documento facilitado por Dante Moreno.

Fischer, C. y Thompson, D. (2010). "Outline Service Canada". Octubre 2010. Power Point.

Flumian et al. (2006) "Transforming Service to Canadians: The Service Canada Model".

Fountain, J (2005). "Central Issues in the Political Development of the Virtual State", Cap. 5, en *The Network Society. From Knowledge to Policy*. E. Manuel Castells y Gustavo Cardoso. Center for Transatlantic Relations. Paul H. *Nitze School of Advanced International Studies. Johns Hopkins University*, pp. 149-181. http://www.umass.edu/digitalcenter/research/pdfs/JF_NetworkSociety.pdf, ubicado el 14/1/11.

Service Canada. Government of Canada and Department of Political Science, Brock University, Canada. http://www.capam.ca/_documents/2008625105817.pdf, ubicado el 10/11/10.

Entrevistas a funcionarios de *Service Canada*

Boletín nº 61, marzo 2011 - ISSN 999/4605 "Gobierno Electrónico y Multicanalidad en la interacción con los destinatarios", Foro e-Gobierno OEA. http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_61/Temaldelmes61.htm

Bonnie Szirtes, *Team Leader, Information Management and Operations, Canal Web*. 21 de octubre de 2010.

Cheryl Fisher, Senior Director General de ICMD, 18 de octubre de 2010

Daniel Tremblay, Senior Director, *Canada Enquiry Centre*. Responsable de la atención por el canal telefónico, 18 de octubre de 2010.

Integrated Channel Management (ICM) (2010) Working Document: "Academic - Historical Web Information Gathering. A Story Board". Informe de Julio 2010.

Michèle Jodouin, Director, Strategies and Policy, Responsable de la atención presencial. 18 de octubre de 2010.

Robert Rochefort, Director del *Service Canada College*. 20 de octubre de 2010.

Anexo

Competencias claves para el liderazgo en los Servicios Públicos del Gobierno Federal

1. Introducción

En agosto de 2005, el Presidente de la Función Pública de Gestión de Recursos Humanos de la Agencia de Canadá (*Public Service Human Resources Management Agency of Canada*), y el Presidente de la Comisión de Administración Pública de Canadá (*Public Service Commission of Canada*) anunciaron los lineamientos actualizados y simplificados de los perfiles claves para las competencias de liderazgo.

Este texto es una copia casi textual del documento que contiene dichos lineamientos. Se trata de *Key Leadership Competencies* Publicado por el *Canada Public Service Agency* y el *Public Service Commission*. 2005. Revisado en 2007. ISBN 0-662-69696-4 http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/dwnld/klc-eng.pdf.

El perfil desarrollado por dicho documento establece los valores y la ética como base del liderazgo y lo vincula, también, a la rendición de cuentas (*accountability*) de la gestión.

El Modelo:

- está compuesto por cuatro competencias y definiciones comunes a todos los niveles de gestión;
- contiene comportamientos eficaces específicos para cada competencia y para cada uno de los seis niveles del continuum de liderazgo; y
- expone comportamientos ineficaces genéricos para cada competencia y para todos los niveles en el continuum (p. 1).

Utilización del Perfil

Los ministerios/departamentos y las agencias se encuentran alentados a integrar el Perfil en las estrategias y actividades de gestión de los Recursos Humanos. Pueden aplicarlo tal como está expuesto o adaptarlo a fin de responder a sus necesidades específicas.

El Perfil es el componente principal del Estándar de Calificación EX (*EX Qualification Standard*) y, como tal, su uso es obligatorio en la evaluación de los candidatos para los nombramientos EX. También constituye un elemento importante en iniciativas institucionales, tales como los Programas de Desarrollo de Liderazgo, instrumentos de evaluación de la Comisión de Servicios Públicos y las políticas de gestión de Recursos Humanos.

2. El modelo

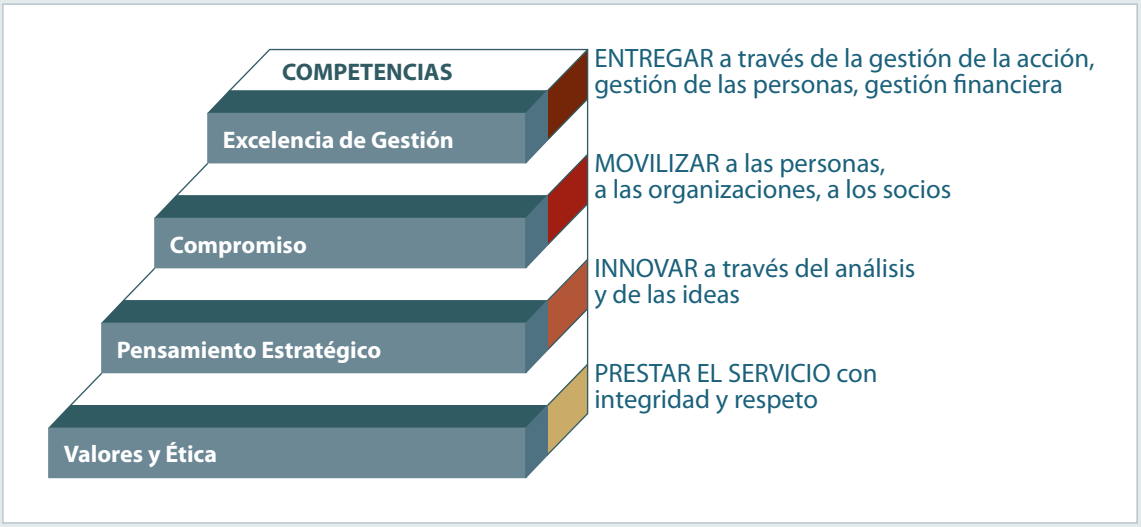


Gráfico 1. El modelo, p. 2.

En todo el documento se trabajan los mismos ejes para relacionándolos con perfiles diferentes y con sus competencias respectivas (p. 3).

3. Definiciones

3.1. Valores y Ética: Integridad y Respeto

Los líderes de Servicios Públicos (SP) (*Public Service-PS*) prestan servicio garantizando la integridad en las prácticas personales e institucionales y el respeto a las personas y a los principios de los SP, incluyendo los valores democráticos, profesionales, éticos.

Construyen lugares de trabajo respetuosos, bilingües, diversos e inclusivos, donde las decisiones y las transacciones son transparentes y justas. Ellos mismos, sus empleados y sus organizaciones se responsabilizan por sus acciones

3.2. Pensamiento Estratégico: Análisis e Ideas

Los líderes de SP asesoran y planifican sobre la base del análisis de las cuestiones y tendencias, y cómo éstas se vinculan a las responsabilidades, las capacidades y al potencial de su organización. Ellos exploran en un entorno siempre cambiante, complejo, en previsión de las crisis y oportunidades emergentes. Elaboran consejos y estrategias con buena información, en forma sensible a las diversas necesidades de los múltiples *stakeholders* y socios, que reflejan la orientación estratégica de los SP y posicionan a la institución para el éxito.

3.3. Compromiso: Personas, Organizaciones, Socios

Los líderes de SP involucran a las personas, a las organizaciones y a los socios en el desarrollo de metas, en la ejecución de los planes, y en la entrega de resultados. Sientan las bases mediante la creación de coaliciones con actores clave. Movilizan a los equipos, motivándolos a hacer las cosas mediante la comunicación clara y consistente, invirtiendo tiempo y energía para comprometer a toda la organización. Usan sus habilidades de negociación y su

capacidad de adaptación para alentar el reconocimiento de las preocupaciones comunes, la colaboración y para influir en el éxito de los resultados.

Avanzan y conducen cruzando los límites para hacer participar a la amplia base de *stakeholders*, socios y distritos, en una agenda y una estrategia compartidas.

3.4. Excelencia de Gestión: Gestión de la Acción, Gestión de las Personas, Gestión Financiera

Los líderes de SP entregan resultados mediante la maximización de la eficacia organizativa y la sustentabilidad. Se aseguran de que las personas tengan el apoyo y las herramientas que necesarias y que los empleados en su conjunto tengan la capacidad y la diversidad para satisfacer los objetivos institucionales actuales y de largo plazo. Alinean a las personas, al trabajo, y a los sistemas con la estrategia organizacional para armonizar la forma de trabajar. Implementan sistemas de Recursos Humanos y financieros de rendición de cuentas rigurosos y completos, de conformidad con el Marco de Rendición de Cuentas (*Management Accountability Framework - MAF*). Se aseguran de que la integridad y la gestión de la información y el conocimiento sean responsabilidad de todos los niveles y un factor clave en el diseño y ejecución de todas las políticas y programas.

COMPORTAMIENTOS EFICACES (pp. 5-9)	
Deputy MInister (DM)*	**Assistant del Deputy Minister (ADM)**
VALORES Y ÉTICA Prestar servicios con integridad y respeto	
• Demuestra valores y ética en su comportamiento personal • Integra valores y ética en las prácticas departamentales • Toma decisiones transparentes sin favoritismos o sesgos • Modela e infunde compromiso en el servicio centrado en ciudadano y en el bien público • Presta asesoramiento y actúa con la valentía de sus convicciones • Reconoce y concilia valores en competencia • Crea una cultura bilingüe, inclusiva y diversa que fue construida en base a políticas de Idiomas Oficiales. • Modela y construye una cultura de respeto a las personas y a los principios de los SP	• Demuestra valores y ética en su comportamiento personal • Integra valores y ética en las prácticas de su Rama o *Branch* • Refleja el compromiso de los ciudadanos y usuarios en las actividades propias y de su Rama • Proporciona asesoramiento y actúa con la valentía de sus convicciones • Desarrolla los valores de los departamentos en las políticas sectoriales y programas • Construye y promueve una rama bilingüe, diversa, inclusiva, basada en las políticas de Idiomas Oficiales • Construye y promueve una Rama (o *Branch*) segura y saludable, respetuosa, libre de acoso y discriminación • Construye modelos de transparencia y equidad

* Es el funcionario que le sigue al ministro, y es responsable de las operaciones diarias, el presupuesto y el desarrollo de los programas.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
Innovar a través del Análisis	• Encuadra los problemas con una comprensión cabal de la normativa y el rol del DM • Identifica los vínculos entre las tendencias globales, sociales y económicas, las preocupaciones de los stakeholders, la agenda política, los valores de los servicios públicos y los problemas departamentales, regionales y horizontales • Extrae los temas clave de contextos complejos, ambiguos, que cambian rápidamente • Analiza exhaustivamente los problemas antes de desarrollar soluciones	• Enmarca las preguntas y el análisis con un conocimiento profundo de la legislación y con el rol de ADM • Busca las perspectivas del DM, del gobierno, nacionales, regionales, globales y técnicas en temas del sector • Reconoce los problemas críticos o sensibles y establece vínculos con las prioridades • Distingue entre los factores críticos y triviales al emitir un juicio • Analiza los contratiempos y busca una retroalimentación honesta para aprender de los errores
Innovar a través de las Ideas	• Proporciona calidad de juicio y asesoramiento sobre políticas al Ministro • Desarrolla la visión y la política, basadas en una visión y una política más amplia de los SP y el contexto nacional. • Proyecta más allá del status quo la contribución potencial del departamento (Ministerio) a la sociedad • Establece los objetivos de transformación necesarios, con amplia perspectiva y líneas de tiempo a largo plazo • Fomenta el debate y las ideas a través de las jerarquías, los conjuntos de habilidades, y los stakeholders • Anticipa los problemas emergentes/ cambios de contexto y desarrolla con rapidez estrategias para resolver problemas o aprovechar las oportunidades • Enseña y aprende de los demás	• Proporciona un juicio de calidad y asesoramiento sobre políticas al DM • Contribuye a la elaboración de la visión colectiva/DM • Articula la visión en términos del propio mandato • Desarrolla soluciones innovadoras a los problemas no tradicionales • Desarrolla estrategias para manejar el alcance y el ritmo del cambio • Desarrolla estrategias que sean efectivas en el corto y largo plazo • Alienta los cuestionamientos constructivos sobre las políticas • Imagina las posibilidades sin información detallada • Ejercita un solvente juicio profesional basado en el análisis y la consulta, según sea necesario • Enseña y aprende de los demás
COMPROMISO Movilizar personas, organizaciones, socios		
• Desarrolla relaciones de trabajo eficaces y de confianza con el Ministro y la Oficina del Ministro • Actúa como interfaz y construye relaciones entre el Ministro, los socios, stakeholders y Agencias Centrales • Moviliza y motiva a los equipos para alcanzar los objetivos • Genera un compromiso con la excelencia y el propósito común de promover la visión internamente y externamente • Colabora con alianzas estratégicas para alcanzar los objetivos departamentales y compartidos • Desarrolla e implementa estrategias eficaces de comunicación y compromiso con los socios, incluidos los sindicatos • Construye apoyo a través de la influencia, la negociación, y del equilibrio de los intereses nacionales y regionales • Elimina las barreras a la colaboración • Funciona con los otros DMs como una organización colectiva para fortalecer los resultados de SP	• Cultiva las relaciones y redes eficaces con las Agencias Centrales, otros departamentos, usuarios. ciudadanos, sindicatos, empleados centrales y regionales, y otros niveles de gobierno • Ofrece enlaces de comunicación hacia arriba, abajo, y en toda la organización y redes • Se comunica con franqueza y claridad y anima a otros a hacerlo • Se comunica e interpreta contextos externos para posicionar a su Rama, el equipo, y las contribuciones individuales • Demuestra y provoca confianza al buscar y proporcionar una retroalimentación honesta y constructiva • Escucha atentamente y comprende el impacto sobre los demás • Influye en los resultados mediante la negociación de soluciones beneficiosas para todos, el compromiso y la resolución de conflictos • Ajusta el enfoque al contexto. Ej.: de colaboración, para crear consenso en las crisis

COMPROMISO *(continuación)*		
		• Inspira el compromiso con la excelencia mediante la demostración de compromiso personal vehemente • Trabaja con la comunidad departamental (ministerios) y la de los ADM de todos los SP para cumplir con los objetivos compartidos • Crea un ambiente abierto, positivo, para estimular el debate abierto
EXCELENCIA DE GESTIÓN		
Entrega a través de Gestión de la Acción: Diseño y Ejecución	• Conduce el cambio organizacional que maximiza los resultados departamentales (ministeriales) y en todos los SP • Construye una organización eficaz, sustentable a través de la administración y la gobernanza • Crea, alinea e integra las estructuras, sistemas y equipos para alcanzar mejor los objetivos • Integra el plan de negocios en un marco de transparencia en la gestión • Integra la Contraloría, la legislación federal, reglamentos y políticas en las prácticas organizativas • Cumple con las obligaciones de rendición de cuentas de gestión • Aplican y fomenta las prácticas estratégicas de gestión de riesgos • Integra temas de Recursos Humanos, Finanzas, IT, IM y Comunicación en la planificación y en las acciones • Revisa las metas y los planes para reflejar las nuevas prioridades o condiciones • Se compromete en un curso de acción, si es necesario, a pesar de la información incompleta • Toma decisiones, inicia las acciones urgentes, y se mantiene en calma en situaciones de crisis • Reconoce y acepta los errores y hace correcciones	• Lidera el cambio para maximizar los resultados en su Rama, departamentalmente, y en el sector • Actúa como un administrador para todo el departamento (ministerio), y no sólo en su propia Rama • Identifica y comunica las prioridades, metas, plazos, medidas de rendimiento, rendición de cuentas claras, y convenios de desempeño para Directores Generales (DGs) • Diseña y administra un marco de gestión estratégica de riesgos • Coordina las prioridades nacionales y regionales, la planificación y el rendimiento • Alinea las prioridades y los recursos • Sigue adelante con el plan de negocios de su Rama desde la planificación, ejecución, seguimiento y la evaluación hasta la presentación de informes • Integra la Contraloría, la legislación federal, reglamentos y políticas en las prácticas de su Rama • Cumple con las obligaciones de rendición de cuentas de gestión de su Rama • Integra las cuestiones de Recursos Humanos, Finanzas, IT, Gestión de la Información y Comunicaciones en la planificación y en las acciones • Revisa los objetivos y planes para reflejar las nuevas prioridades o condiciones • Se compromete en un curso de acción, si es necesario, a pesar de la información incompleta • Toma decisiones, inicia las acciones urgentes, y se mantiene en calma en situaciones de crisis • Reconoce y acepta los errores y hace las correcciones
Entrega a través de Gestión de Personas: Los individuos y la fuerza laboral	• Invierte tiempo en la gestión y el desarrollo de las personas, individual y colectivamente • Se ocupa de las personas y construye la moral del personal • Proporciona una dirección clara sobre las prioridades • Alienta a tomar riesgos razonables y estratégicos • Reconoce y premia los resultados y se ocupa de manera constructiva de los retrocesos • Da una respuesta (*feedback*) clara, honesta y gestiona la falta de ejecución • Construye la rendición de cuentas y el valor para la gestión de las personas dentro de la comunidad ejecutiva	• Desarrolla una estrategia de Recursos Humanos para la planificación de la sucesión • Crea equipos de expertos para abordar cuestiones específicas o de crisis • Establece expectativas claras, controla, evalúa, recompensa, y desarrolla el rendimiento • Reconoce los logros de las personas y los mejores esfuerzos • Proporciona una retroalimentación honesta, fomenta el aprendizaje, y gestiona el incumplimiento • Se ocupa de los problemas de Recursos Humanos con decisión y eficacia • Reconoce la importancia de la comunidad DG (Directores Generales) y la apoya • Equilibra las fortalezas complementarias de los equipos • Construye el liderazgo en toda la rama/división

EXCELENCIA DE GESTIÓN *(continuación)*		
Entrega a través de Gestión de Personas: Los individuos y la fuerza laboral	• Proporciona a las personas el aprendizaje continuo, el apoyo y las herramientas que necesitan • Asegura que la fuerza de trabajo tenga la capacidad y la diversidad para satisfacer las necesidades actuales y futuras • Construye sistemas rigurosos de Recursos Humanos y cumple las obligaciones de rendición de cuentas en dicha de la gestión • Colabora dentro del colectivo del DM en iniciativas y cuestiones de Recursos Humanos en todos los SP	• Guía y desarrolla a las personas a través de evaluaciones, planificación de la carrera, y el desarrollo • Consulta con los servicios de apoyo antes de cambiar los protocolos de Recursos Humanos • Implementa rigurosos sistemas de Recursos Humanos y cumple las obligaciones de rendición de cuentas de dicha gestión
Entrega a través de Gestión Financiera: Presupuestos y Activos	• Implementa estrategias para lograr la eficiencia operativa y la relación calidad-precio • Construye, opera y supervisa sistemas rigurosos de gestión de la información financiera, auditoría interna y evaluación • Cumple con las obligaciones de rendición de cuentas de las finanzas departamentales (ministeriales) y la gestión de activos • Delega la autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas a los niveles apropiados • Actúa en materia de auditoría, evaluación, y otra información objetiva del rendimiento • Vincula la información financiera y de rendimiento • Maneja temas de administración en forma activa, Ej.: preside comités de evaluación y auditoría, busca la reasignación estratégica	• Asigna los recursos de manera transparente y crea una cultura de continua reasignación • Alinea los impulsores de negocios (*business drivers*) con el régimen de gestión financiera • Promueve enfoques innovadores para hacer frente a la austeridad fiscal • Integra los procesos de contraloría y promueve la debida diligencia • Revisa y reacciona a los resultados de las auditorías y evaluaciones • Monitorea el desempeño y busca continuamente la eficiencia • Cumple con las obligaciones de rendición de cuentas para la gestión financiera de la Rama • Proporciona información objetiva, fidedigna y oportuna al DM

COMPORTAMIENTOS EFICACES (pp. 10-13)	
Director General (DG)	**Director**
VALORES Y ÉTICA Prestar servicios con integridad y respeto	
• Demuestra valores y ética en su comportamiento personal • Integra valores y ética en las prácticas de la Dirección • Desarrolla los valores de los departamentos en las políticas y programas de la Dirección • Refleja el compromiso de los ciudadanos y usuarios en las actividades propias y de la Dirección • Construye y promueve un ambiente de Dirección seguro y saludable, respetuoso, libre de acoso y discriminación	• Demuestra valores y ética en su comportamiento personal • Integra valores y ética en las prácticas de la División • Refleja el compromiso con los ciudadanos y usuarios en sus propias actividades y en las de la División • Fomenta un clima de transparencia, confianza y respeto dentro de la División y en las asociaciones • Incorpora prácticas equitativas en la planificación de los Recursos Humanos

VALORES Y ÉTICA *(continuación)*		
• Promueve la transparencia y la equidad • Crea oportunidades para el bilingüismo y la diversidad en la Dirección y los alienta, sobre la base de las políticas de Idiomas Oficiales		• Crea oportunidades para el bilingüismo y la diversidad en la División y los alienta, sobre la base de las políticas de Idiomas Oficiales • Construye y promueve en la División un ambiente seguro y saludable, respetuoso, libre de acoso y discriminación • Aplica la transparencia y la equidad en todas las transacciones, incluyendo la dotación de personal, la contratación y las actividades del día a día.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
Innovar a través del Análisis	• Enmarca preguntas y análisis con un conocimiento profundo de las cuestiones sectoriales y las políticas • Busca aclaraciones y la dirección de la ADM • Lleva a cabo un análisis estratégico de las tendencias dentro de la Dirección, de la organización y del ambiente externo • Integra múltiples dominios de la información e identifica los vínculos • Busca amplias perspectivas y pericia • Rastrea la cambiante dinámica de la organización • Analiza los contratiempos y busca una retroalimentación honesta para aprender de los errores	• Enmarca la dirección de la División con un conocimiento profundo de las prioridades de la Dirección • Pide aclaraciones y dirección a la Dirección General, según sea necesario • Integra la información de múltiples fuentes para formar una perspectiva exhaustiva • Identifica las interdependencias en los proyectos funcionales transversales • Analiza los contratiempos y busca una retroalimentación honesta para aprender de los errores
Innovar a través de las Ideas	• Identifica los elementos clave de la visión y las implicaciones para la dirección • Traduce la visión y la política en dirección concreta y planes • Enlaza los programas y servicios de la Dirección a las políticas del departamento y su Rama • Hace recomendaciones eficaces al ADM • Busca aportes del personal para crear planes y soluciones • Alienta los cuestionamientos constructivos de las prácticas • Alienta la experimentación para maximizar el potencial de innovación • Identifica soluciones, alternativas y consecuencias • Enseña y aprende de los demás	• Traduce la visión y la política en las actividades concretas de trabajo • Desarrolla las estrategias de la División, basadas en la visión departamental y en la dirección del DG • Diseña iniciativas para mejorar la eficiencia operativa • Alienta e incorpora diversas iniciativas y perspectivas • Rediseña las actividades de trabajo de la División para satisfacer las cambiantes necesidades de los departamentos • Hace recomendaciones eficaces a la Dirección General • Enseña y aprende de los demás
COMPROMISO Movilizar personas, organizaciones, socios		
• Implementa enfoques inclusivos y cooperativos con los compañeros, el personal y los superiores • Fomenta un clima interpersonal inclusivo y sensible • Promueve el consenso entre los diversos grupos, intereses y opiniones • Solicita y escucha las ideas e inquietudes del personal, los sindicatos y otros stakeholders		• Comparte Comparte la información vertical y horizontalmente • Promueve la colaboración entre los managers • Utiliza la persuasión para conseguir apoyo para iniciativas • Negocia compromisos • Adapta las comunicaciones para ajustarse a la audiencia y al foro

COMPROMISO *(continuación)*	
• Moviliza el equipo para lograr los objetivos de la dirección y de los departamentos • Se comunica y apoya las decisiones corporativas • Fomenta el entusiasmo y el propósito común • Comparte información con el personal de forma regular y cuando esté disponible • Sigue adelante con los compromisos • Comunica la visión y la información con claridad y compromiso • Maneja las relaciones entre las partes interesadas	• Se comunica en forma regular y abierta con los sindicatos y con otros stakeholders • Demuestra comprensión y respeto hacia las opiniones de los stakeholders • Sigue adelante con los compromisos • Solicita y escucha los aportes del staff, de los socios y de los stakeholders • Comunica la visión y los planes de la División con claridad y compromiso • Establece intercambios de ideas periódicos y exhaustivos • Promueve y financia la creación de equipos

EXCELENCIA DE GESTIÓN		
Entrega a través de Gestión de la Acción: Diseño y Ejecución	• Identifica y comunica las prioridades, hitos, plazos, medidas de desempeño, la rendición de cuentas claras, y convenios de desempeño para los Directores • Coordina y gestiona todos los programas y proyectos múltiples de la Dirección • Asegura que los recursos necesarios, los procesos y sistemas están en su lugar • Desarrolla el proceso con el equipo directivo para establecer prioridades, tomar decisiones • Realiza el análisis de riesgos para evaluar la viabilidad de las oportunidades • Coordina las actividades en la Dirección de asignar la rendición de cuentas y evitar la duplicación • Busca y presta atención a los signos de alerta temprana, planes de adaptación y estrategias, según sea necesario • Sigue el plan de negocios de la Dirección desde la planificación, la ejecución, el seguimiento y evaluación hasta la presentación de informes • Integra la Contraloría, la legislación federal, reglamentos y políticas en las prácticas de dirección • Gestiona el equilibrio trabajo-vida propio y ajeno • Responde con decisión y rapidez a las nuevas oportunidades o riesgos • Mantiene el buen juicio y la toma de decisiones en situaciones exigentes o estresantes	• Diseña el plan de trabajo de la División basado en el panorama general • Guía los proyectos y los recursos de la División para evitar los obstáculos • Delega adecuadamente en los managers • Administra los recursos para maximizar el resultado • Establece plazos realistas y responsabilidades claras para los managers • Proporciona la estructura y el impulso de las actividades de trabajo de la División • Establece metas desafiantes pero realistas • Identifica los límites de la División y los recursos necesarios para la carga de trabajo • Gestiona la carga de trabajo de la División mediante una planificación prudente de los recursos y estableciendo prioridades • Cambia las prioridades y adapta el plan de trabajo de la División, según sea necesario • Presta atención a las señales de alerta temprana y asesora a la Dirección General y otros, según sea necesario • Sigue el plan de negocios de la División desde la planificación, ejecución, seguimiento, evaluación hasta la presentación de informes • Integra la Contraloría, la legislación federal, reglamentos y políticas en las prácticas de la División • Gestiona el equilibrio propio y ajeno de trabajo-vida • Responde con decisión y rapidez a las nuevas oportunidades o riesgos • Mantiene la calma en situaciones adversas para aliviar la presión y mantener el impulso

Entrega a través de Gestión de Personas: Los individuos y la fuerza laboral	• Implementa la estrategia de Recursos Humanos para garantizar la capacidad de la fuerza de trabajo y la diversidad para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la Dirección • Entrena, desafía y ofrece oportunidades para el crecimiento • Establece expectativas claras y proporciona una orientación clara • Gestiona la carga de trabajo del personal • Construye equipos complementarios • Proporciona una retroalimentación honesta, directa y maneja el incumplimiento • Reconoce un buen trabajo • Actúa como un modelo del rol de Director • Desarrolla estrategias para reducir el estrés dentro de la Dirección • Asegura financiación para la formación • Implementa prácticas rigurosas de Recursos Humanos y cumple las obligaciones de rendición de cuentas de dicha gestión	• Trabaja de uno en uno con todos los directores • Se ocupa del rendimiento ineficaz • Proporciona *feedback* periódicamente, reconoce el éxito y la necesidad de mejorar • Entrena, desafía y ofrece oportunidades para el crecimiento • Resuelve problemas de relaciones laborales • Asegura la mediación, si es necesario • Equilibra las necesidades de los empleados y de la organización • Monitorea y orienta hacia el bienestar en el lugar de trabajo • Desarrolla y apoya los planes de carrera y oportunidades de aprendizaje • Desarrolla una estrategia de Recursos Humanos para la planificación de la sucesión en la División • Asegura financiación para la formación • Gestiona la carga de trabajo • Implementa prácticas rigurosas de Recursos Humanos y cumple las obligaciones de rendición de cuentas de dicha gestión
Entrega a través de Gestión Financiera: Presupuestos y Activos	• Asigna y gestiona de forma transparente los recursos de la Dirección • Implementa estrategias para lograr la eficiencia operativa y la relación calidad-precio • Opera y monitorea sistemas rigurosos para la Gestión de Información Financiera, auditoría interna y evaluación • Cumple con las obligaciones de rendición de cuentas para la Dirección de Finanzas y la gestión de activos • Actúa en materia de auditoría, evaluación, y otro objetivo directoriales de información de rendimiento	• Asigna y gestiona los recursos de la División de forma transparente • Implementa estrategias para lograr la eficiencia operativa y la relación calidad-precio • Aplica y supervisa sistemas rigurosos de gestión de la información financiera, auditoría interna y evaluación • Cumple con las obligaciones de rendición de cuentas para la gestión de finanzas y de activos de la División. • Actúa en materia de auditoría, evaluación, y otra información objetiva del rendimiento de la División

COMPORTAMIENTOS EFICACES (pp. 14-18)	
Manager	**Supervisor**
VALORES Y ÉTICA Prestar servicios con integridad y respeto	
• Demuestra valores y ética en su comportamiento personal • Integra Valores y Ética en las prácticas de la Unidad • Refleja el compromiso con los ciudadanos y usuarios en las actividades propias y de la Unidad • Fomenta un clima de transparencia, confianza y respeto dentro de la Unidad y en las asociaciones	• Demuestra valores y ética en su comportamiento personal • Integra Valores y Ética en las prácticas de trabajo del personal • Refleja el compromiso con los ciudadanos y usuarios en las actividades propias y del personal • Fomenta un clima de transparencia, confianza y respeto entre el personal y con las asociaciones

VALORES Y ÉTICA *(continuación)*		
• Incorpora prácticas equitativas en la planificación de Recursos Humanos • Apoya y fomenta las oportunidades para el bilingüismo y la diversidad en la Unidad • Construye y promueve un ambiente seguro y saludable, respetuoso, libre de acoso y discriminación dentro de la unidad • Actúa con transparencia y equidad en todas las transacciones, incluyendo la dotación de personal, las contrataciones, y las actividades del día a día		• Incorpora prácticas equitativas en la gestión de Recursos Humanos • Alienta el bilingüismo y la diversidad • Construye y promueve un ámbito de trabajo seguro, saludable y respetuoso • Está alerta y se ocupa rápidamente del acoso y la discriminación • Administra las actividades de trabajo y transacciones con transparencia y equidad
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
Innovar a través del Análisis	• Desarrolla la dirección de la Unidad, basado en un conocimiento profundo del área funcional • Rastrea las prioridades cambiantes de la División y analiza el impacto sobre los planes de trabajo de la Unidad/dependencias • Pide aclaraciones y la dirección del Director, según sea necesario • Coordina la información de varios proyectos para formar una perspectiva integral • Identifica las interdependencias entre proyectos unitarios • Analiza los contratiempos y busca una retroalimentación honesta para aprender de los errores	• Desarrolla los planes de trabajo del proyecto con un profundo conocimiento del área funcional • Pide aclaraciones y la dirección del Gerente, según sea necesario • Enlaza la información a través del trabajo individual para formar una perspectiva integral • Rastrea los cambios en las prioridades de la Unidad y analiza el impacto en las actividades del personal • Analiza los contratiempos y busca una retroalimentación honesta para aprender de los errores
Innovar a través de las Ideas	• Traduce la dirección de la División en acciones concretas de la Unidad de trabajo • Diseña soluciones para los problemas operacionales • Alienta e incorpora iniciativas diversas y creativas y perspectivas • Rediseña las actividades de la Unidad de trabajo para satisfacer las necesidades cambiantes • Hace recomendaciones eficaces al Director • Considera los componentes de las personas de las cuestiones y decisiones • Enseña y aprende de los demás	• Traduce la dirección de la Unidad en las actividades de proyectos concretos • Desarrolla soluciones a los problemas recurrentes • Alienta e incorpora la creatividad y el aprendizaje • Rediseña las actividades de trabajo del personal para satisfacer las cambiantes necesidades de los proyectos • Hace recomendaciones efectivas para el Manager • Enseña y aprende de los demás
COMPROMISO Movilizar personas, organizaciones, socios		
• Comparte información vertical y horizontalmente • Promueve la colaboración entre los supervisores de proyectos relacionados • Fomenta el debate abierto y constructivo de las diversas perspectivas • Reconoce las oportunidades para mejorar los resultados a través de asociaciones • Maneja la dinámica de grupo en una fuerza laboral diversa dentro de la Unidad y a través de proyectos • Da crédito para las contribuciones de los socios • Representa con precisión las preocupaciones, ideas y opiniones del personal a la alta dirección • Media y facilita las relaciones entre los supervisores • Sigue adelante con los compromisos		• Comparte la información en general con el personal y sus pares • Promueve la colaboración entre el personal • Alienta el debate abierto y constructivo de las diversas perspectivas • Maneja las relaciones interpersonales entre el personal • Relaciona eficazmente a las personas con discapacidad o con diferentes valores, personalidades, o antecedentes culturales • Proporciona foros eficaces para que el personal exprese sus ideas, opiniones e inquietudes • Utiliza las reuniones como una oportunidad para generar la colegialidad y la unidad

COMPROMISO *(continuación)*		
• Solicita los aportes del personal, de los socios y los stakeholders y los escucha • Se comunica con claridad y compromiso • Establece intercambios periódicos y exhaustivos de las ideas		• Escucha y actúa sobre las preocupaciones del personal • Solicita aportes al personal, socios y stakeholders y los escucha • Comunica los planes de trabajo con claridad y compromiso • Establece intercambios periódicos y exhaustivos de ideas de otras personas y el equipo • Modela y suscita la confianza • Comparte información en forma amplia con su personal y pares
EXCELENCIA DE GESTIÓN		
Entrega a través de Gestión de la Acción: Diseño y Ejecución	• Establece los objetivos de la Unidad para la calidad y la productividad • Identifica las necesidades de recursos financieros y humanos • Asigna y reasigna los recursos, según proceda, y para sacar provecho de la diversidad • Delega debidamente en los supervisores • Establece plazos realistas y responsabilidades claras para los supervisores • Proporciona la estructura y el impulso para los proyectos de la unidad • Establece metas desafiantes pero realistas • Identifica los límites de la Unidad y los recursos necesarios para la carga de trabajo • Gestiona la carga de trabajo de la Unidad mediante una planificación prudente de los recursos y estableciendo prioridades • Mantiene la calma en situaciones estresantes o exigentes • Cambia de prioridades y adapta los planes de trabajo según sea necesario • Administra las actividades de manera permanente • Presta atención a las señales de alerta temprana y asesora al Director y a otros, según sea necesario • Sigue el plan de negocios a través de la Unidad desde la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación hasta la presentación de informes • Integra la Contraloría, el la legislación federal, los reglamentos y las políticas en las prácticas de la Unidad • Gestiona el equilibrio trabajo-vida propia y la de los otros • Responde con decisión y rapidez a las nuevas oportunidades o riesgos • Conserva la calma en situaciones adversas para aliviar la presión y mantener el impulso	• Coordina las actividades de trabajo de la gente • Delega tareas al personal debidamente • Instruye al personal sobre tareas, objetivos, procesos y criterios de rendimiento • Monitorea las actividades para asegurar que se llevan a cabo con eficacia y eficiencia • Asegura que el trabajo es congruente con los procedimientos y reglamentos formales • Adapta con flexibilidad los procedimientos regulares para cumplir mejor los objetivos • Mantiene una actitud positiva frente a los contratiempos • Cambia las prioridades y adapta los planes de trabajo para reflejar los cambios • Administra las actividades sobre una base diaria • Presta atención a las señales de alerta temprana y asesora al Director y a otros, según sea necesario • Sigue adelante con los planes del proyecto desde la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación hasta la presentación de informes • Integra la Contraloría, la legislación federal, los reglamentos y las políticas en las prácticas de trabajo • Gestiona el equilibrio trabajo-vida propia y ajeno • Genera un modelo exitoso para hacer frente a situaciones de estrés

EXCELENCIA DE GESTIÓN *(continuación)*		
Entrega a través de Gestión de Personas: Los individuos y la fuerza laboral	• Trabaja con los supervisores uno a uno. • Optimiza la diversidad entre los miembros del equipo para crear equipos fuertes, con fortalezas complementarias • Apoya y defiende los intereses del personal, según sea necesario y apropiado • Se ocupa de la ineficacia en el rendimiento • Proporciona información periódica, reconoce el éxito y la necesidad de mejorar • Entrena, desafía y ofrece oportunidades para el crecimiento • Resuelve los problemas de las relaciones laborales • Asegura la mediación, si es necesario • Equilibra las necesidades de los empleados y de la organización • Monitorea y orienta hacia el bienestar en el lugar de trabajo • Desarrolla y apoya los planes de carrera y oportunidades de aprendizaje • Desarrolla estrategias de Recursos Humanos para la planificación de la sucesión en la Unidad • Asegura financiación para la formación • Implementa prácticas rigurosas de Recursos Humanos y cumple las obligaciones de rendición de cuentas de la gestión de Recursos Humanos	• Evalúa el desempeño individual con justicia, teniendo en cuenta la diversidad • Identifica las oportunidades que desafían y fomentar el desarrollo de las personas • Resuelve los problemas interpersonales o personales que están afectando el desempeño • Reduce factores de tensión en el ámbito de trabajo tanto como sea posible • Aborda el acoso o la discriminación con rapidez • Trabaja con el personal uno a uno • Se ocupa de la ineficacia en el rendimiento • Proporciona información periódica, reconoce el éxito y la necesidad de mejorar • Maneja los problemas de relaciones laborales • Asegura la mediación, si es necesario • Equilibra las necesidades de los empleados y la organización • Monitorea y orienta hacia el bienestar en el ámbito de trabajo • Desarrolla y apoya los planes de carrera y oportunidades de aprendizaje • Gestiona la carga de trabajo • Implementa rigurosas prácticas de Recursos Humanos
Entrega a través de Gestión Financiera: Presupuestos y Activos	• Asigna y administra los recursos de la Unidad de forma transparente • Implementa estrategias para lograr la eficiencia operativa y la relación calidad-precio • Aplica y supervisa sistemas rigurosos para la Gestión de la Información Financiera, la auditoría interna y evaluación • Cumple con las obligaciones de rendición de cuentas para el financiamiento de la Unidad y la gestión de activos • Actúa (en materia de auditoría, evaluación, y otra información objetiva) sobre el rendimiento de la Unidad	• Asigna y gestiona los recursos del proyecto de forma transparente • Implementa estrategias para lograr la eficiencia operativa y la relación calidad-precio • Aplica y supervisa sistemas rigurosos de gestión de la información financiera, auditoría interna y evaluación • Cumple con las obligaciones de financiación de proyectos y gestión de activos • Actúa (en materia de auditoría, evaluación, y otro proyecto) a la información objetiva del desempeño del equipo

COMPORTAMIENTOS INEFICACES GENÉRICOS (pp. 19-21)	
Para todos los niveles Deputy Minister, Assistant del Deputy Minister, Director General, Director, Manager, Supervisor	
VALORES Y ÉTICA Prestar servicios con integridad y respeto	
• Intenta encubrir los errores • Evita decir la verdad a los poderosos • Culpa a las personas de los regímenes anteriores • Muestra poco respeto por la diversidad de opiniones o creencias • Maltrata a los demás • Hace abuso de poder • Tolera el comportamiento abusivo de los demás • Desmotiva u ofende a otros a través de cinismo o la agresión • Muestra favoritismo o parcialidad • Coloca las metas personales u organizacionales por delante de los objetivos del Gobierno de Canadá • Permite que las emociones influyan en el juicio ético	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
Innovar a través del Análisis	• Depende de un estrecho rango de experiencia y de opinión • Excluye a otros niveles o socios en la elaboración de estrategias • Pasa por alto la información nueva o las circunstancias cambiantes • Demuestra falta de sensibilidad a nivel nacional, regional o del contexto de SP • No analiza las propias fortalezas y debilidades ni escucha el f*eedback*
Innovar a través de las Ideas	• Abdica de la responsabilidad de guiar o de contribuir a la visión departamental • Diseña respuestas a las presiones de corto plazo sin tener en cuenta las implicaciones a largo plazo • Diseña planes a largo plazo sin tener en cuenta las implicaciones a corto plazo • Proporciona una visión, estrategias o consejos que no están en consonancia con el mandato • Pasa por alto el impacto de las estrategias en los stakeholders, socios • Desarrolla y promueve estrategias o planes que están demasiado orientados a los detalles o demasiado • abstractos
COMPROMISO Movilizar personas, organizaciones, socios	
• Actúa como único tomador de decisiones o stakeholder • Acapara la información • Abdica a las responsabilidades de comunicación a otros niveles • No funciona en sentido horizontal con socios clave • Falla en la construcción de apoyos detrás del escenario (*behind-the-scenes*) • Aleja a los demás a través de la ira, la agresión, la confianza excesiva o la falta de autoconciencia • Se niega a considerar e incorporar las opiniones de los demás • Evita hacer frente a los temas polémicos	
EXCELENCIA DE GESTIÓN	
Entrega a través de Gestión de la Acción: Diseño y Ejecución	• Desarrolla un plan ineficaz para alcanzar los objetivos • Conserva las estructuras, sistemas o programas ineficaces • Vacila en tomar las decisiones o emprender las acciones necesarias • Proporciona orientación/dirección insuficiente, abstracta, o esporádicos • Se niega a reconocer los malos resultados • Se maneja ineficazmente con las propias tensiones (*stress*) • Se centra en un archivo o en una actividad en detrimento de los demás • Se echa atrás frente a los obstáculos o los desafíos • Se centra exclusivamente en la gestión de la crisis y en el corto plazo • Actúa impulsivamente • Se centra en *turf building* en lugar de la administración organizacional • Lleva a cabo consultas o análisis superfluos para evitar la adopción de medidas o la responsabilidad • Microgestiona

EXCELENCIA DE GESTIÓN *(continuación)*	
Entrega a través de Gestión de Personas: Los individuos y la fuerza laboral	• No proporciona al personal las herramientas que necesita para trabajar y/o desarrollarse • No reconoce las contribuciones y los logros • Se queda en los errores y fracasos • Falla al hacer frente a los conflictos • Desarrolla insuficiente capacidad de fuerza de trabajo • Abdica a la responsabilidad de la planificación de los Recursos Humanos • No entrega los mensajes duros al dar el *feedback* • Falla en el tratamiento del personal ineficaz • Falla en garantizar fortalezas complementarias en los equipos, en la fuerza de trabajo • Diseña la fuerza de trabajo exclusivamente para necesidades a corto plazo
Entrega a través de Gestión Financiera: Presupuestos y Activos	• Sigue invirtiendo recursos en cursos de acción no exitosos • Falla en la integración de la información financiera y la gestión • Ignora los resultados de auditoría o evaluación • Falla en asegurar la integridad de la información, el análisis y la presentación de informes • No pone en práctica una gestión financiera rigurosa • Falla en asegurar la capacidad suficiente para prácticas financieras sólidas

Segunda Parte

Gobierno Federal y Gobierno Provincial de Ontario

Multicanalidad en la entrega de servicios y ambientes colaborativos

Capítulo dos
Ambientes Web colaborativos y Gobierno Abierto

1. Introducción

En esta parte iremos avanzando en los entornos colaborativos que dan forma al Gobierno Abierto en su faz interna. Se materializa en actividades cada vez más horizontalizadas entre funcionarios, más allá de sus estructuras de pertenencia, lo que va generando culturas abiertas a la participación y modalidades de gestión del conocimiento de incidencia creciente.

Cabe una aclaración. En las experiencias relevadas, y que constituyen el contenido básico a exponer, se hace permanente mención a "ambientes Web 2.0" o a "G2.0". Estas menciones supondrían reconocer que estos desarrollos 2.0 constituyen el límite máximo alcanzado. Sin embargo, esto no es así ya que esta Web está siendo mejorada a través de lo que se reconoce como "Web Semántica" o "Web 3.0". Esta Web permite un filtrado automático y preciso de la información mediante un lenguaje común de marcas diseñado para describir la información a fin de hacerla comprensible por las propias máquinas. Esto facilitaría las funciones de búsqueda mediante la utilización de una infraestructura común que hace posible en forma sencilla, compartir, procesar, transferir y recuperar información. Estos avances seguramente forman parte de las prácticas presentes y de los horizontes de los propios hacedores de las experiencias que se narran a continuación. Pero al ser ellos mismos los que mantienen el término "2.0", nos parece correcto respetar esta terminología aclarando, en primer término, qué significa.

1.1. Conceptos básicos introductorios sobre el uso de la Web 2.0

Cada vez se hace más necesario en los ámbitos públicos conocer y poseer competencias impulsoras del crecimiento de las interacciones entre las distintas jurisdicciones y niveles del gobierno, entre el gobierno y la sociedad, y en la sociedad misma, visualizando su estructura/comprendiendo su funcionamiento creciente en redes. Esto supone, por un lado, tomar conciencia de la impronta de la Web 2.0 que está reflejando esa realidad; y por el otro, comprender otro fenómeno en algún punto relacionado: la puja por una centralidad creciente por parte de ciudadanos y usuarios, quienes pretenden ser reconocidos en tanto audiencias específicas o individuos con situaciones diferenciadas. Para estar a la altura de estos nuevos escenarios, el Estado debe comenzar a desarrollar políticas que garanticen un acceso universal a los servicios y la información, compensando dichas diferencias mediante canales

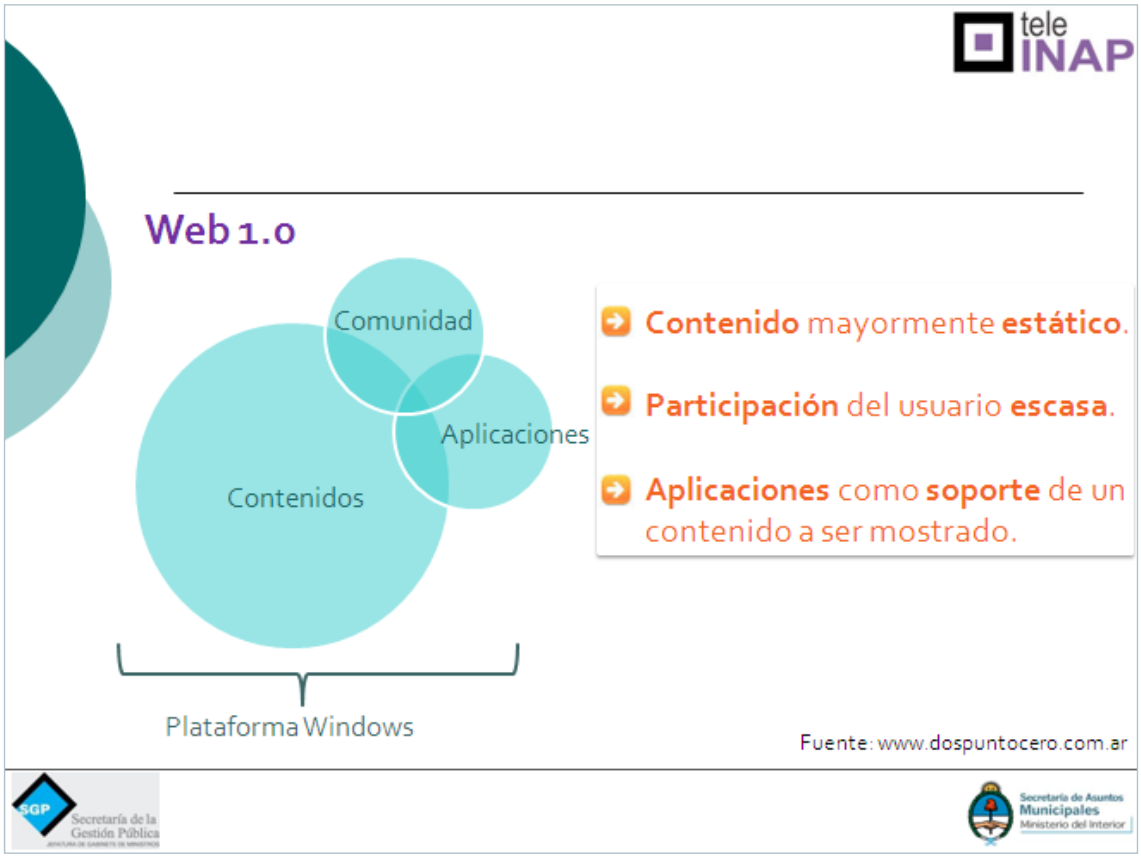
de entrega múltiples de real llegada que se complementan entre sí. Dichos canales deben coincidir con los realmente utilizados por la población destinataria. Esto supone conocer y aprovechar la apropiación efectiva social de tecnologías específicas y también diferenciadas, entre ellos, tanto los sitios web gubernamentales como la radio, la televisión y los nuevos medios de uso masivo, como la telefonía celular, sus mensajes de texto y sus interfaces de última generación. Tales canales deben compensarse con otros no digitales, como los puntos de atención presencial y, respecto a la comunicación, la prensa, gacetillas, volantes, correo tradicional, notificaciones formales en papel, etc.), que garanticen el acceso a información y servicios a todos los habitantes.

Estas nuevas realidades, además, necesitan ser gestionadas desde CIOs que posean, además, más competencias que las meramente tecnológicas.

Cabe ahora ir avanzando sobre conceptos básicos de comunicación digital con Internet como medio para comprender cuál es el ambiente general que rodea y debe impregnar la relación Gobierno-Sociedad y, en forma muy palmaria, a las relaciones internas dentro del gobierno. Este ambiente lo constituyen las redes y relaciones sociales que, junto a la tecnología, van dando forma a la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

Pieroni y Maccione (2010) explican la distinción entre la web 1.0 y la web 2.0. Para graficarlo, acompañan las imágenes que se ven a continuación. En ellas podrá verse que "la web 1.0 se centra en la publicación de contenidos estáticos, con escasa participación de los usuarios. Por el contrario, en la web 2.0 la participación de los usuarios es central, lo que facilita la conformación de comunidades virtuales". Estas aplicaciones, además, habilitan a los usuarios a tener un rol activo como productores de contenidos (de ahí el término "prosumidores", que refiere a productores+consumidores)[35].

Avancemos sobre algunos principios básicos:



35 Puede consultarse un mapa completo de la web 2.0 en http://internality.com/web20/.

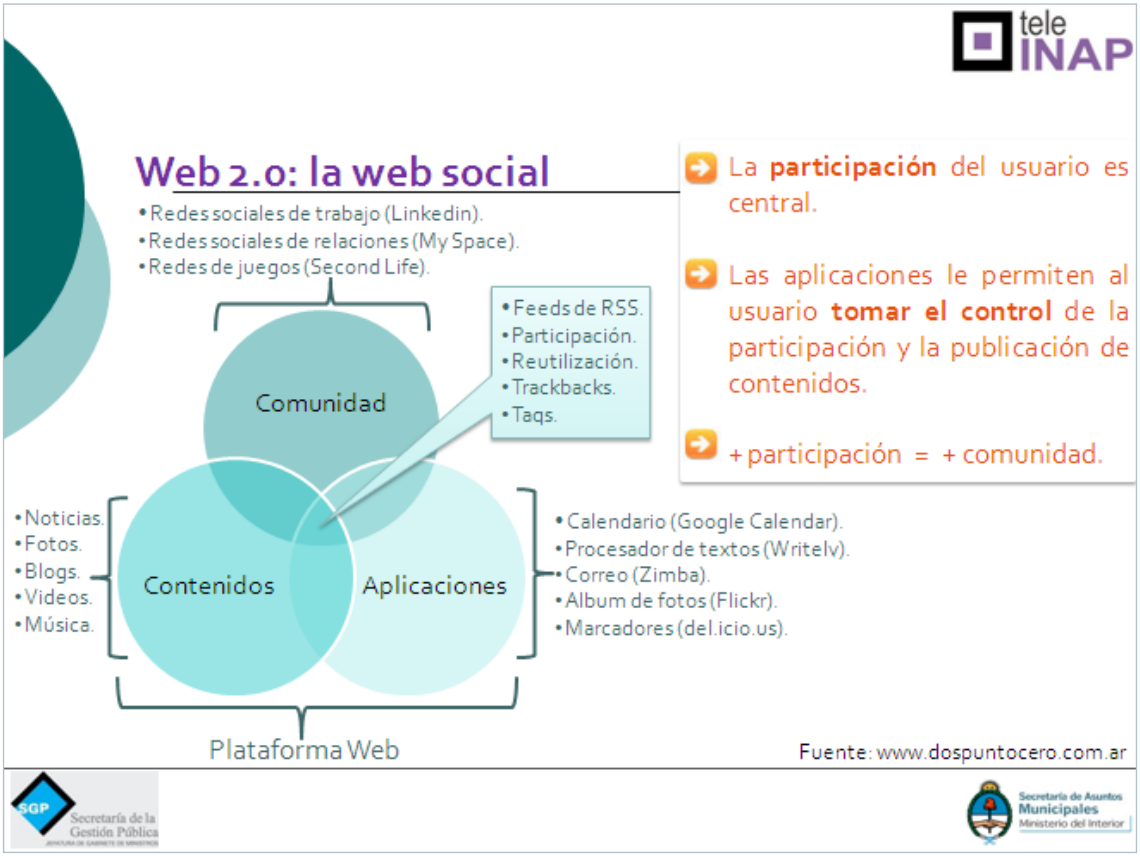


Gráfico 1. Imágenes aportadas por Pieroni y Maccione (2010).

Dichas autoras continúan en su reflexión del siguiente modo:

Vale la pena destacar que los valores de la web 2.0 son: usuario como productor, inteligencia colectiva, beta permanente y extrema facilidad de uso. La contribución de los usuarios a través de la colaboración y la participación en redes es fundamental y permite una mejora permanente. El sistema de control de calidad se basa en la revisión de pares por otros usuarios, mientras que la retroalimentación es necesaria para lograr el máximo de usabilidad en las aplicaciones.

Estas posibilidades, extensamente usadas por la sociedad, deben ser investigadas en su uso en el sector público, tanto para lograr un mayor involucramiento de los ciudadanos en la gestión pública como para poder satisfacer mejor sus necesidades.

Emergen así las redes sociales, la generación colaborativa de contenidos y las interacciones entre personas y tecnologías. La *Wikipedia*, *You Tube*, *Flickr*, *Word Press*, *Blogger*, *My Space* y *Facebook*, *Twitter*, *Delicious*, *Linkedlin*, *Second Life*, son algunos ejemplos de ello.

Según Cobo Romaní y Pardo Kuklinski (2007:15), estas nuevas tecnologías permiten "que la Red deje de ser una vidriera de contenidos multimedia para convertirse en una plataforma abierta, construida sobre una arquitectura basada en la participación de los usuarios".

2. El GC 2.0: Gobierno Abierto en Canadá

Akerley (2010)[36], se refiere al Gobierno 2.0 (o Gobierno Abierto) como aquél donde la tecnología se usa para interactuar con ciudadanos/empleados/clientes o partners/stakeholders, con el propósito de proveer servicios, generar espacios de colaboración y recolección de la opinión pública, para una mejor E-Democracia. La tecnología, en estos casos, no es lo importante, ya que las herramientas 2.0 son sencillas de alcanzar, no así la gestión del conocimiento, de las culturas y de las comunidades.

La iniciativa "GC2.0" (así la reconocen en Canadá) proviene de altos representantes del gobierno y es el *Chief Information Officer Branch* (CIOB) el área que lidera, promociona y da guía a la GC 2.0, con apoyo (en consultas) con las Comunidades de Práctica (CoPs) pertenecientes a las áreas de IM (*Information Management*) e IT.

Las Comunidades de Práctica (CoPs) son esenciales para el desarrollo del GC2.0 y la integración de estructuras. Por eso bien vale la pena definirlas.

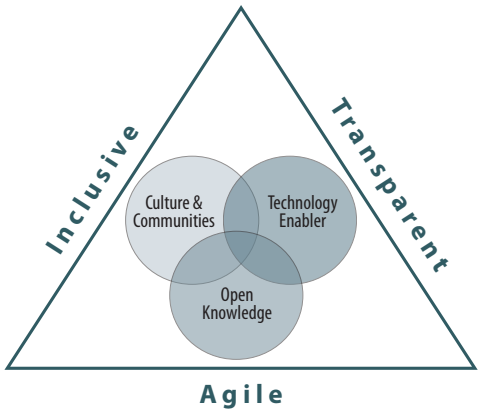
Según Coherent et al. (2001)

Una CoP es aquella que está constituida por un grupo de pares con el propósito común de trabajar conjuntamente para compartir la información, construir conocimiento, desarrollar sus pericias y resolver problemas concretos en esa línea. Las CoPs están caracterizadas por la voluntad de sus miembros de participar y generar una interacción continua en el desarrollo del área que comprende la práctica en cuestión[37].

Tal como hemos visto reiteradamente, su participación es voluntaria.

Volviendo al desarrollo de GC2.0, Akerley cedió las siguientes imágenes (las que han sido obviamente traducidas, en lo posible) a fin de entender mejor la transición que se está operando.

"Pensar en grande… empezar desde lo pequeño… escalar, escalar, escalar"



Cultura y Comunidades
- Abarcar la inteligencia colectiva
- Compromiso y colaboración en todos los niveles

Technology Enabler (Facilitador)
- Tecnología que facilita la colaboración abierta y el conocimiento compartido.
- Acceso a ambientes y herramientas flexibles e innovativas

Open Knowledge (Conocimiento abierto)
- Conocimiento e información fácilmente accesible
- Creado colectivamente y compartido

Gráfico 2. Traducción de una imagen provista por Akerley (2010).

36 Marj Akerley es Directora Ejecutiva de ORO: *Organizational Readiness Office*. ORO forma parte del *Chief Information Officer Branch* (CIOB), dentro del *Treasury Board Secretariat of Canada* (TBS). Provee dirección estratégica y liderazgo en pos de la excelencia en IM (*Information Management*) e IT (dentro del Gobierno Federal). También atiende, para esos ámbitos, cuestiones de seguridad, privacidad y ATIP (*Access to Information and Privacy*). Las funciones de ORO pueden encontrarse en http://www.tbs-sct.gc.ca/or-gc/abu-ans/abu-ans-eng.asp. Akerley fue anteriormente la CIO del NRCan al momento del Proyecto "North Start" (experiencia que veremos más adelante). Ahora dirige la GCPedia (también objeto de estudio).

37 Traducción propia, como la traducción de todos los textos que se incluyen.

GC (Gobierno Canada) 2.0. Estado futuro (en 2012) Funcionarios/empleados

	Resultados estratégicos	Acciones estratégicas
Cultura y Comunidades	Los empleados públicos: • abrazan una cultura de apertura (*Openness*) y de amplia colaboración en el gobierno • entienden las expectativas y se apoyan en el uso de la Web 2.0 • sus líderes se comprometen a apoyar y promover el uso Web 2.0	• Comunicación y compromiso • *Training* y divulgación • Estándares operacionales y guías • Directrices de aceptación del riesgo
Technology Enabler (Facilitador de Tecnología)	• Los empleados públicos tienen acceso a un entorno de colaboración sólido todo el tiempo y en cualquier lugar • El compromiso de GC a la Web 2.0. Interoperabilidad y *procurement* facilitado	• Mapa de ruta de herramientas comunes Web 2.0 • Arquitectura y guía *de procurement*
Open Knowledge	• Los empleados tienen acceso al conocimiento del GC sin importar los límites o jerarquías geográficas	• Estrategias de *Knowledge Management*

Gráfico 3. Traducción de una imagen provista por Akerley (2010).

GC 2.0. Estado futuro (en 2012) – Stakeholders externos

	Resultados estratégicos	Acciones estratégicas
Cultura y Comunidades	• Los stakeholders externos tienen una voz activa y están comprometidos y dedicados • GC crece en trasparencia y responsabilidad, hacia un acceso más abierto (*Open*) • Empleados públicos de todos los niveles de gobierno colaboran usando Web 2.0	• Comunicación y compromiso • Formación y divulgación • Estándares operacionales y guías • Directrices de aceptación del riesgo
Technology Enabler (Facilitador de Tecnología)	• Los stakeholders tienen acceso a un entorno de colaboración sólido donde la información del gobierno está protegida • El compromiso de GC a la Web 2.0. • Interoperabilidad y *procurement* facilitado	• Mapa de ruta de herramientas comunes Web 2.0
Open Knowledge	• Los stakeholders contribuyen al GC *knowledge* y aprovechan la información disponible que pone a disposición del público el GC.	• *Estrategia Open Data* • *Estrategia Knowledge Management*

Gráfico 4. Traducción de una imagen provista por Akerley (2010).

Akerley además suministró unas imágenes de la cronología pasada y la futura respecto a la GC2.0:

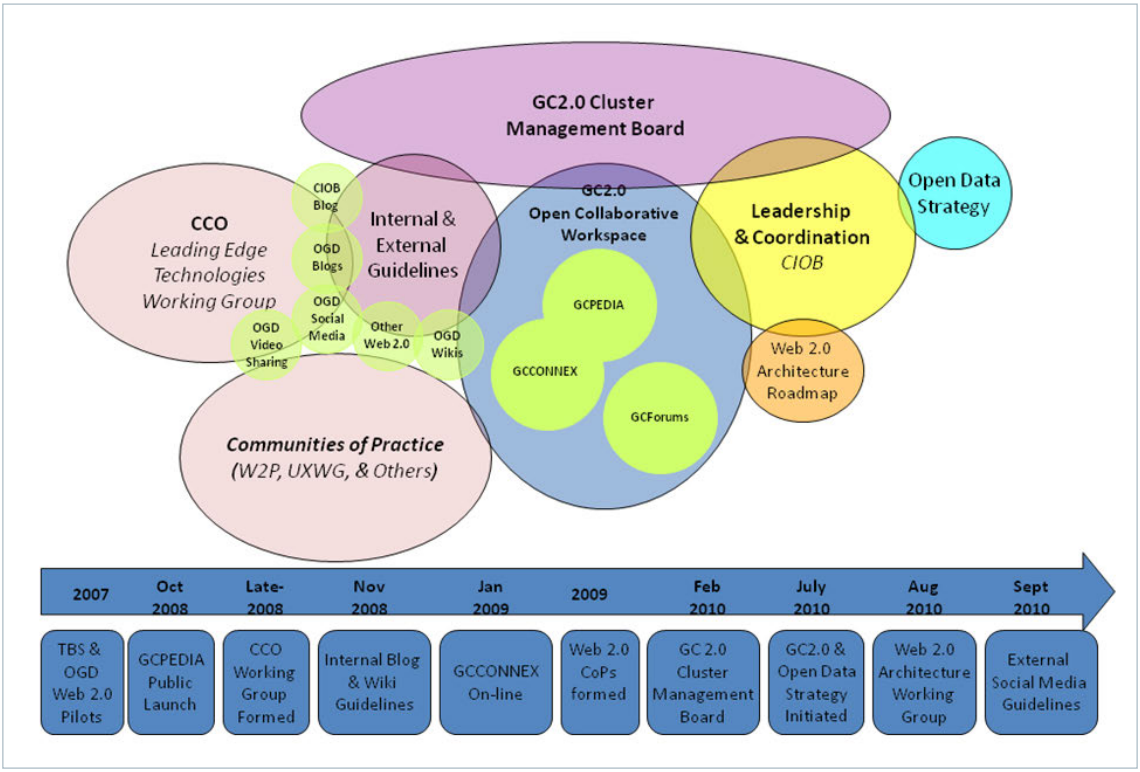


Gráfico 5. Una breve historia del GC 2.0. Imagen provista por Akerley (2010).

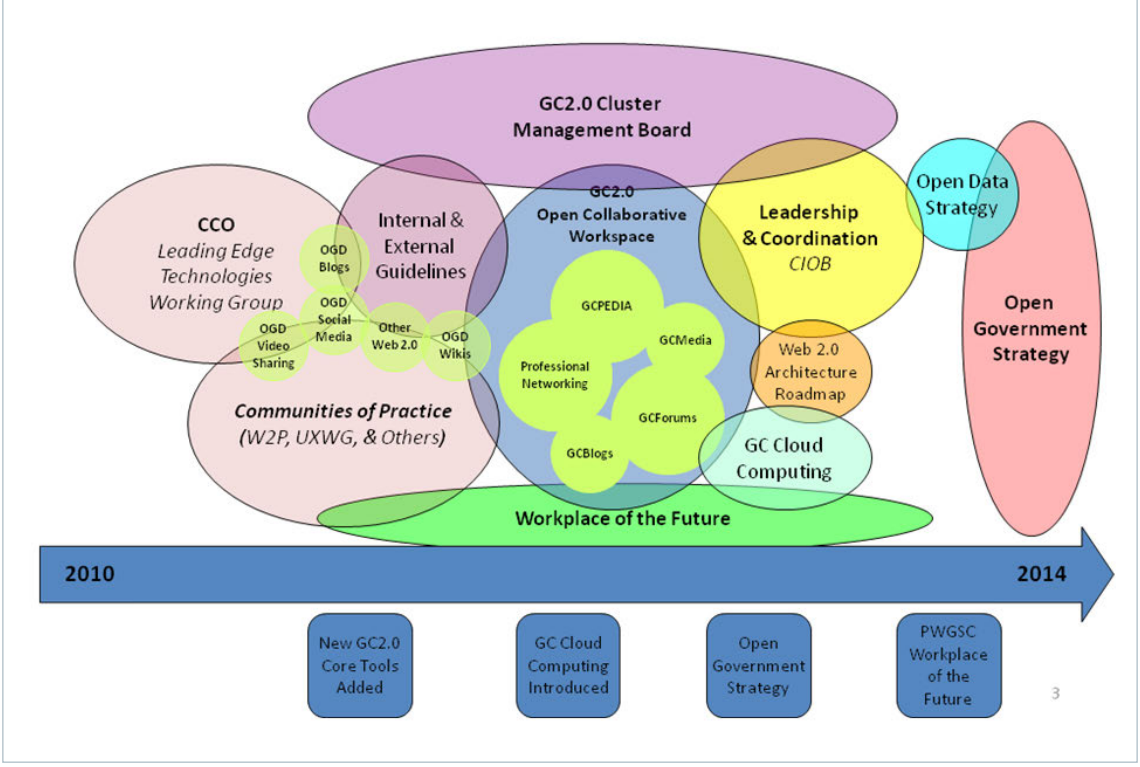


Gráfico 6. Una visión futura del GC 2.0. Imagen provista por Akerley (2010).

GC2.0 y ciudadanía: algunos desarrollos

Existen algunas iniciativas interesantes al respecto. Entre ellas tomaremos solo dos pertenecientes al gobierno federal.

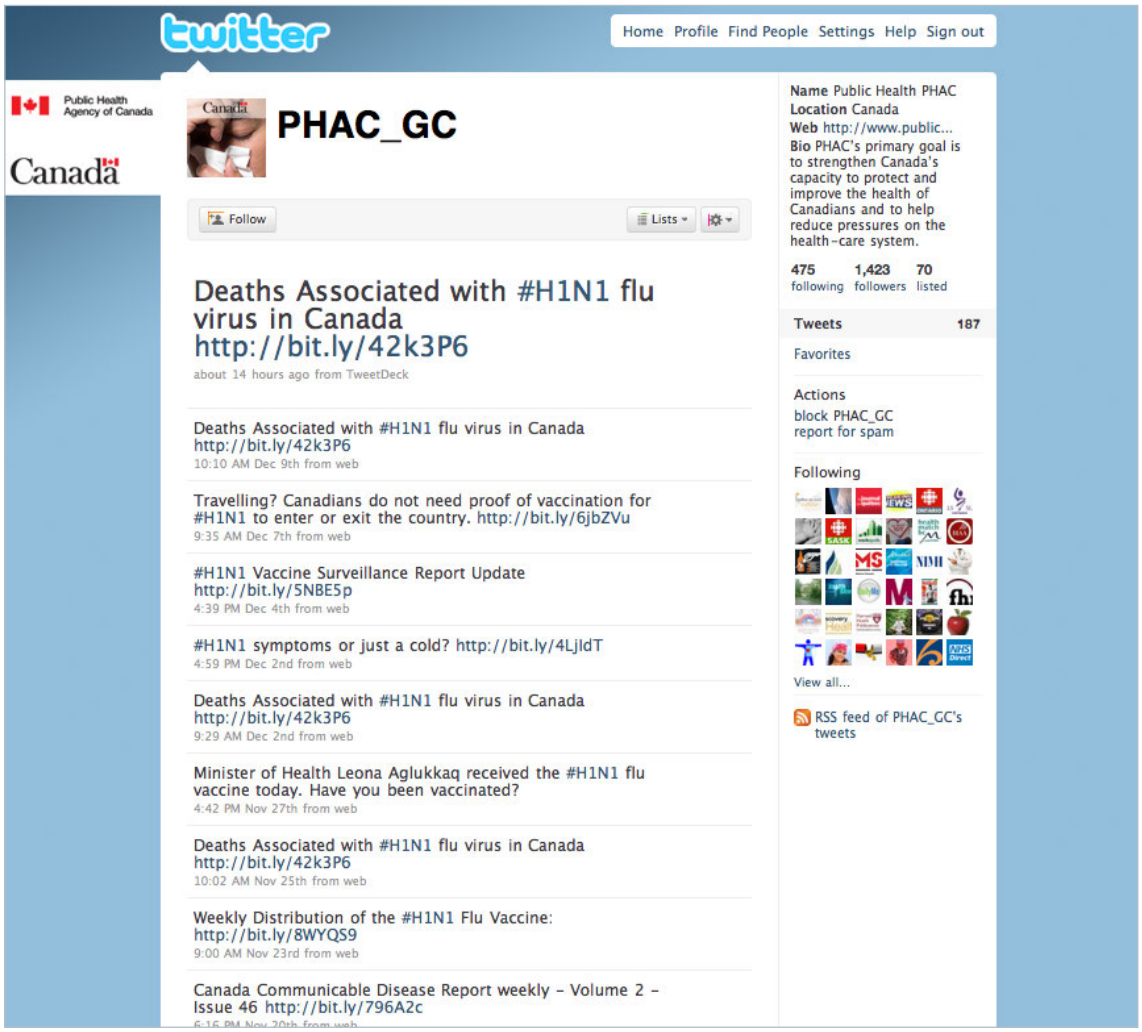
1. En 2010, comenzó a desarrollarse una iniciativa muy importante desde el Ministerio de Industria y Comercio que tiene que ver con la "Estrategia de la Economía Digital". Esta iniciativa, que habilita la posibilidad de usar la Web 2.0 externamente, permite inputs instantáneos y directos. Esta posibilidad involucra a los canadienses desde el lugar donde estén trabajando, viviendo o actuando.

Imagen 1. http://www.ic.gc.ca/eic/site/ic1.nsf/eng/home.

Imagen 2. http://www.ic.gc.ca/eic/site/ic1.nsf/eng/home.

Imagen 3. Provista por Akerley (2010) sobre la consulta.

2. Uso de la Web 2.0 externa (Twitter): Public Health Agency of Canada (PHAC_GC9.



Un ejemplo de uso externo de Web 2.0 en PHAC:

Se acompaña una imagen del uso de Twitter en dicho sitio: Diálogos en Twitter sobre la Gripe Porcina: Actualizan datos de la pandemia H1N1. Este sitio, en sus temas de difusión, recibe tráfico de Facebook, Twitter y YouTube. En Facebook pueden encontrarse 50.000 páginas que se refieren a este sitio. Existen 35.000 teléfonos celulares que tienen acceso a este sitio. Este tipo de información por este medio es a pedido de los particulares.

Imagen 4. Provista por Akerley (2010) http://www.phac-aspc.gc.ca/index-eng.php.

Social Media/Redes Sociales

El Gobierno Federal está desarrollando una amplia experimentación con herramientas de Redes Sociales. Tiene 19 wikis, 50 cuentas de Twitter, 24 canales en YouTube con más de 250 GC videos, 17 páginas en Facebook, 5 cuentas en Flickr, 5 blogs externos.

Paralelamente, han elaborado las **guías para el uso externo de Social Media**. Al momento de las entrevistas, aún faltaba su aprobación.

Existen en el TBS (*Treasure Board Secretariat*) guías internas para el uso de blogs y wikis que se encuentran actualmente en revisión[38].

38 El TBS, tiene bajo su responsabilidad la operacionalización de las políticas y los programas aprobados por el Gabinete y proporcionar a todas las áreas del gobierno federal de recursos y del entorno administrativo que necesitan para hacer su trabajo.

3. Experiencias canadienses de construcción de ambientes Web colaborativos

3.1. GCPedia

La GCPedia (*Wikipedia* del Gobierno de Canadà) es la primera iniciativa Web 2.0 que atraviesa al gobierno federal dentro del marco de GC 2.0 ya que abarca a todo dicho gobierno y a sus empleados, sin límites organizacionales.

Se creó en 2008 con el fin de proveer un ambiente para la escritura colaborativa de los empleados del gobierno federal. Constituye un punto de encuentro común para luchar contra los mencionados "silos" ya que no existen límites organizacionales para el uso de este espacio. La iniciativa empieza a involucrar gobiernos locales, provinciales y también se está ampliando al ámbito internacional, por ejemplo, a través de los científicos, como en el caso de NRCan (Ministerio de Recursos Naturales).

La GCPedia reconoce como antecedente la Intranet 2.0 desarrollada por el ministerio mencionado, como así también otras iniciativas de Intranet y Web 2.0.

La CIO del gobierno canadiense, Corrine Charette, comenta que, desde el piloto original lanzado por *TBS*, la GCPedia ha crecido mucho y está teniendo otros usos no esperados, particularmente el compartir documentos entre distintos departamentos (Charette, 2009). La misma funcionaria señala algunas cuestiones que están resolviendo esta iniciativa:

- La mayoría de los empleados guardan sus documentos en su espacio de e-mail y realizan los envíos desde su dirección electrónica, lo que significa un uso grande de la banda ancha. Con la GCPedia, un documento solo necesita ser posteado una vez y así es accesible a otros usuarios, aún cuando estén trabajando para agencias distintas.
- También es una respuesta a la situación generada por diferentes áreas del gobierno que tienen varias implementaciones de software para una misma política. Esto significa un gasto en dinero y trabajo, ya que deben implementar el mismo sistema una y otra vez. Ahora, la diversidad de las implementaciones no es ni práctica ni posible. Es preferible mejorar los mismos sistemas en un solo lugar en vez de gastar dinero en más interoperabilidad e interconexión. Esta conducta ya es rutinaria en el sector privado.

Retomando a Akerley(2010), ella menciona que la convocatoria a la participación colaborativa en la GCPedia fue promovida por los más altos niveles de gobierno, como se puede ver en los dos primeros contenidos de la Home (cuerpo central).

Imagen 5. Imagen provista por Akerley (2010).

El uso creciente de GCPedia a la fecha de la entrevista, 2010, alcanza a los 18.896 usuarios y existen 9.226 artículos escritos.

Las CoPs que la forman, y que tienen influencia en ella, son la W2P (*Web 2.0 Practitioners*), CCO (*Communications Community Office*) y el *Leading Edge Technologies Working Group* (Grupo de Trabajo de tecnologías de punta).

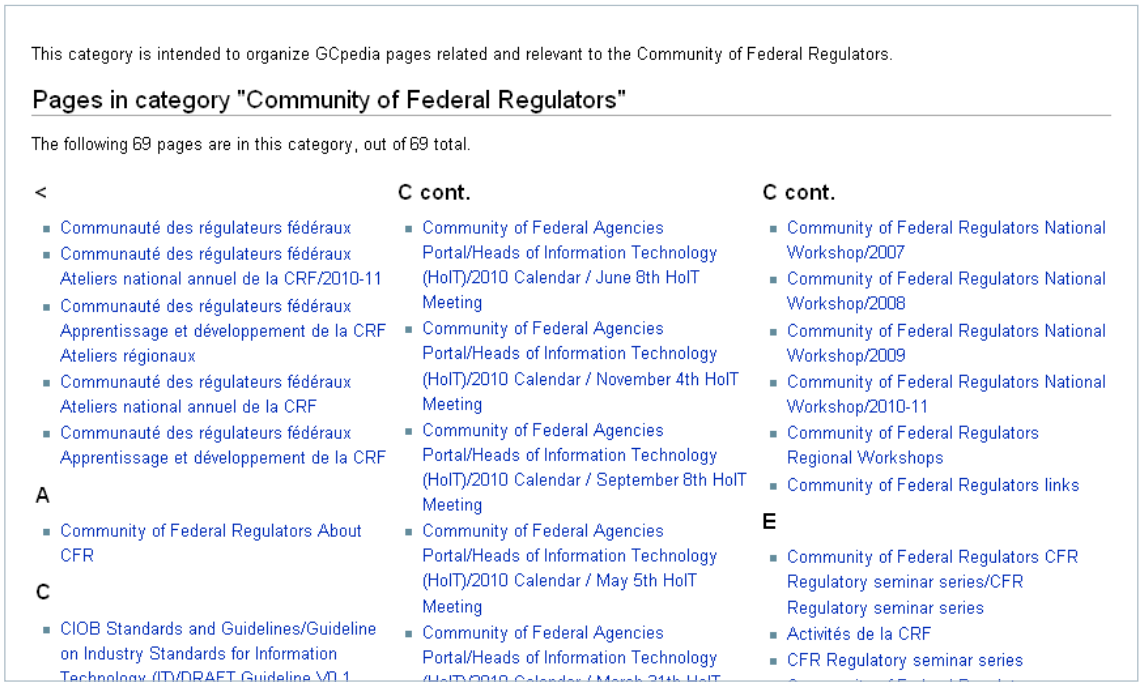
Existen consultas permanentes a las CoPs respecto a la *GC Open Data Strategy*, lo que incluye también el Portal: data.gc.ca (http://www.data.gc.ca/eng/index.html).

El acceso a los contenidos puede ser anónimo. Todos los funcionarios pueden acceder a la GCPedia pero si quieren agregar contenidos, deben registrarse.

La entrevistada entregó otras imágenes de la GCPedia para su difusión. La que sigue, "GCPedia: un facilitador para el debate sobre políticas" muestra, precisamente, debates donde también (como es el caso) intervienen científicos. Además se usa la GCPedia para informar sobre proyectos. De este modo, los empleados no sólo están enterados sino que pueden participar. Esta mecánica implica incorporar consultas amplias sobre determinados proyectos y políticas.

Imagen 6. Provista por Akerley (2010).

El siguiente es un Buscador de la GCPedia que incluye información de las CoPs de todo el territorio canadiense, con links a documentos y debates, donde figura el nombre de quién está colaborando.



This category is intended to organize GCpedia pages related and relevant to the Community of Federal Regulators.

Pages in category "Community of Federal Regulators"

The following 69 pages are in this category, out of 69 total.

<

- Communauté des régulateurs fédéraux
- Communauté des régulateurs fédéraux Ateliers national annuel de la CRF/2010-11
- Communauté des régulateurs fédéraux Apprentissage et développement de la CRF Ateliers régionaux
- Communauté des régulateurs fédéraux Ateliers national annuel de la CRF
- Communauté des régulateurs fédéraux Apprentissage et développement de la CRF

A

- Community of Federal Regulators About CFR

C

- CIOB Standards and Guidelines/Guideline on Industry Standards for Information Technology (IT)/DRAFT Guideline V0.1

C cont.

- Community of Federal Agencies Portal/Heads of Information Technology (HoIT)/2010 Calendar / June 8th HoIT Meeting
- Community of Federal Agencies Portal/Heads of Information Technology (HoIT)/2010 Calendar / November 4th HoIT Meeting
- Community of Federal Agencies Portal/Heads of Information Technology (HoIT)/2010 Calendar / September 8th HoIT Meeting
- Community of Federal Agencies Portal/Heads of Information Technology (HoIT)/2010 Calendar / May 5th HoIT Meeting
- Community of Federal Agencies Portal/Heads of Information Technology

C cont.

- Community of Federal Regulators National Workshop/2007
- Community of Federal Regulators National Workshop/2008
- Community of Federal Regulators National Workshop/2009
- Community of Federal Regulators National Workshop/2010-11
- Community of Federal Regulators Regional Workshops
- Community of Federal Regulators links

E

- Community of Federal Regulators CFR Regulatory seminar series/CFR Regulatory seminar series
- Activités de la CRF
- CFR Regulatory seminar series

Imagen 7. Provista por Akerley (2010).

Contiene **Newsletters** de provincias como, por ejemplo, de Alberta.

Imagen 8. Provista por Akerley (2010).

Estamos en el ***Sandbox***. Esta página te permite llevar a cabo experimentos con "*Wiki Syntax*"[39].

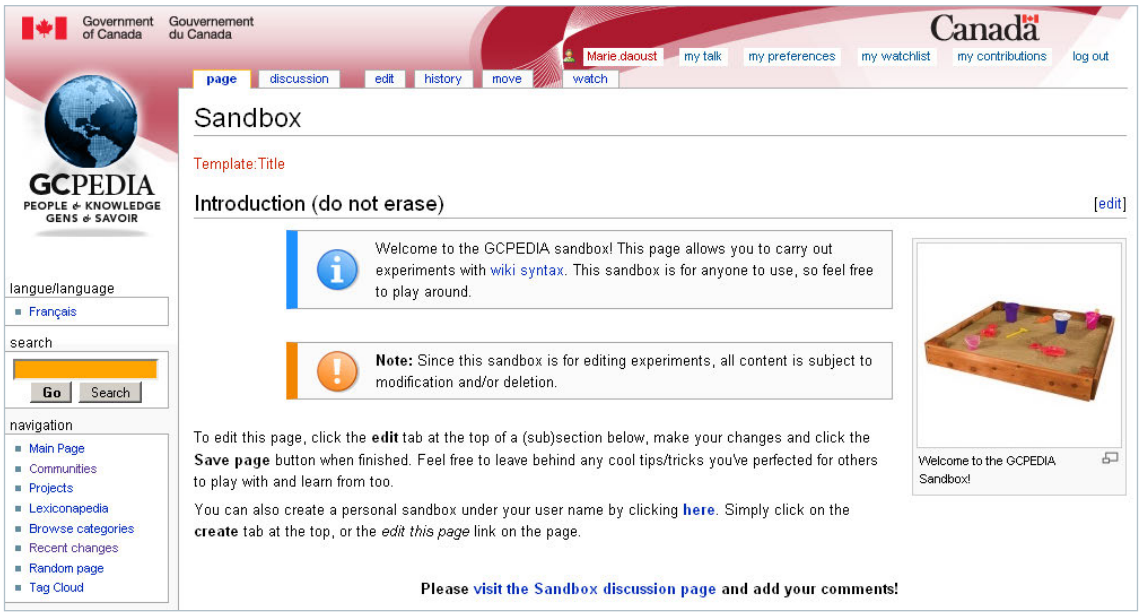


Imagen 9. Provista por Akerley (2010).

La próxima es una imagen de *Help* para empezar:

39 Es la sintaxis de programación de Wiki.

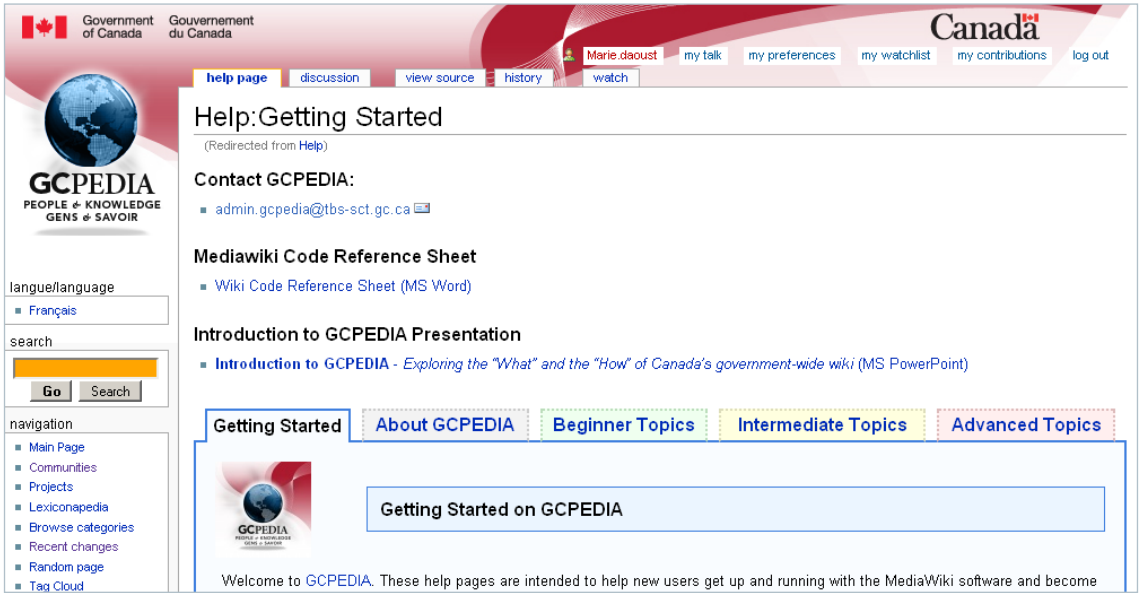


Imagen 10. Provista por Akerley (2010).

Página del Grupo de Trabajo: Experiencia de uso de la Web: Accesibilidad y Apariencia.

Imagen 11. Provista por Akerley (2010).

¿Nuevo en la Wiki?

Imagen 12. Provista por Akerley (2010).

"Revise el Código de Conducta. Visite nuestras páginas de ayuda. Busque a través de las FAQ. Busque la página de Sugerencias Wiki del NRCan. Tome el Tutorial de la Categoría. Averigüe cómo crear una página de usuario. Provea feedback Imprima la *Wikipedia*". *Cheatsheet*.pdf

Lo dicho es importante. Lo primero que hacen, cuando inician estos desarrollos, es crear reglas de conducta.

A continuación tenemos una página creada por el usuario Marj Akerley, nuestra entrevistada.

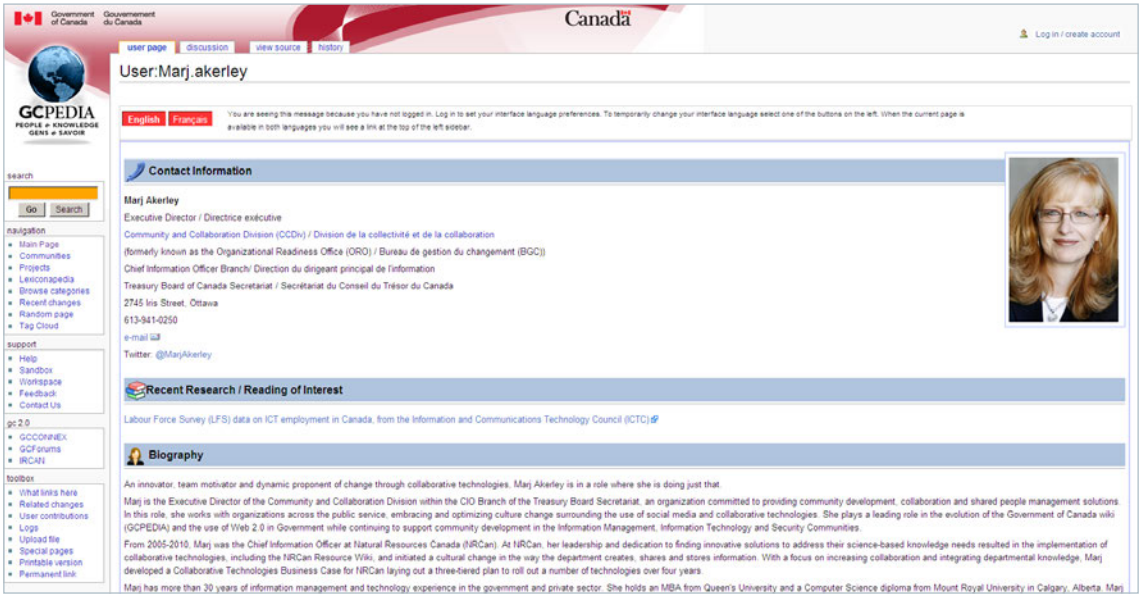


Imagen 13. Provista por Akerley (2010).

3.2. Internet 2.0. La Wiki del NRCan y la Base de Conocimiento Integrado[40]

Se trata de una de las experiencias más antigua y avanzada de Intranet 2.0 en Canadá. Y es un antecedente de la *GCPedia*. El NRCan es el Ministerio de Recursos Naturales del gobierno canadiense[41]. Este organismo es responsable de 4 áreas: 1) Ciencias de la Tierra; 2) Temas Forestales; 3) Minería; y 4) Energía.

Estas áreas eran originariamente independientes. Cuando se integran al NRCan comienzan a surgir problemas de cómo se construye una única cultura. El personal era resistente a trabajar en común con criterios similares. La *Deputy Minister*-DM, funcionaria que le sigue al Ministro en la estructura, planteó la necesidad de encontrar alguna solución. Así conformó un equipo de 18 personas con los funcionarios más brillantes de las áreas integradas para que trabajen juntos, en forma exclusiva, durante 6 semanas en ese desafío. Así nació el Proyecto "*North Star*", en setiembre de 2006. Su objetivo era desarrollar elementos clave para construir un Marco Estratégico de Políticas de Network para el NRCan para los próximos 10-15 años. Dos de los elementos clave destacados por el equipo, fueron:

1. La construcción de una Wiki.
2. La construcción de una Plataforma de *Knowledge Management*.

A la funcionaria le encantó la propuesta y pidió que se desarrollara. El equipo solicitó 6 meses pero ella encargó que se hiciera de inmediato. De este modo se lanza una prueba piloto (Wiki 101) el 30/10/07.

40 El texto correspondiente a esta experiencia tiene sus fuentes en una entrevista realizada a Peter Cowan, *Director, Enterprise IM (Information Management). Natural Resources Ministry* (NRCan). Se reproducen, también, imágenes entregadas por el mismo. También se agradece la traducción de algunos documentos a Magdalena Biota, traductora pública en inglés, que trabaja en el Centro de Documentación e Información, Ministerio de Economía de la Nación Argentina.

41 Su sitio web es http://www.nrcan-rncan.gc.ca/com/index-eng.php.

El Equipo "*North Star*" desarrolló un nuevo marco estratégico, que incluía una gestión de conocimiento mejorada. Las herramientas colaborativas 2.0 se identificaron como recursos clave para gestionar los activos de conocimiento de NRCan.

Cowan, el entrevistado para este caso, cuenta que, entre sus objetivos básicos, se encontraban:

- Mejorar la colaboración entre los empleados y el intercambio de conocimiento.
- Establecer una base de conocimiento integrada.
- *Crear un ambiente de innovación y creatividad.*

Cowan reconocía que "la base del desarrollo es el reconocimiento de que el conocimiento es el activo estratégico clave de NRCan", y sigue: "La construcción de la Wiki fue muy sencilla… Se hizo un test de utilidad con 101 usuarios (por eso la llamamos "Wiki 101") e Inmediatamente se generó mucho contenido".

En la imagen que sigue volvemos a ver en el cuadrante inferior derecho cómo las reglas de uso están especificadas y ofrecen recursos de entrenamiento para el uso de la Wiki. Esas reglas fueron creadas por los propios empleados de NRCan.

Imagen 14. Provista por Cowan (2010).

La Wiki tenía como foco construir una cultura colaborativa mediante la implementación de Comunidades de Práctica (CoPs). Para incentivarlas, pusieron a cargo de este proceso a un equipo experimentado en CoPs. Terminaron construyendo una "*Learning Organization of CoPs* (LOCoP) sólo accesible por Intranet. Se acompañan algunas imágenes fragmentadas (utilizar el zoom para leer).

Natural Resources Canada | Ressources naturelles Canada

Canada

Mbatho my talk my preferences my watchlist my contributions

page | discussion | edit | history | delete | move | protect | watch | language

NRCan Resource Wiki des ressources de RNCan

article language
- French

navigation
- Main Page
- Welcome
- Current events
- Recent changes
- Random page
- Blogs
- Forums
- NRTube
- The Source
- Daily Compass
- RADAR
- GCPedia

search
Go Search

NRCan Knowledge Search

wiki help
- Help
- Guidelines
- Users Guide
- Scaffolding
- Best Practices
- Training
- Contacts
- Feedback
- Sandbox

toolbox
- What links here
- Related changes
- Upload file
- Special pages
- Printable version
- Permanent link

Learning Organization Practitioners

Contents [hide]

1 The Training Vision
2 The Training Opportunities
  2.1 New basic training opportunities
  2.2 Train the Trainer sessions
3 The Faculty
4 Engaging Practioners
5 Practitioners List
  5.1 NRCan Practitioners by Regions
    5.1.1 Atlantic Forestry Centre (Canadian Forest Service)
    5.1.2 Canadian Wood Fibre Centre (Canadian Forest Service)
    5.1.3 Great Lakes Forestry Centre (Canadian Forest Service)
    5.1.4 Laurentian Forestry Centre (Canadian Forest Service)
    5.1.5 National Capital Region (All Sectors)
    5.1.6 Northern Forestry Centre (Canadian Forest Service)
    5.1.7 Pacific Forestry Centre (Canadian Forest Service)
    5.1.8 Varennes Research Centre (Innovation and Energy Technology Sector)
  5.2 NRCan Learning Session Delivery Team
  5.3 Practitioners by Learning Session
    5.3.1 Montebello Graduates (February 2007)
    5.3.2 Lac Delage Graduates (October 2007)
    5.3.3 Tigh-Na-Mara Graduates (November 2007)
    5.3.4 Canmore Graduates (March 2009)
    5.3.5 Lac Carling Graduates (November 2009)

The Training Vision [edit]

The Canadian Forest Service and Science Policy Integration are working to increase our own pool of learning organization practitioners and to promote personal leadership to gain and transfer knowledge. People who choose to practice will be able to work with and assist their colleagues in NRCan, becoming increasingly skilled in the use of these learning organization tools and in its theory. This is an opportunity to enrich your role in the department and increase your future impact in a positive way that crosses organizational boundaries within NRCan.

The Training Opportunities [edit]

The CFS and SPI have sponsored opportunities for staff to be part of week-long learning workshops with experts on Learning organization, facilitation and coaching. These events were held at Montebello (February 2007), Lac Delage (October 2007), Parksville (November 2007; Tigh-Na-Mara Workshop), Canmore (March 2009; Canmore LOCoP Workshop), and Lac Carling (November 2009). This investment, along with the many other activities underway as part of the Innovation Management initiative, will help us become a higher performing organization.

The purpose of providing these opportunities is to help us not only to increase the knowledge, skills and tools needed to help us better understand and further develop our learning organization and move forward with CFS priorities, but also to create and support the social capital that is required to build the trust and space required to openly share, discuss, and challenge ideas and to enable employees to discover and fulfill their own potential.

New basic training opportunities [edit]

There are Learning Organization Tools and Practices regional training sessions of shorter duration being offered across the country. Watch for announcements on The Source and this Wiki page, or contact your local **Learning Organization Practitioners** for more information.

Train the Trainer sessions [edit]

The Learning Organization Community is also seeking to develop existing practitioners to become the next generation of trainers. A call was made in September 2008 for all interested practitioners to apply to take this training to upgrade their skills and to prepare to teach the new practitioners at the next basic training sessions. The following workshops were held:

- learning organization theory: 24-29 November, 2008 in Victoria, BC with Bob Chartier and Karen Bonner.
- coaching: 2-5 December, 2008 at Whitepoint, Nova Scotia (near Halifax) and 20-23 January, 2009 in Moose Jaw, Saskatchewan. Both were with Karen Bonner.
- facilitation: 23-27 March, 2009 in Aylmer, QC with Sylvie Lapointe.

The Faculty [edit]

At the beginning, the week-long sessions have been led by Bob Chartier, member of the National Manager's Community and long-time public servant with the federal Department of Indian and Northern Affairs, Commander Bob Thompson with the Canadian Navy, Karen Bonner with the federal Department of Veteran's Affairs, and Sylvie Lapointe, Certified Professional Facilitator and employee of the CFS. If you want to know more about how these individuals came to be involved in this NRCan initiative, you may want to visit the National Managers Community .

At Lac DeLage and Tigh Na Mara, NRCan practitioners supported the teaching faculty with planning and logistics, and as participant coaches and speakers.

At Canmore (March 2009), the training session was delivered in-house by practitionners who followed one of Train-the-trainer sessions (L.O., coaching or facilitation) with the support of Sylvie Lapointe, Karen Bonner and Bob Chartier.

At Canmore (March 2009), the training session was delivered in-house by practitionners who followed one of Train-the-trainer sessions (L.O., coaching or facilitation) with the support of Sylvie Lapointe, Karen Bonner and Bob Chartier.

The Lac Carling workshop (November 2009), the Faculty members were Marie Anick Liboiron, Ross Benton, Solange Nadeau, Kathy Beaton, John Hall, Phyllis Dale and Johanne Charette. Guests that added to the learning session as speakers and aiding the delivery team were Jim Farrell (ADM CFS), Mary Mes-Hartree, George Bruemmer, Andrea Wells, and Sylvie Lapointe.

Engaging Practioners [edit]

Did you know that these practioners are available to assist you....(tbc - how to engage the services contact...).

Practitioners List [edit]

LEADING LEARNING ORGANIZATIONS COMMUNITY OF PRACTICE LIST by REGIONS

NRCan Practitioners by Regions [edit]

Atlantic Forestry Centre (Canadian Forest Service) [edit]

Anderson, Bill
Beardmore, Tannis
Beaton, Kathy
Chaini, Rajendra
Daigle, Bernard
Eddy, Brian
Davies, Gareth
Gaboury-Smith, Patricia
Henderson, John M
Lanteigne, Len
Loo, Judy
Luther, Joan
MacDonald, Joanne
Nadeau, Solange
Pendrel, Bruce
Pike, Bruce
Saulnier, Laurie (Communications)
Toole, Dean
Yeates, Laurie

Canadian Wood Fibre Centre (Canadian Forest Service) [edit]

Arbour, Peter
Blank, Martin
Bown, Tom
Bruemmer, George
Clément, Sébastien
Côté-Pilon, Joanne
Fera, Jeff
Gosselin, Caroline
Groot, Art
Kooper, Katalijn
Lanteigne, Len
Lucas, Ann-Marie
Li, Chao
Lussier, Jean-Martin
MacIsaac, Dan
MacKenzie, Julia
Mitchell, Al
Sidders, Derek
Smith, Guy
Stewart, Jim
Toole, Dean
Wang, Sen
Wiart, Raoul

Great Lakes Forestry Centre (Canadian Forest Service) [edit]

Campbell, Kathy
Dominy, Steve
Doucet, Daniel
Fera, Jeff
Groot, Art
Hopkin, Anthony
Kyei-Poku, George
Langis, Jason
Schwarz, Rian
Smith, Rod
Smith, Guy

Laurentian Forestry Centre (Canadian Forest Service) [edit]

Beaudoin, André
Dagnault, Sébastien
Degrandpré, Louis
Dubois, Alain
Isabel, Nathalie
Laflamme, Normand
Lamarche, Josyanne
Lamarre, Isabelle
Liboiron, Marie Anick
Lussier, Jean-Martin
Deirdre Moore
Morency, Marie-Josee
Rochon, Caroline
Sokolyk, Lucie
Tanguay, Philippe

National Capital Region (All Sectors) [edit]

Armstrong, Catriona
Barros, Melissa
Barsi, Debby
Boutros, Elie
Bridge, Simon
Bryson, Heather
Booth, Darcie
Buchanan, Kathryn
Campbell, Lee-Anne
Cook, Caroline
Charette, Johanne
Datta, Debasish
Fairbrother, Carol
Farr, Ken
Franklin, Cynthia
Fraser, Sarah Jane
Gagnon, Jacques
Gautam, Krishna H.
Hall, John
Hargrove, Glenn
Hearns, Lindsay
Hector, John
Hemeon, George
Ho, Virginie-Mai
Kristjanson, Julia
Lamirande, Iannick
Liboiron, Marie Anick
Malhotra, Shelley
Matteau, Yanick
Melancon, Dominic
Myers, Chantal
Palen, Holly
Parker, Myrna
Pereira-Ekström, Joanne
Phippen, Stan
Prévost, Eugénie
Sagaf, Wali
Savoie, Annie
Szakowski, Edward A
van Beek, Consuelo
Van Wyk, Tami
Vasseur, Michael
Wang, Sen
Wells, Andrea
Whelan, Maureen
Williamson, Miranda

Northern Forestry Centre (Canadian Forest Service) [edit]

Blank, Martin
Bowker, Lisa
Boylen, Diana
Kuhnke, Dieter
Li, Chao
Hook, Trisha
Naydenov, Erin
Sidders, Derek
Stewart, Jim --> Jim Stewart's User page
Weber, Jim

Blank, Martin Kuhnke, Dieter Naydenov, Erin
Bowker, Lisa Li, Chao Sidders, Derek
Boylen, Diana Hook, Trisha Stewart, Jim --> Jim Stewart's User page Weber, Jim
Kishchuk, Barbara MacIsaac, Dan West, Lorne

Pacific Forestry Centre (Canadian Forest Service) [edit]

Beck, Judi Dale, Phyllis Gray, Stephen
Benton, Ross Dickinson, Anne Sutherland, Sharon
Cranny, Morgan Dunn, Dave Titus, Brian

Varennes Research Centre (Innovation and Energy Technology Sector) [edit]

Alaoui Mamoun, Khaoula

NRCan Learning Session Delivery Team [edit]

Learning Organization Theory, Practices, and Tools

- Benton, Ross
- Bridge, Simon
- Hall, John
- Lapointe, Sylvie
- Nadeau, Solange
- Pike, Bruce

Coaching

- Beaton, Kathy
- Beaudoin, Andre
- Dickinson, Anne
- Langis, Jason
- Pike, Bruce
- Prevost, Eugenie

Facilitation

- Beaton, Kathy
- Dale, Phyllis
- Dickinson, Anne
- Fairbrother, Carol
- Hall, John
- Lapointe, Sylvie
- Liboiron, Marie Anick
- Stewart, Jim
- Wells, Andrea

Practitioners by Learning Session [edit]

Montebello Graduates (February 2007) [edit]

Beaton, Kathy Farr, Ken Nadeau, Solange
Beaudoin, André Gagnon, Jacques Pike, Bruce
Benton, Ross Hargrove, Glenn Sidders, Derek
Campbell, Kathy Hector, John Smith, Guy
Chaini, Rajendra Hopkin, Anthony Stewart, Jim
Cook, Caroline Laflamme, Normand Szakowski, Edward A
Dagnault, Sébastien Leslie, Karen Vasseur, Michael
Degrandpré, Louis Liboiron, Marie Anick Wells, Andrea
Dickinson, Anne MacDonald, Joanne Wiart, Raoul
Dominy, Steve Mills, Dean Yeates, Laurie

Lac Delage Graduates (October 2007) [edit]

Anderson, Bill Gagné, Eric Lussier, Jean-Martin
Arseneau, Christy Hall, John Luther, Joan
Boucher, Judith Henderson, John M. MacIsaac, Dan
Boylen, Diana Isabel, Nathalie Palen, Holly
Bridge, Simon Kishchuk, Barbara Persaud, Jai
Dale, Phyllis Kristjanson, Julia Roberts, Heidi
Datta, Debasish Lamarche, Josyanne Schwarz, Rian
Doucet, Daniel Lamarre, Isabelle Smith, Rod
Dubois, Alain Langis, Jason Titus, Brian
Fera, Jeff Lapointe, Sylvie West, Lorne
Franklin, Cynthia Loo, Judy Whelan, Maureen

Organization Committee

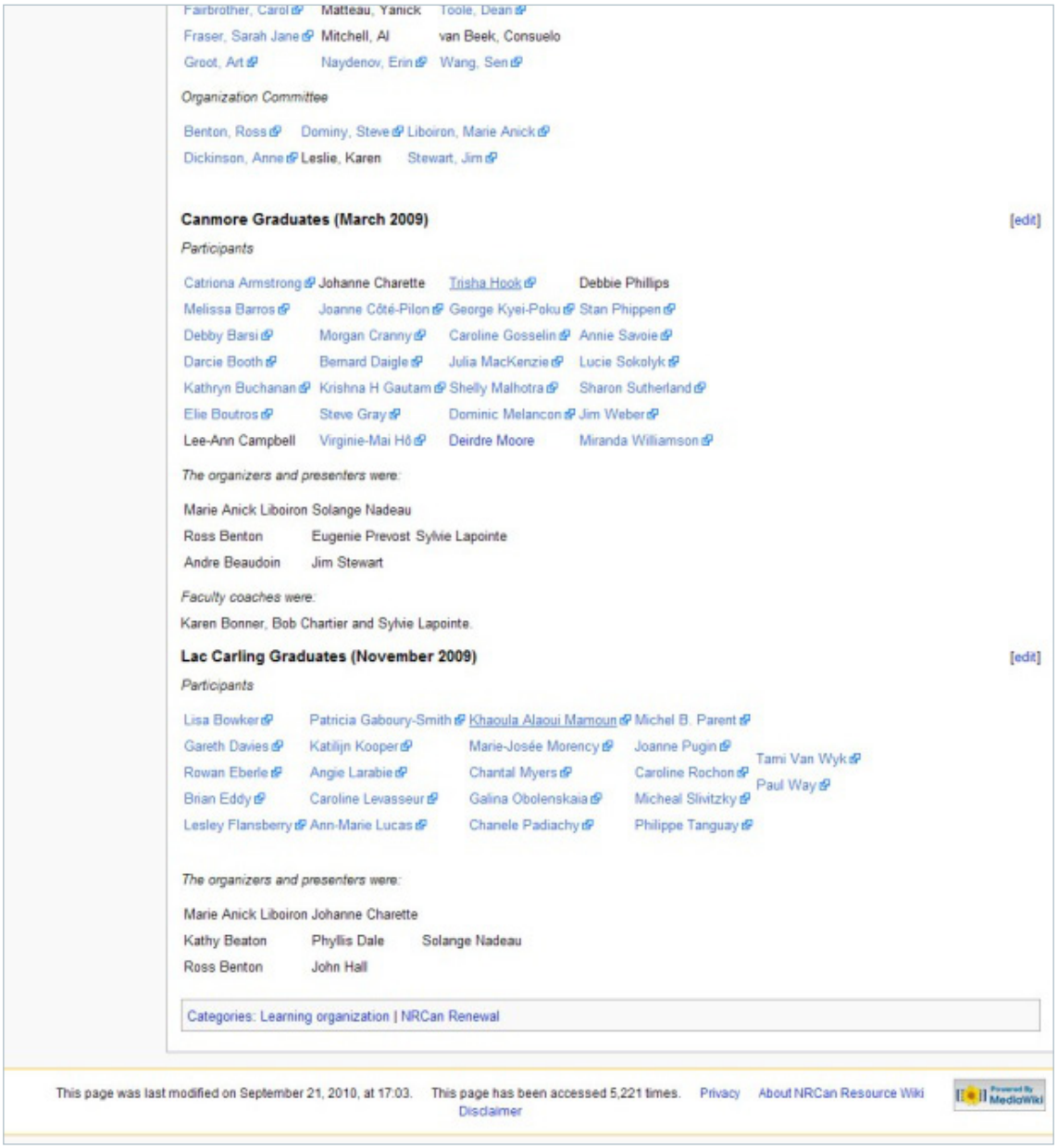
Benton, Ross Liboiron, Marie Anick Wells, Andrea
Degrandpré, Louis Nadeau, Solange

Tigh-Na-Mara Graduates (November 2007) [edit]

Arbour, Peter Harris, Ann Parker, Myrna
Beardmore, Tannis Hearns, Lindsey Pendrel, Bruce
Blank, Martin Hemeon, George Joanne Pereira-Ekström
Bown, Tom Kuhnke, Dieter Phillips, Barrie
Bruemmer, George Lamirande, Iannick Prévost, Eugénie
Bryson, Heather Lanteigne, Len Sagaf, Wali
Clément, Sébastien Li, Chao Saulnier, Laurie
Fairbrother, Carol Matteau, Yanick Toole, Dean
Fraser, Sarah Jane Mitchell, Al van Beek, Consuelo
Groot, Art Naydenov, Erin Wang, Sen

Organization Committee

Benton, Ross Dominy, Steve Liboiron, Marie Anick


Fairbrother, Carol Matteau, Yanick Toole, Dean
Fraser, Sarah Jane Mitchell, Al van Beek, Consuelo
Groot, Art Naydenov, Erin Wang, Sen

Organization Committee

Benton, Ross Dominy, Steve Liboiron, Marie Anick
Dickinson, Anne Leslie, Karen Stewart, Jim

Canmore Graduates (March 2009) [edit]

Participants

Catriona Armstrong Johanne Charette Trisha Hook Debbie Phillips
Melissa Barros Joanne Côté-Pilon George Kyei-Poku Stan Phippen
Debby Barsi Morgan Cranny Caroline Gosselin Annie Savoie
Darcie Booth Bernard Daigle Julia MacKenzie Lucie Sokolyk
Kathryn Buchanan Krishna H Gautam Shelly Malhotra Sharon Sutherland
Elie Boutros Steve Gray Dominic Melancon Jim Weber
Lee-Ann Campbell Virginie-Mai Hô Deirdre Moore Miranda Williamson

The organizers and presenters were:

Marie Anick Liboiron Solange Nadeau
Ross Benton Eugenie Prevost Sylvie Lapointe
Andre Beaudoin Jim Stewart

Faculty coaches were:

Karen Bonner, Bob Chartier and Sylvie Lapointe.

Lac Carling Graduates (November 2009) [edit]

Participants

Lisa Bowker Patricia Gaboury-Smith Khaoula Alaoui Mamoun Michel B. Parent
Gareth Davies Katilijn Kooper Marie-Josée Morency Joanne Pugin Tami Van Wyk
Rowan Eberle Angie Larabie Chantal Myers Caroline Rochon Paul Way
Brian Eddy Caroline Levasseur Galina Obolenskaia Micheal Slivitzky
Lesley Flansberry Ann-Marie Lucas Chanele Padiachy Philippe Tanguay

The organizers and presenters were:

Marie Anick Liboiron Johanne Charette
Kathy Beaton Phyllis Dale Solange Nadeau
Ross Benton John Hall

Categories: Learning organization | NRCan Renewal

This page was last modified on September 21, 2010, at 17:03. This page has been accessed 5,221 times. Privacy About NRCan Resource Wiki Disclaimer

Imagen 15. Provista por Cowan (2010).

En la Wiki pueden encontrarse diversas áreas de navegación según la siguiente imagen que se acompaña (ver lista de la izquierda). Aparecen las entradas a *Blogs, Forum, NRTube* (videos), *The Source; Daily Compass; RADAR.*
La" Wiki Ayuda" ofrece: *Guidelines, User Guide, Scaffolding, Best Practices, Training, Contacts, Feedback* y *Sandbox.*
Hay una sección para *E-Learning* y otra para *NRCan Communities.* En estas últimas aparece la *Learning Organization Practitioners* (LOCoP, ya mencionada); la *Video CoP*; la *IMCoP*; la *CoP for Knowledge Exchange.*
En la parte inferior existe una entrada al "*Nort Star Project*".

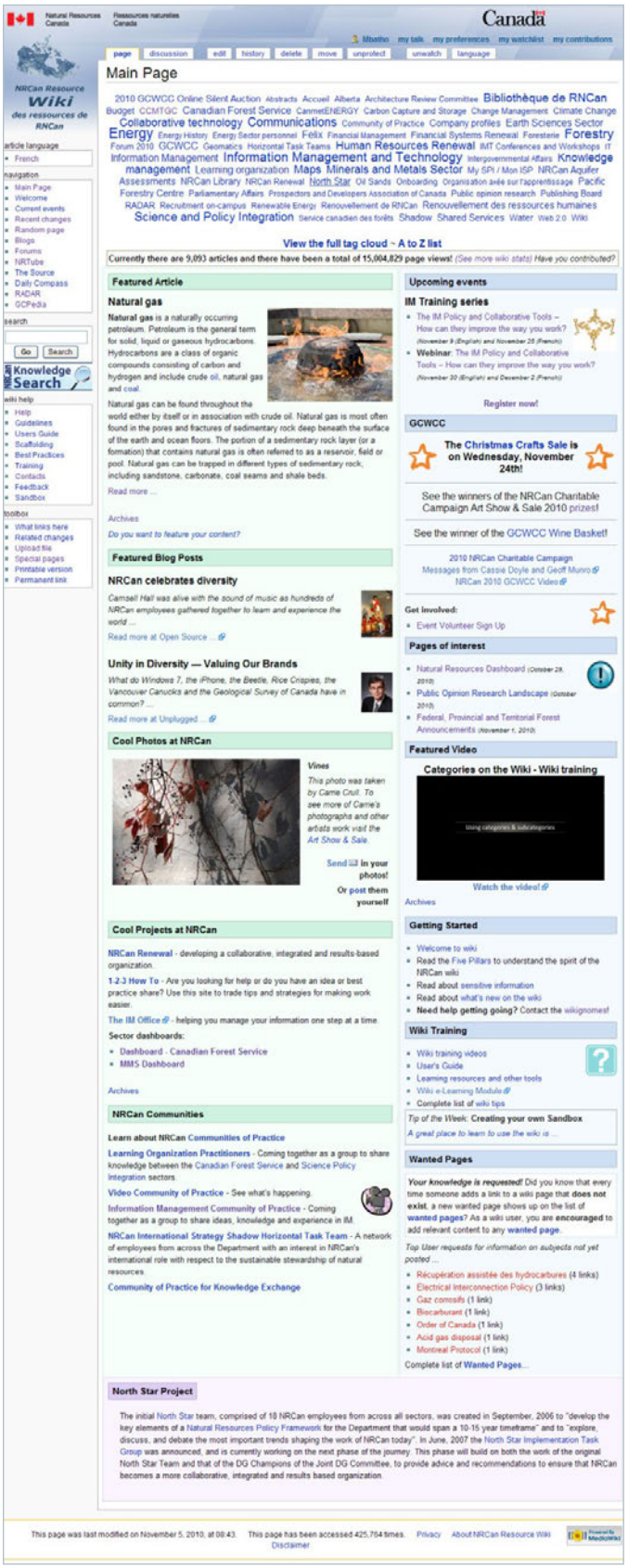


Imagen 16. Provista por Cowan (2010).

En esta imagen se muestra una de las CoPs, la de *Information Management*. Este es uno de los ejemplos emprendidos para crear la cultura de la colaboración y la horizontalidad de las relaciones inter-organizacionales. Uno de sus fines, como

siempre, es vencer los "silos" que, obviamente, siguen existiendo. Mientras se avanza en este desafío, van creciendo las CoPs en número e importancia.

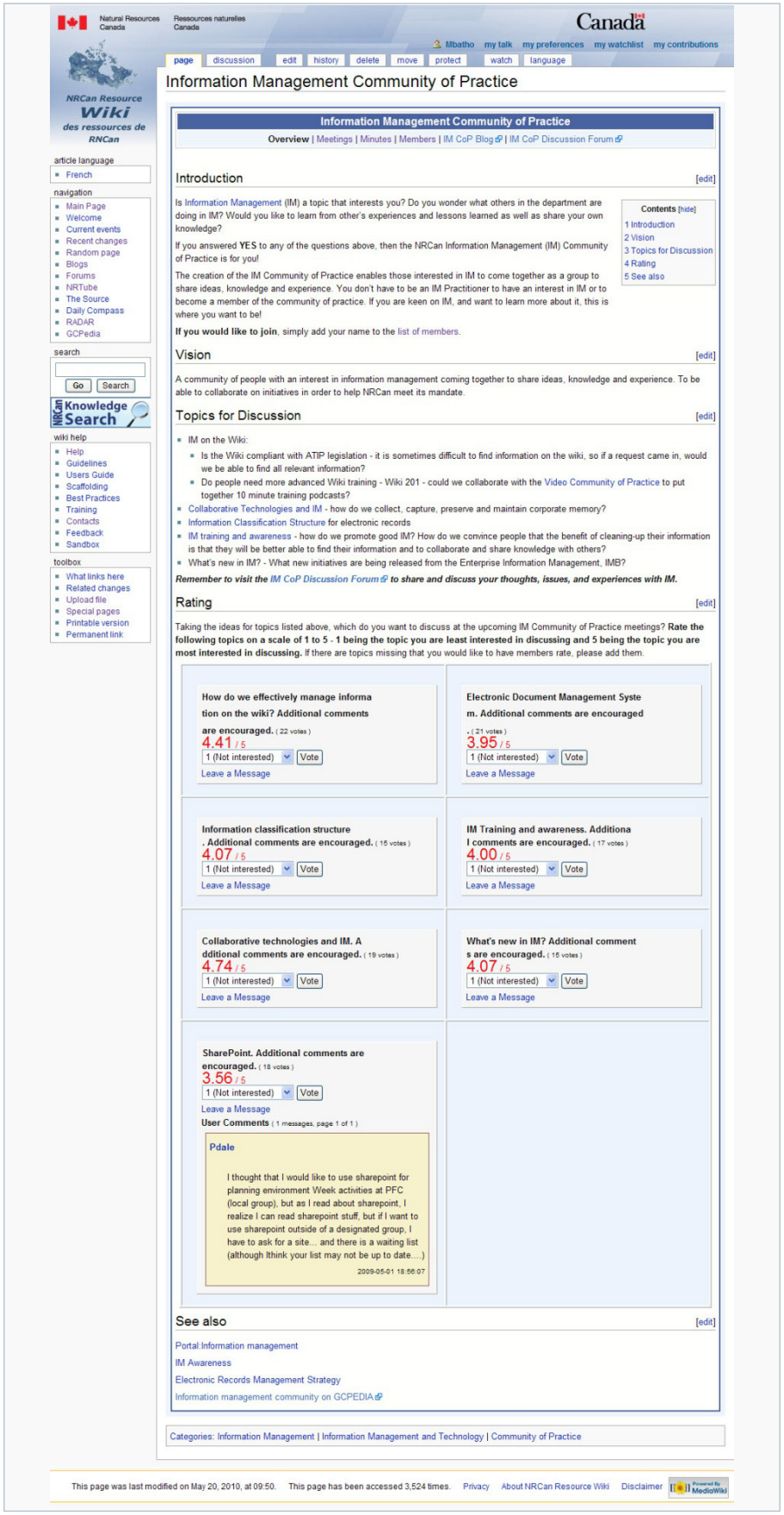


Imagen 17. Provista por Cowan (2010).

Otra CoP, muy destacada, es la "VIDEO CoP". Existe también un desarrollo en videos que se llama "NRTube" desde donde se comparte la información. Uno de los usos es la captura del conocimiento para preservar la memoria organizacional. Son los desarrollos más populares.

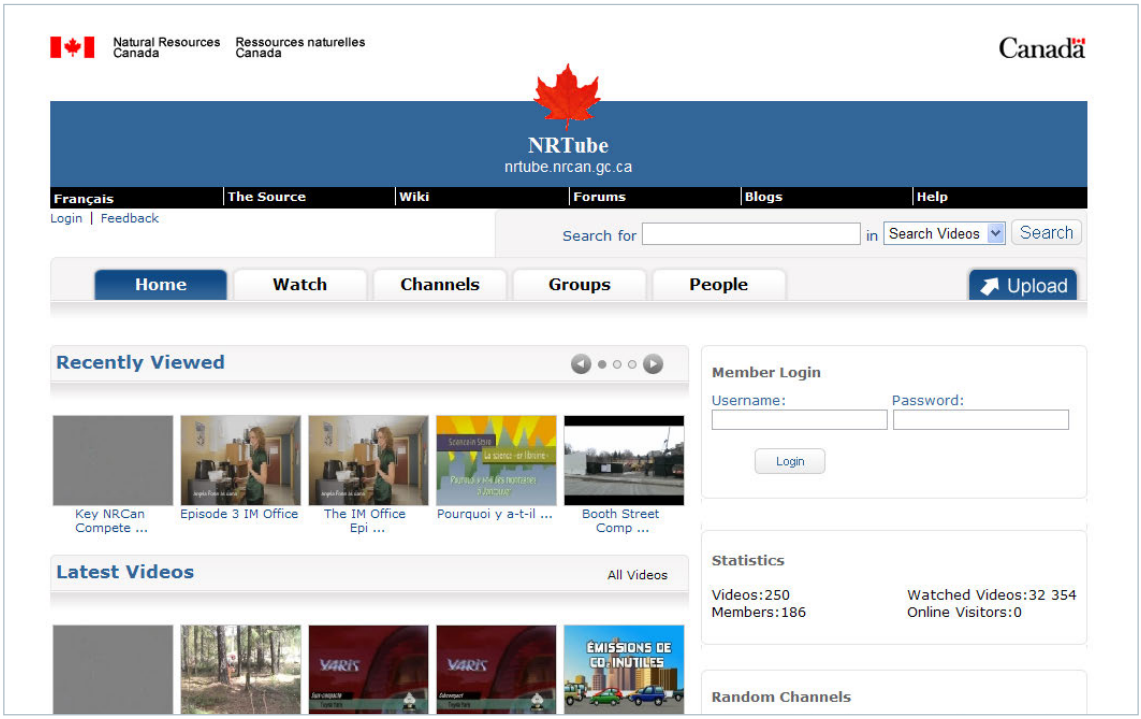


Imagen 18. Provista por Cowan (2010).

Algunos resultados surgidos de una evaluación de la experiencia (Gartner Research)

- En términos generales, los empleados apoyan las tecnologías colaborativas.
- Las Wikis, *SharePoint* y videoconferencias son las herramientas más usadas.
- Se observa en *NRTube* y Blogs un gran potencial.
- Claramente está emergiendo una cultura colaborativa, pero los cambios necesitan de un tiempo.
- No hay una aceptación universal de todas las herramientas. Cada empleado o sector elige aquéllas que sirven a fines administrativos específicos que debe cumplir.
- Los empleados necesitan asesoramiento acerca de cómo y cuándo utilizar estas herramientas.

La producción de la Intranet tiene un destino exclusivamente interno. Esto no quiere decir que no trabajen asociados, por ejemplo, con universidades en proyectos determinados, donde se termine produciendo contenido conjunto, o que no se apunte a compartir contenido con usuarios externos en el futuro.

La fase siguiente consiste en reunir todos los recursos en una Base de Conocimiento Integrado.

Partes relevantes de esta página:
Hacer accesible a través de un punto dinámico de acceso único, conocido como NRCan Knowledge Search, el Integrated Knowledge Base (IKB) (Base de Conocimiento Integrado). Allí se provee acceso a la información necesaria para colaborar con las unidades interdepartamentales, facilitar registros colectivos del trabajo y archivos de los empleados.

El IKB no está restringido a las fuentes actuales de información digital. El mayor objetivo de la estrategia es hacer accesible a todos los departamentos el legado de la información existente, convirtiendo lo que está en papel y en formatos digitales obsoletos a formatos accesibles.

Elementos del IKB: Vincular a todos los departamentos a fuentes de información como:
- *Fuentes de información departamentales, herramientas y repositorios*
- *Arquitectura de la información que describe cuáles de estas fuentes están actualmente accesibles por esta vía y cuáles serán agregadas en el futuro (ver gráfico. línea punteada,*

¿Cómo puede el IKB ayudarlo? En vez de hacer búsquedas individuales de herramientas o repositorios para obtener la información que necesita, usted puede acceder a los múltiples recursos de IKB desde un solo punto usando el Knowledge Search.

Esto también le permite tomar decisiones informadas y bien fundadas basadas en información relevante.

¿Cómo puede usted contribuir al IKB?: Identificando fuentes de información que tienen valor para su departamento. Si usted conoce algo acerca de ello, o trabaja en ello, y piensa que debería poder accederse a través del Knowledge Search, envíelo por e mail… o deje un comentario".

Imagen 19. Provista por Cowan (2010).

Imagen más detallada de la Base de Conocimiento Integrado*

Imagen 20. Provista por Cowan (2010).

* Agradezco a Magdalena Biota la traducción de parte de dicha imagen.

En la parte central se encuentran las interacciones de la Web 2.0 interna. Lo que no estaba todavía terminado de desarrollar al momento de la entrevista[42] (Foros de discusión) estará disponible en abril de 2011 según la línea de puntos. El anillo que la rodea (marrón) es el campo de la gestión documental de los intercambios y opera también como reservorio ordenado de la información ya existente y, también, de la que se piensa incluir. Allí observamos que se encuentra el área del Correo Electrónico, a la derecha. En el anillo exterior se encuentran desarrollos externos, entre ellos, la GCPedia, las redes sociales, Google Earth, entre otros.

Esta Plataforma cuenta con una poderosa herramienta de búsqueda, ya mencionada en la descripción de la página. En este caso, se puso en el motor de búsqueda "Cambio Climático".

42 La entrevista tuvo lugar en octubre, 2010

Imagen 21. Provista por Cowan (2010).

Este mecanismo de búsqueda, junto a la estructura de clasificación de la información (IKB) conecta a toda la información proveniente de todas las herramientas de colaboración, productividad y legado.

La IKB contiene sólo información abierta a

	Usuarios internos	Usuarios externos
Información Sensible	• Datos personales • Computadoras individuales	Sin acceso
Información Pública	• Wiki, Blogs, Foros de Discusión • Intranet • Unidades Compartidas • Biblioteca en SharePoint	• Internet • Aplicaciones universales: Google Earth, Geogratis, Google Books, GeoBase • Datos abiertos

Gráfico 7. Imagen provista por Cowen (2010).

La IKB reconoce excepciones en la circulación de la información referidas a información personal y sensible así como a secretos comerciales y de Estado.

Usuarios externos y usos de *Social Medias*

Esta no es un área aún suficientemente desarrollada (en la época de la entrevista). Existen algunas iniciativas como, por ejemplo, un proyecto a lanzarse en Facebook, llamado "*On Campus Recruitment Social Media Pilot*". Como bien dice su nombre, se trata de reclutar estudiantes o graduados para los puestos del NRCan.

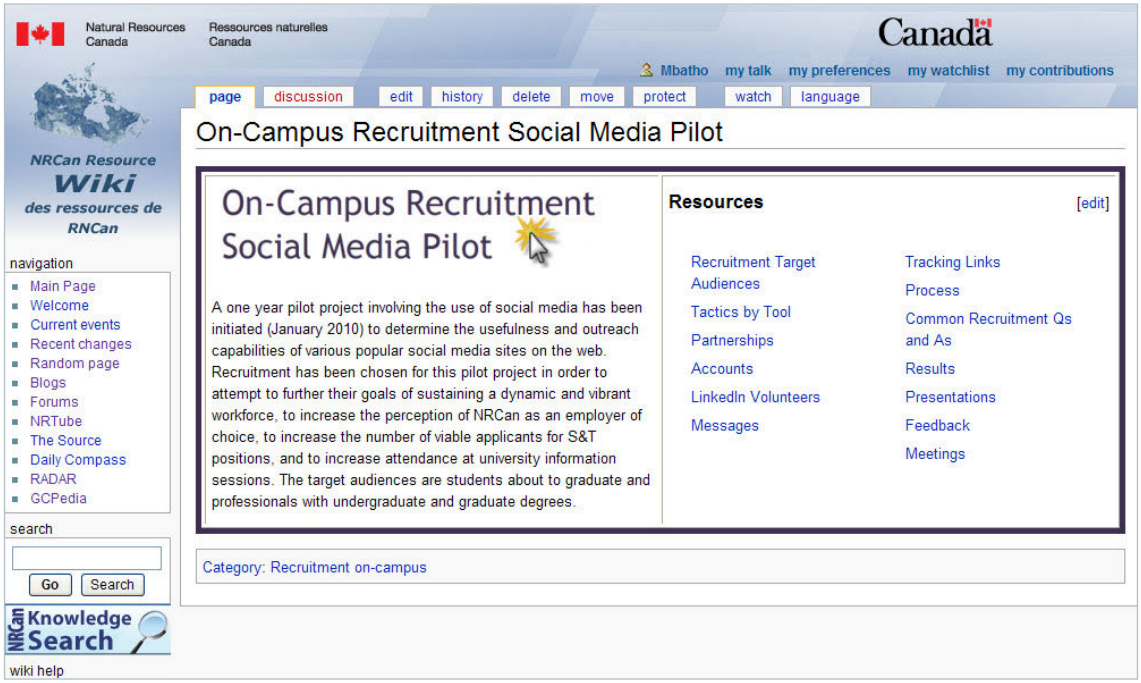


Imagen 22. Provista por Cowan (2010).

Usos de la Wiki

Los empleados se resistían al principio a que se incorporaran contenidos con información en una Wiki. Pero en forma rápida se llegó a tener 15 millones de páginas visitadas y 9.000 artículos (2010).

Cuenta Cowen:

Hay algunos usos que han sido sorprendentemente efectivos, como es el caso del NR Dashboard, que es un tablero que contiene precios de commodities, actualizados por el área responsable. Este tablero despertó muchísimo interés en la Wiki. Antes era una información que estaba constreñida a determinadas áreas gerenciales. Ahora puede ser compartida por todos los empleados del NRCan. Abajo de este tablero (no se ve en la imagen) aparecen diversos comentarios producidos colaborativamente. Tal dinámica abre la oportunidad para producir ideas en un colectivo mucho mayor.

Natural Resources Dashboard (May 7, 2010) [edit]

Highlights

- Growing concerns over the Greek crisis have translated into stock market losses over the past week.
- Employment increased by 109,000 in April edging the unemployment rate down to 8.1%.
- This week's *In Focus* takes a look at the latest results for GDP by industry which experienced a sixth consecutive monthly increase in February.

Commodity Prices and Financial Indicators [edit]

Closing values as of May 6, 2010.

COMMODITY PRICES / FINANCIAL INDICATORS • PRIX DES PRODUITS DE BASE / INDICATEURS FINANCIERS

CLOSING VALUES AS OF MAY 6, 2010 • VALEURS DE CLÔTURE EN DATE DU 6 MAI 2010

	Commodity Prices / Financial Indicators Prix des produits de base / Indicateurs financiers		Price / Value Prix / Valeur	Change • Variation Weekly Semaine	Monthly Mois	3 Month 3 mois	Annual année
Energy Énergie	Crude Oil ($US/bbl)	Pétrole brut ($US/bbl)	$77.11	-9.5%	-10.2%	8.3%	36.9%
	Natural gas ($CDN/Gigajoule)	Gaz naturel ($CDN/Gigajoule)	$3.46	0.0%	-3.8%	-34.0%	-5.5%
Forest † Forêts †	Pulp ($US/tonne)	Pâte ($US/tonne)	$952.31	0.5%	5.5%	13.0%	47.1%
	Newsprint ($US/tonne)	Papier journal ($US/tonne)	$562.54	1.1%	3.0%	6.9%	-15.7%
	Lumber ($US / thousand board feet)	Bois ($US / milliers pieds-planche)	$367.00	0.5%	17.6%	29.2%	74.8%
Metals & Minerals Métaux & minéraux	Gold ($US/troy ounce)	Or ($US/once troy)	$1,185.25	1.6%	4.6%	12.0%	30.2%
	Nickel ($US/tonne)	Nickel ($US/tonne)	$21,670.00	-15.7%	-11.7%	24.9%	80.5%
	Zinc ($US/tonne)	Zinc ($US/tonne)	$2,090.50	-9.7%	-12.4%	5.5%	37.4%
	Copper ($US/tonne)	Cuivre ($US/tonne)	$6,945.00	-6.1%	-12.6%	11.3%	51.3%
	Aluminum ($US/tonne)	Aluminium ($US/tonne)	$2,051.00	-6.6%	-11.9%	5.2%	37.6%
	Potash ($US/tonne)	Potasse ($US/tonne)	$335.00	0.0%	0.0%	-18.3%	-51.7%
$	Exchange rate ($CDN/$US)	Taux de change ($CDN/$US)	0.9503	-4.5%	-4.9%	1.7%	10.8%
	S&P/TSX Index	Indice S&P/TSX	11,842	-2.9%	-2.6%	5.5%	16.7%
	S&P/TSX Energy	S&P/TSX Énergie	281	-5.8%	-7.0%	1.0%	6.5%
	S&P/TSX Materials	S&P/TSX Matériaux	343	-0.3%	2.5%	10.1%	27.7%
	TSX Venture Index	Indice de croissance TSX	1,563	-5.9%	-4.5%	7.4%	49.1%
	U.S. Dow Jones Avg.	É.-U. Dow Jones Avg.	10,520	-5.8%	-4.1%	5.1%	23.6%
	U.S. S&P 500 Index	É.-U. Indice S&P 500	1,128	-6.5%	-5.2%	5.8%	22.7%

Arrows indicate changes of magnitude greater than 10% up or down.
* Monthly change is based on 30 calendar days; three month change is based on 90 days.
† Pulp and Newsprint prices as of May 3, 2010. Lumber as of April 30, 2010.

Les flèches indiquent des variations supérieures à +/-10%.
* Les variations mois et 3 mois sont calculées par rapport aux prix il y a 30 jours et 90 jours.
† Pâte et papier journal en date du 3 mai 2010. Bois en date du 30 avril.

Tabla 1. Provista por Cowan (2010).

Blogs

Existen muchos tipos de blogs, tanto personales como temáticos que tienen un ambiente Wiki Open Enviroment. Los más demandados son los blogs temáticos.

Cowen comenta: *Uno de los blogs temáticos más activos es el "The 19th" cuyo objetivo es el seguimiento de los temas de interés en el mundo de la energía y del cambio climático, "to the 19th floor" (son del grupo de Energía del piso 19). Los comentarios se encuentran a la derecha.*

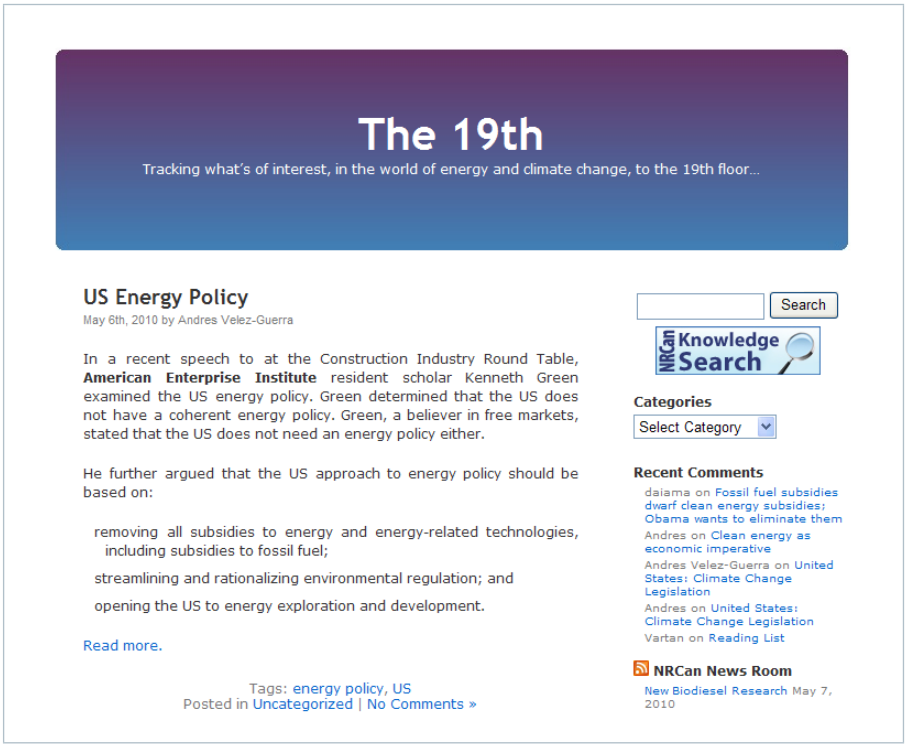


Imagen 23. Provista por Cowan (2010).

No hay estadísticas acerca de los blogs. Se van manteniendo y muriendo conforme a su actualización, cuya fecha es la que mueve la ubicación del blog. Se usa fundamentalmente para compartir información y no tanto para poner información personal.

Videos

Cowen menciona un video que habla sobre árboles. Como todo, estos videos se hacen voluntariamente. Es una manera de capturar conocimiento de la organización. Está emergiendo fuertemente una cultura de videos. Cada vez los videos son más profesionales.

Lecciones aprendidas

Se ha podido generar en NRCan una cultura de contribución de la información y el conocimiento con el apoyo de las CoPs. La producción es de propiedad colectiva y la responsabilidad, compartida.

Les tocó desafiar las estructuras de gestión existentes con nuevas maneras de trabajar. Se avanzó con reglas y perspectivas diferentes aprovechando que la tecnología disruptiva crea oportunidades para nuevos enfoques.

A medida que avanzaron fueron descubriendo que la tecnología debía ser enfocada como una herramienta para habilitar la gestión de la información, la promoción de las mejores prácticas y el cambio cultural. Para ello hay que aprender a trabajar con ellas, permitiendo el desorden en las cosas y evitando la urgencia de tener todo bajo control.

3.3. La OPSPedia de la Provincia de Ontario: "La gestión antes que la tecnología"[43]

La OPSPedia nace dentro de la OPS (*Ontario Public Service*), que es el organismo responsable de coordinar toda la oferta de servicios y contenidos del gobierno provincial. Surge en 2009, como el espacio colaborativo 2.0, inicialmente conformada por quienes trabajaban en el canal Web. David Tallan comenta al respecto: "Empezamos sin recursos ni empleados especiales. Enfrentamos, también, todos los prejuicios".

La Plataforma de la OPSPedia unifica, en una sola entrada y ambiente, las herramientas 2.0 y, obvio, sus contenidos. Uno de los motores impulsores son las CoPs que van logrando el alineamiento del conjunto de los organismos, en bloque, tras las políticas. Son las que en definitiva van generando amalgamas cada vez más amplias dentro de, en este caso, el gobierno provincial. Las instituciones por si solas no suelen integrar sino dividir. Por eso es tan importante para ellos incentivar la creación y crecimiento de las CoPs.

Quienes están a cargo de la OPSPedia provienen de la tecnología y de las ciencias sociales. Los primeros suelen terminar su formación con ciencias políticas, antropología, comunicación, etc. Este traslado de la tecnología hacia áreas de Ciencias Sociales o administrativas es una constante en casi todos los entrevistados.

Más allá de este relato, iremos buceando este desarrollo con mayor profundidad, a través de imágenes de la OPSPedia provistas por los propios

43 El contacto principal en la investigación provincial fue David Tallan, alto funcionario de la OPS (*Ontario Province Services-OPS*)

entrevistados, junto a documentos entregados, algunos también disponibles por Internet.

OPS (*Ontario Public Services*)

David Tallan[44] cuenta que

la OPS (Ontario Province Services) se ocupa de coordinar internamente todo lo que aparece en la Web. Pero, además de los contenidos, nosotros trabajamos con la gente que trabaja en la entrega de dichos servicios (www.serviceontario.ca). Esta estructura coordina con todos los ministerios los estándares de la web y anima a que se normalice la producción como, por ejemplo, respecto a la accesibilidad y la W3C, o generando otras guías para las Comunidades Web… Una de las ocupaciones de OPS es cómo entregar eServices a través del canal web: www.ontario.ca. Pero, además, debemos hacernos cargo de todo el sistema de comunicación con stakeholders como el Parlamento. Nuestra web no trata sólo de servicios sino de toda la información de todos los poderes.

Adentrándonos ya en la OPSPedia, su nombre surgió inspirado en la Wikipedia e Intellipedia (también en la GCpedia ya vista, y en la *CivilWiki*). En lugar de proveer una variedad de herramientas Web 2.0 separadamente (*wikis, social network, social bookmarks*, etc), la OPS decidió construir un sitio customizando estas herramientas a sus propias necesidades y ofrecerla al usuario en una sola interfase. La OPSPedia combina una variedad de herramientas y técnicas Web 2.0, bajo un sólo Programa online, consistente y con una apariencia similar. El éxito de esta iniciativa está dado, en parte, por el propio éxito de la Web 2.0 y que estas herramientas son muy fáciles de usar.

Como ya se aclaró, la experiencia tuvo como marco el siguiente principio: La gestión está antes que la tecnología. Mientras todos están excitados con el potencial de la Web 2.0, hay que entender que las tecnologías solas no generan valor agregado. Los enfoques de gestión que contemplan necesidades de compromiso y colaboración llevan, seguramente, a logros exitosos, siempre que se recuerde que la colaboración no es una meta, es una técnica para lograr los objetivos propuestos (Tallan, 2010, 16).

En su uso se ha evidenciado que la información fluye y la gente va conociendo quiénes y cuándo intervienen, qué personas hacen que las cosas sucedan, revelan los "silos" o "islas" organizacionales y, también la mejor manera de conectarse dentro de cada silo; y lo que es importantísimo: permite desarrollar nuevas formas para la entrega de servicios públicos (Chartier, 2010, 36).

Según Tallan,

los antecedentes de esta iniciativa se remontan a 1994, cuando se juntaron todos los productores de Web Sites de Ontario para consolidar estándares comunes. A tal fin, dichos productores se comenzaron a reunir mensualmente en foros. Los encuentros eran presenciales o telefónicos. Para trabajar con los web estándares se organizaron grupos de trabajo voluntarios. Una vez consensuados, los estándares obtuvieron su aprobación formal.

Hace dos o tres años atrás se formalizaron las Web Communities (CoP). Se acordaron roles y guías para poder conformar equipos interdisciplinarios.

44 **Esta información fue suministrada por David Tallan,** *Senior Manager* de la *Enterprise Web Development* de OPS (*Ontario Public Service*). Tallan es responsable de la modernización del canal web por Ontario y de la provisión de estándares y guías para la *OPS Web Community*. .

Tuvieron también que fijar su Modelo de Gobernanza, esto es: cuál debía ser el funcionamiento inter-organizacional dentro del gobierno provincial. Para lograr un avance parejo en cada jurisdicción, se creó el rol de "Coordinador de la Web", cuyas funciones consistían en coordinar las tareas para el desarrollo de la Web de modo que no se produjeran superposiciones y asesorar a las autoridades en temas relacionados con ese canal de comunicación. Esos coordinadores, en conjunto, formaron el Comité de Coordinadores Web de la Provincia de Ontario para mejorar la comunicación interministerial de la provincia. Su integración ya, a esa altura, fue obligatoria. Este Comité se dedica a compenetrarse de políticas vinculadas a estas áreas, evaluar propuestas de estándares, generar acuerdos interjurisdicciones (cuando se está trabajando sobre asuntos comunes: caso de "Small Business": Ministerio de Trabajo y Economía. No existe un Comité semejante para todo Canadá45. Este modelo horizontal se fue extendiendo. De manera informal, los Coordinadores de la Web se reúnen ya con quienes tienen puestos similares en el Gobierno Federal y en algunas otras provincias. Entre todos comparten experiencias y líneas de trabajo.

El entrevistado destaca que la OPSPedia surgió de reuniones informales de las CoPs mencionadas. Él mismo concluye que, "para lograr innovación, los grupos no deben formalizarse. Pero lo formal es necesario para que la innovación se transforme en algo real".

En la barra de la izquierda (círculo) se ofrecen entradas a comunidades, proyectos, glosarios, acrónimos, reportes de investigaciones, cambios recientes y *feedbacks*. Mensaje central: "La OPSPedia es un espacio colaborativo donde tú estás invitado a aprender, a conectarte y a compartir con tus colegas. Como en todas las Wikis, OPSPedia Wiki está hecho por páginas que puedes browsear, editar y crear por ti mismo. Empieza creando una página o agregando un documento".

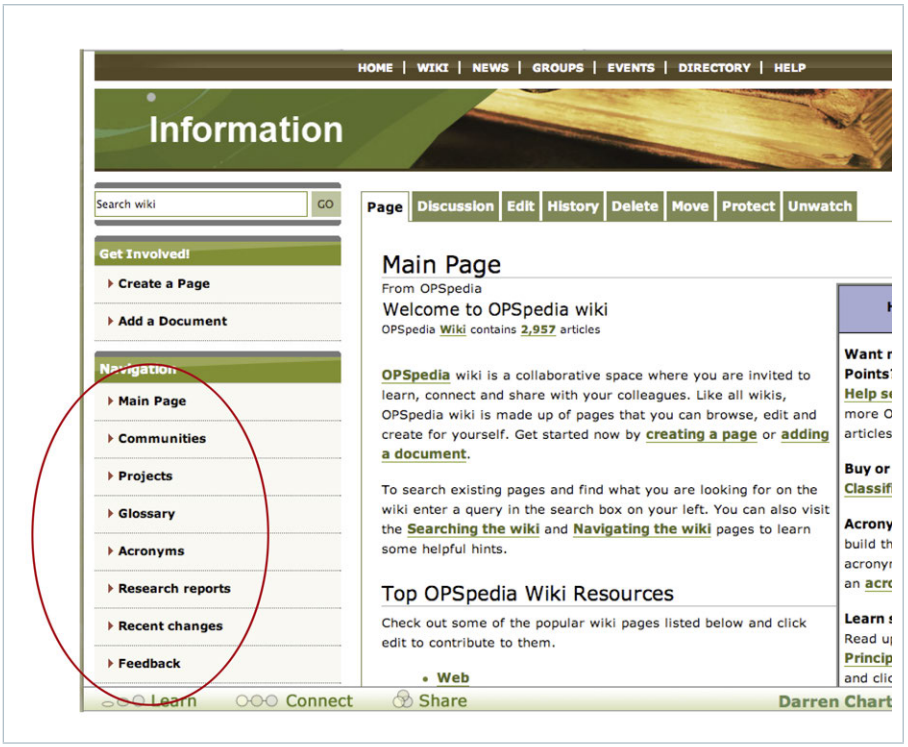


Imagen 24. Chartier, 2010, 17.

45 David Tallan, el entrevistado, es el líder de ese Comité.

Aquí lo tenemos al propio Chartier interviniendo en su página dentro de la *Professional Network*. La imagen continúa a la derecha con: "Mis grupos", "Mis contactos", "Mis Eventos", "Mi Muro".

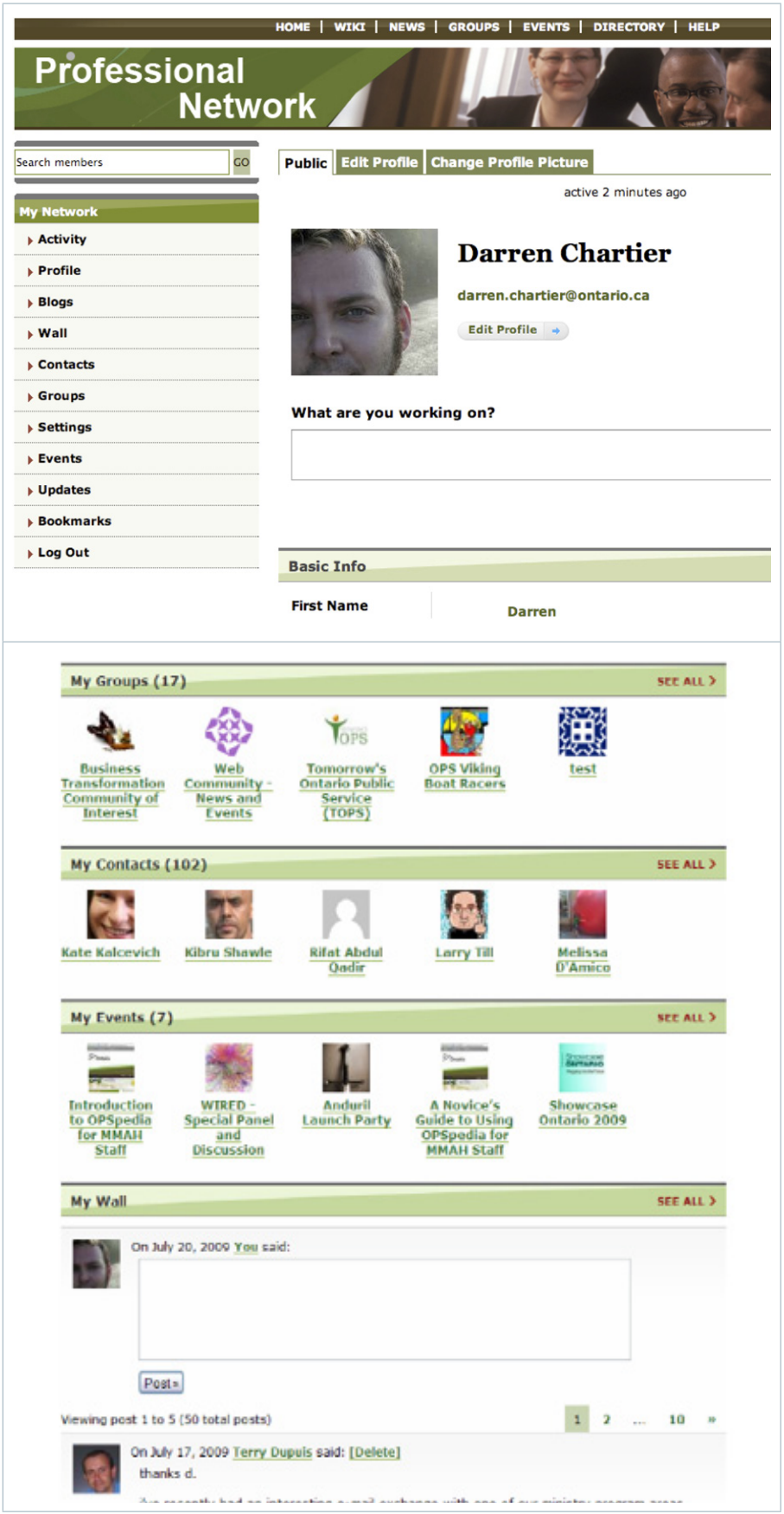


Imagen 25. Chartier, 2010, 9.

Novedades

Tallan cuenta, en esa página, que estuvo en un panel y quiere compartir con todos lo que dijo sobre Innovación en la OPS.

Imagen 26. Chartier, 2010, 12.

Ahora veremos un instructivo para crear una categoría de reunión como la que vimos en la figura anterior. Es un ejemplo de edición para precargar un formato de reunión.

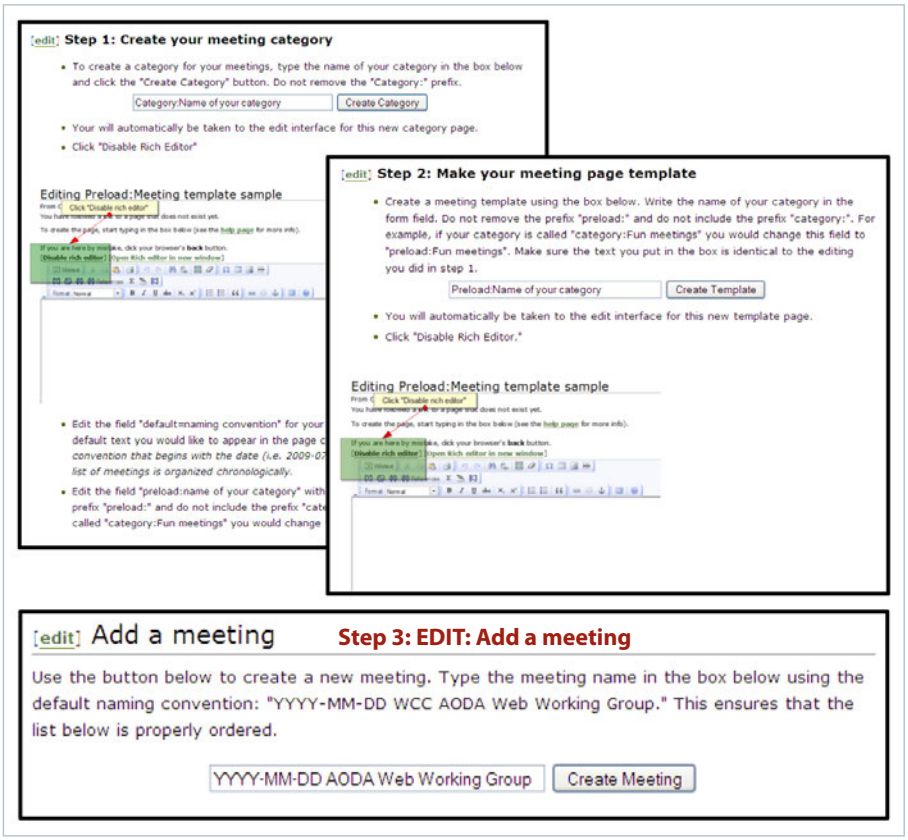


Imagen 27. Chartier, 2010, 18.

Chartier (2010) relata que, en la etapa piloto, la OPSPedia fue un desarrollo típico de web iterativo[46] como los realizados en el sector privado. El mismo consistió en:

- Construir un prototipo rápido satisfaciendo los mayores requerimientos.
- Solicitar *feedback* y revisiones a usuarios.
- Determinar nuevos requerimientos basados en el *feedback* obtenido.
- Corregir los errores, construir nuevos requerimientos e implementar nuevas iteraciones en la plataforma.
- Continuar solicitando feedback de los actuales usuarios, repitiendo el ciclo del modo más frecuente posible.

Es una plataforma que recién está ganando adeptos dentro del gobierno. La figura que sigue demuestra, a abril 2010, los miembros de OPSPedia por Ministerio. Se está hablando de una iniciativa muy nueva y, también, como dijimos, de adhesión voluntaria.

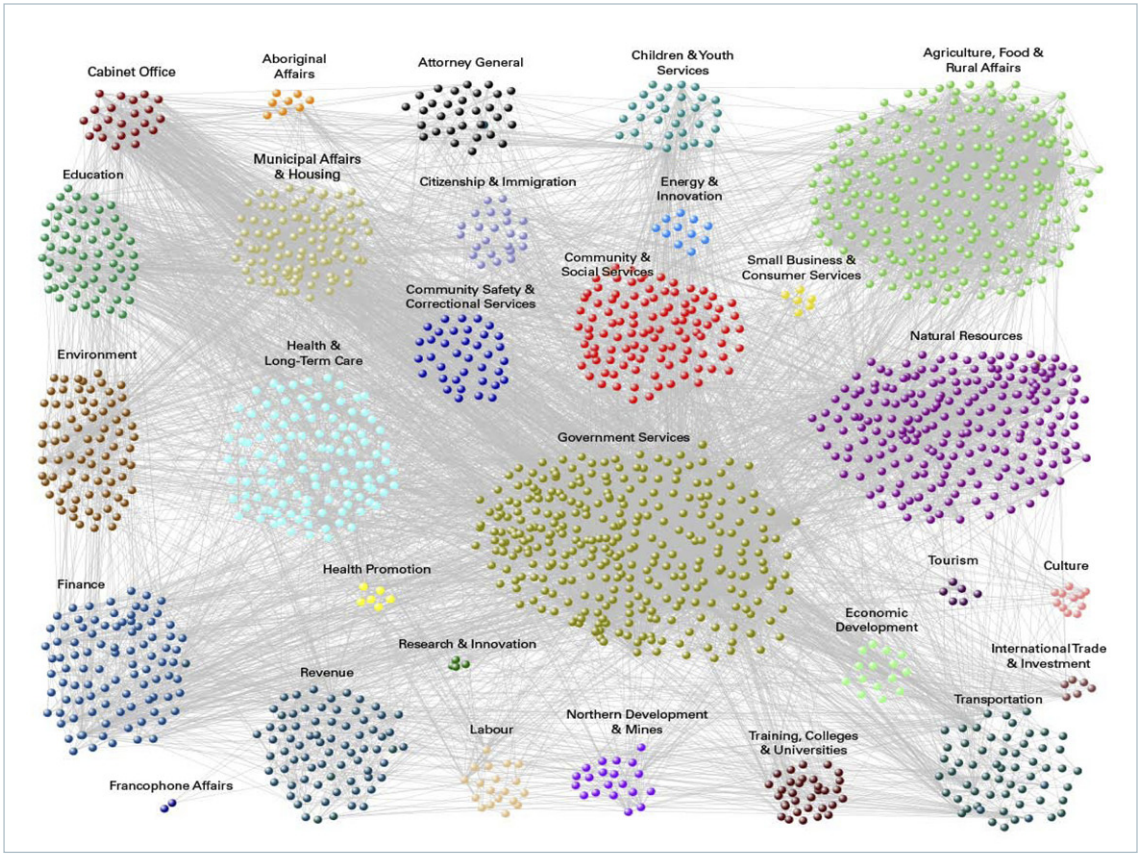


Imagen 28. Chartier, 2010, 22.

La parte más importante de la figura que antecede son las líneas grises, que indican cómo la gente y los grupos están conectados.

La próxima figura muestra su crecimiento en el tiempo (vertical: número de usuarios). En el año 2010 los usuarios superaban los 4.000, un 10% de la población de empleados total en la provincia.

46 Iterativo significa que se está repitiendo una secuencia de casos "n" veces. Cada vez que se repite, es una iteración. Es un procedimiento de desarrollo de software.

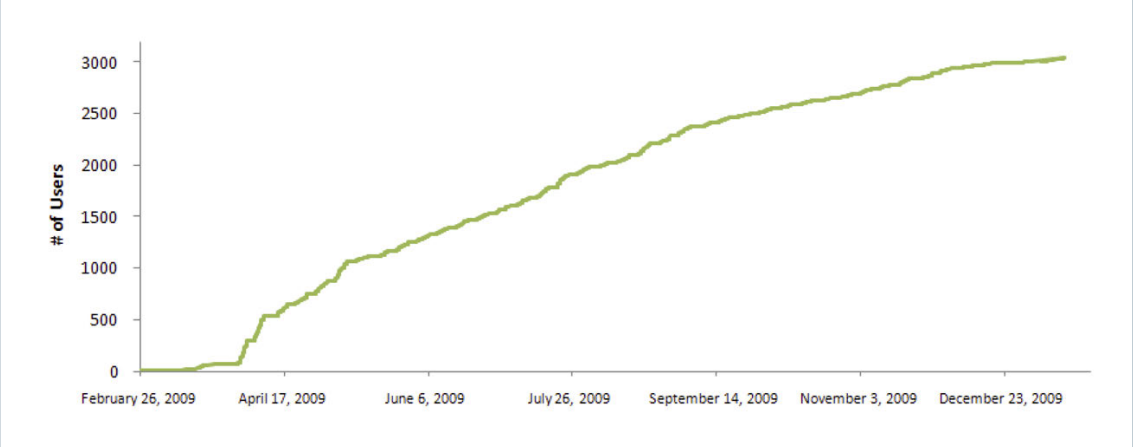


Gráfico 8. Chartier, 2010, 23.

La OPSPedia asegura una nueva vía de comunicación a los usuarios profesionales que permite cambios de lenguaje desde una red social a una red profesional. Con base en desarrollos como Wikipedia, la OPSPedia está permitiendo la generación de una Enciclopedia por parte de los empleados. En el momento en que fue escrito el pdf (Charter, 2010) ya contaba con 3.000 artículos sustanciales de varias temáticas relevantes dentro de OPS.

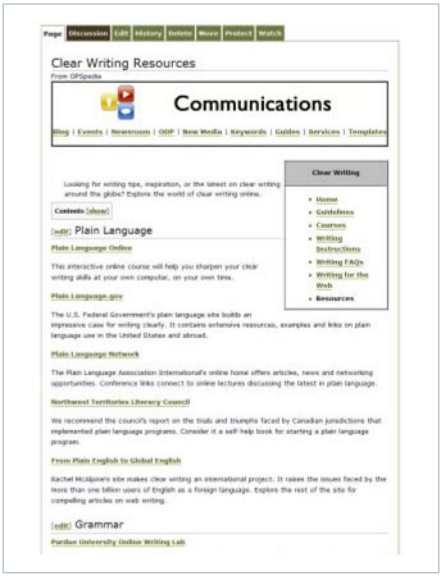


Imagen 29. Chartier, 2010, 25.

Una de las primeras tareas fue generar reglas de comportamiento, dando responsabilidad a través de atribuciones (los posteos no son anónimos); y disponiendo varias herramientas para permitir a los usuarios más activos moderar el contenido.

Por otra parte, y esta es una función muy relevante también, está siendo usada para capturar distintos tipos de conocimiento, incluyendo: agendas y minutas; feedbacks de los empleados; documentación de proyectos específicos; esto es: la memoria organizacional.

En la imagen de la izquierda encontramos ayuda para la escritura: lenguaje sencillo, gramática, escritura en la Web, etc.

Forma usual de concebir las organizaciones **Redes o CoPs**

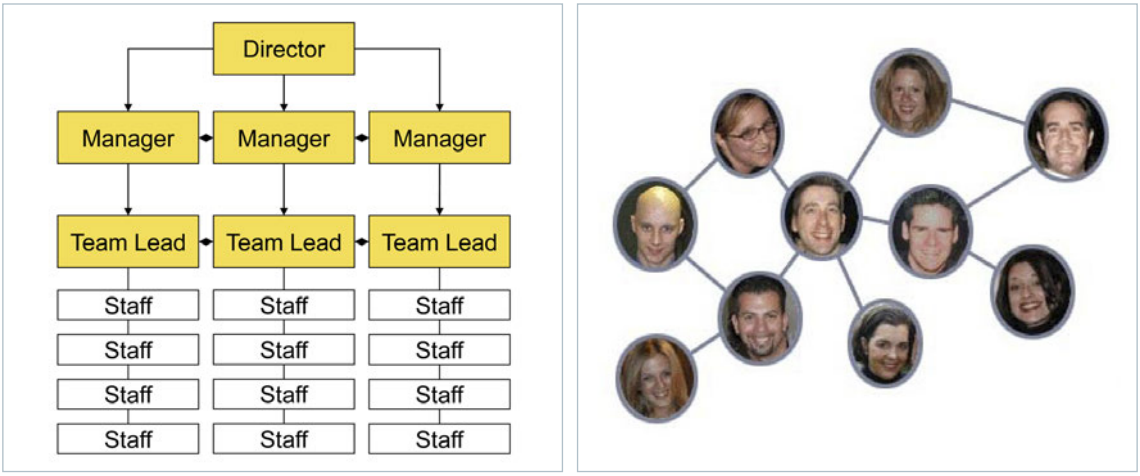


Gráfico 9. Chartier, 2010, 28-29.

¿Cómo trabaja la gente en redes informales? Se conectan directamente unos con otros independientemente de la rama organizacional a la que pertenezca. Evitan la fatiga de las reuniones y los proyectos demorados usando canales menos formales. La información fluye más rápidamente

Escenario hipotético de equipos

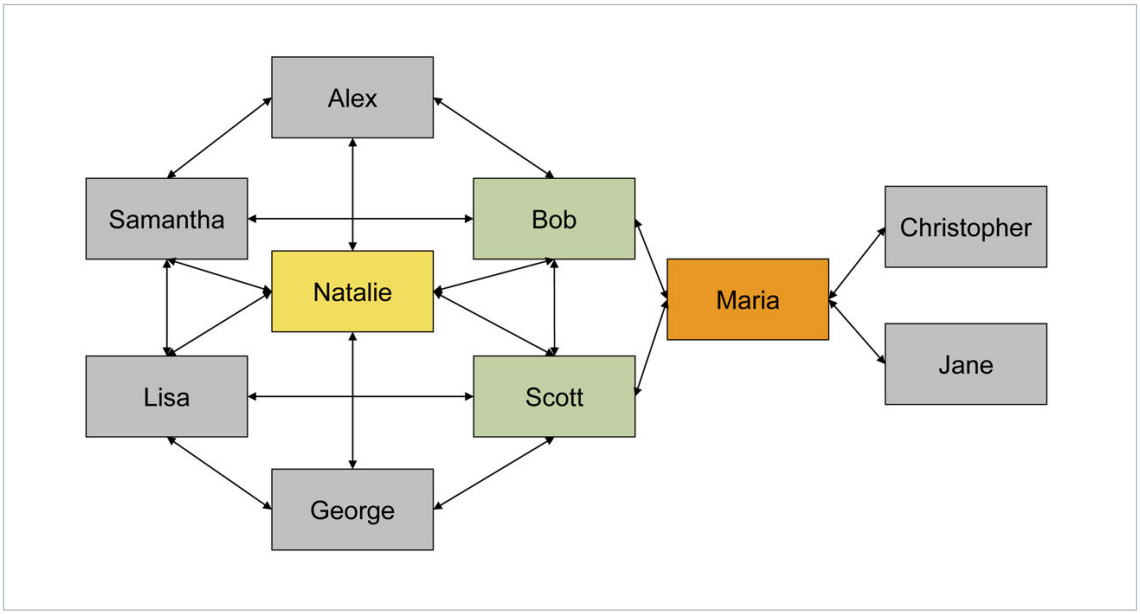


Gráfico 10. Chartier, 2010, 30.

OPSPedia *Social Network Analysis* (SNA). Análisis de la red social

Este tipo de análisis permite demostrar cómo OPSpedia conecta gente en una organización tan grande como OPS, mejora la manera en que se recoge y comparte información unos con otros, aumenta el compromiso de los empleados y ayuda a identificar gestiones eficientes y ahorros en los costos.

Explicación del gráfico

1) *Centralidad/Intermediación*: La gente más cercana se encuentran en el centro. Los más conectados son:

- Gente muy conectada, con influencias
- Gente que está conectada a otros que no lo están (personas con poder)

2) *Más allá de los límites del círculo central*: La gente en este círculo está conectada con gente del círculo central

- Tienen un gran conocimiento de lo que va a pasar en el contexto más general
- Pueden controlar el flujo de la información: lo que se comparte y lo que no

3) *Perisperia*: Gente que no está bien conectada pero que tiene potencial para ser fuente de nueva información e ideas novedosas

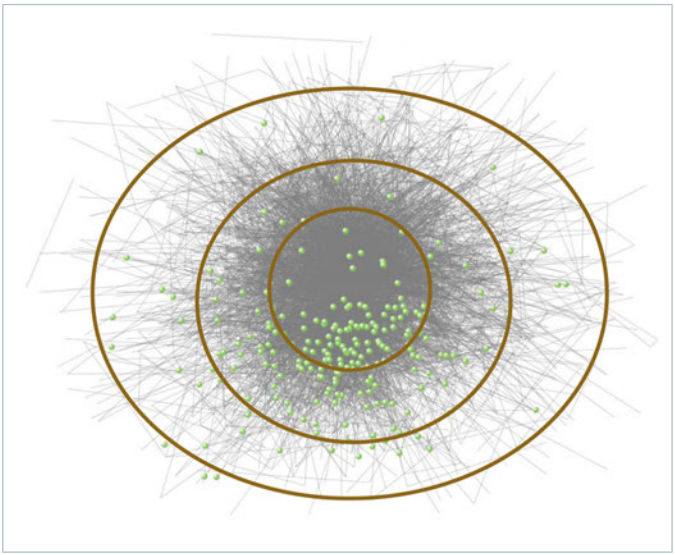


Gráfico 11. Chartier, 2010, 31.

1) *¿Quienes están en el centro?*
Los que primero adoptaron la OSPpedia son la *Web Community* porque son los *betatesters* y desarrolladores, porque la Web y la comunicación informal es su forma de compartir información.

2) *¿Quiénes están en el grupo del medio?*
Miembros tempranos, apoyos comunicativos y gerentes de *IT cluster*. Algunos staff políticos y gerenciamiento

3) *¿Quiénes están en la periferia?*
Personal del ministerio que ha oído hablar de OPSPedia y tiene al menos un contacto en OPSPedia

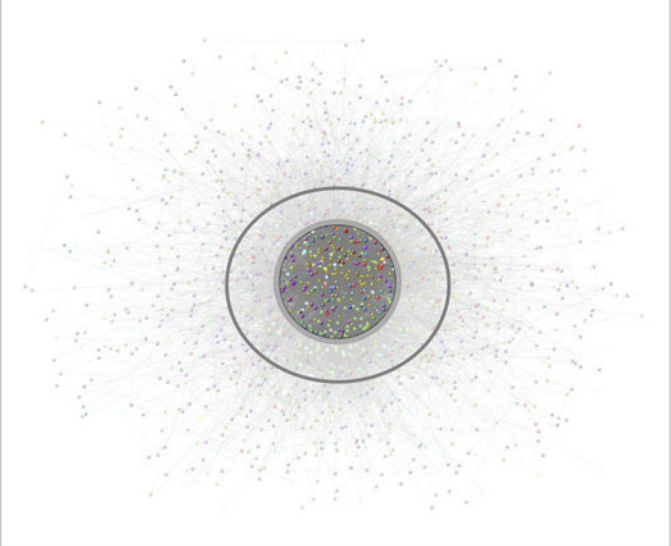


Gráfico 12. Chartier, 2010, 32.

Actividades en la OPSPedia[47]

Las actividades se centran en:

1. *Investigaciones:* Las investigaciones en tiempo oportuno son cruciales para asegurarse de que están desarrollando iniciativas correctas hacia el Gov 2.0.
2. *Pruebas Pilotos*: Si se identifican nuevas herramientas y técnicas, es muy importante realizar pruebas pilotos internas[48].
3. *Aprendizaje:* A veces las pruebas pilotos son exitosas, otras no. Cada iniciativa es registrada en detalle (qué es lo que ha sucedido) y esta recopilación sirve para informar a todo otro proyecto que continúa en esa misma línea. El mejor proyecto es, eventualmente, una empresa colectiva.
4. *Expansión*: Si lo amerita, los beneficios de las pruebas pilotos necesitan ser compartidos por toda la organización.

Ahora listaremos las herramientas Web 2.0 en uso y algunos de sus contenidos.

Wikis

Las wikis permiten a muchos autores, que no coinciden en horarios ni geográficamente, crear un documento conjunto. Pueden ser usadas tanto internamente como externamente, para lograr el compromiso de la ciudadanía.

Para la consolidación de la Wiki, como podrán ver en la imagen siguiente, se construyen reglas básicas, guías, estilos, formatos, imágenes, hipertextos, instalación de software, glosarios y también aperturas temáticas.

47 A partir de aquí se traduce un pdf entregado por David Tallan (2010).

48 Para esto también existe OPSPedia, como ya veremos.

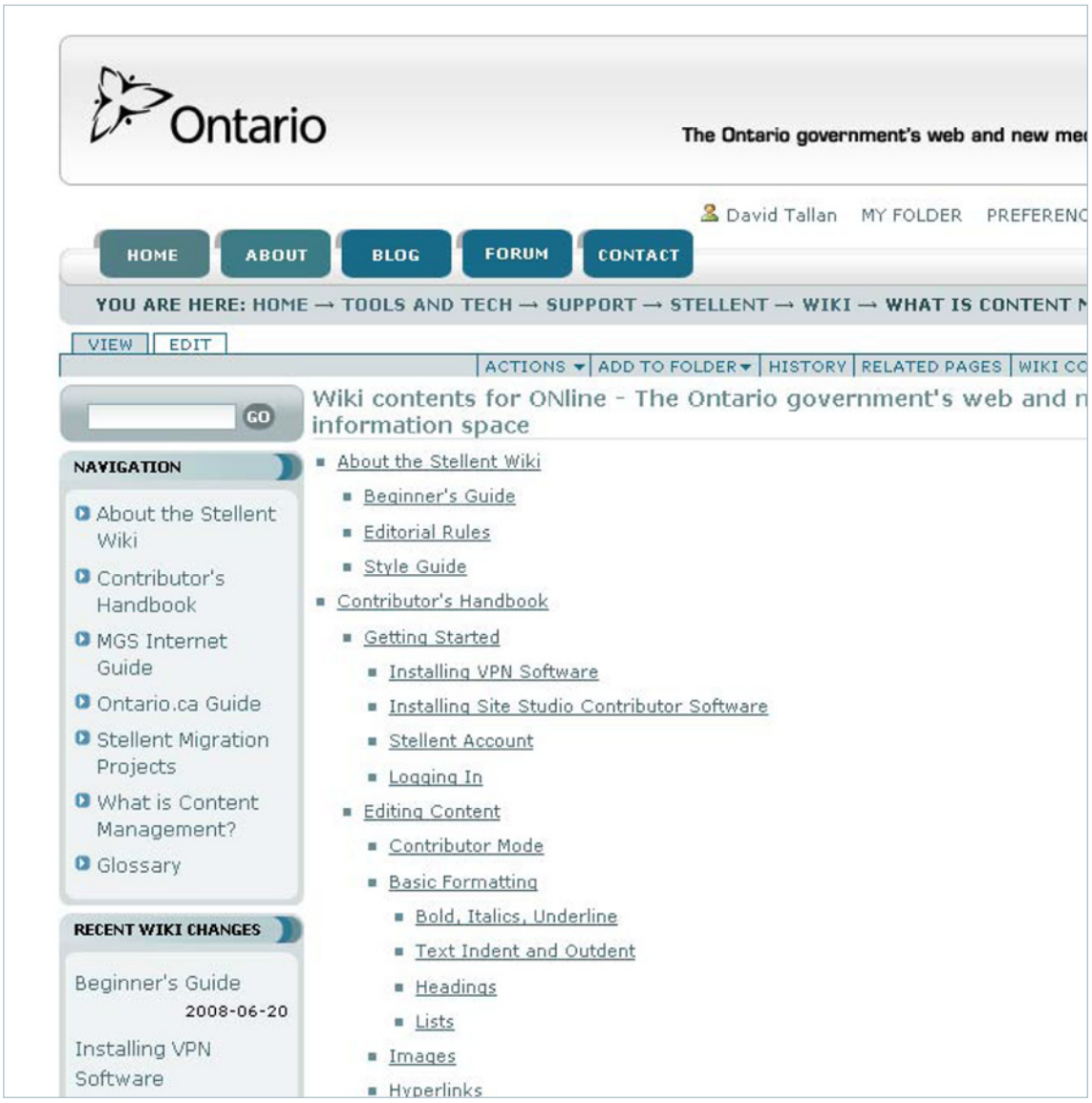


Imagen 30: Tallan, 2010, 9.

Ejemplo de participación en la Wiki de la *IT Solutions Community*

Incorporar los contenidos que son más relevantes para la IT Comunidad, procedentes de fuentes internas o externas.

Lista de OPS IT Soluciones disponibles

Quién es quien en la IT Comunidad

Imagen 31. Tallan, 2010, 23.

Participation Points

Aquí se pueden ver la cantidad de intervenciones. David Tallan encabeza la lista.

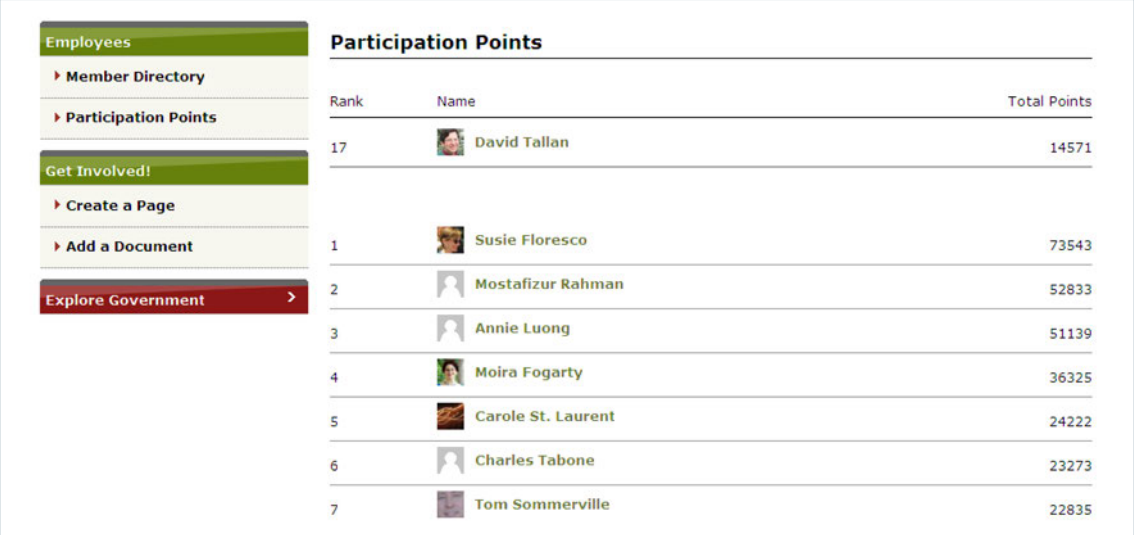


Imagen 32. Chartier, 2010, 13.

Blogs

Los blogs permiten a la gente y a las organizaciones compartir información y conectar a los líderes de la organización con los empleados y, a los líderes políticos, con la ciudadanía.

Los blogs van avanzando con la incorporación de herramientas como los audios y los videos.

Chartier comenta: ”Los blogs no son anónimos (requieren nombre y apellido, más e-mail) y tienen restricciones de contenidos, ya que no pueden decir algo inapropiado o exponer cuestiones confidenciales. No se usan para la comunicación externa. Los únicos blog de ese tipo son los políticos, desarrollados por las autoridades políticas. Sus blogs respecto a asuntos internos no pueden circular en otro ámbito”.

Micro-blogs

Los micro-blogs, como Twitter, permiten la comunicación a través de mensajes cortos que pueden ser enviados a mucha gente. También puede ser utilizado para comunicaciones internas y externas (noticias, marketing, y emergencias). Internamente puede ser usado para coordinar equipos, hacer preguntas, recibir respuestas y para compartir información.

Internamente puede usarse para coordinar equipos, preguntas y respuestas y compartir información

Imagen 33. Tallan, 2010, 12.

Social Networks

Sirven para conectar gente dentro y fuera de la organización, compartir intereses, habilidades y metas. Cuando los empleados mantienen una network con colegas, es más fácil trabajar colaborativamente. Como organización, permite apoyar a las CoPs y comunicarse eficazmente con los stakeholders.

En la imagen podemos ver un ejemplo en Facebook "Cambia el mundo: El desafío de los jóvenes voluntarios de Ontario"

Imagen 34. Tallan, 2010, 12.

Social Bookmarks

Permiten salvar y compartir sitios útiles en Internet. Se usan *Bookmarks* etiquetados para la fácil recuperación. Puede hacerse la búsqueda por títulos, tags o usuarios. Pueden ser sindicados.

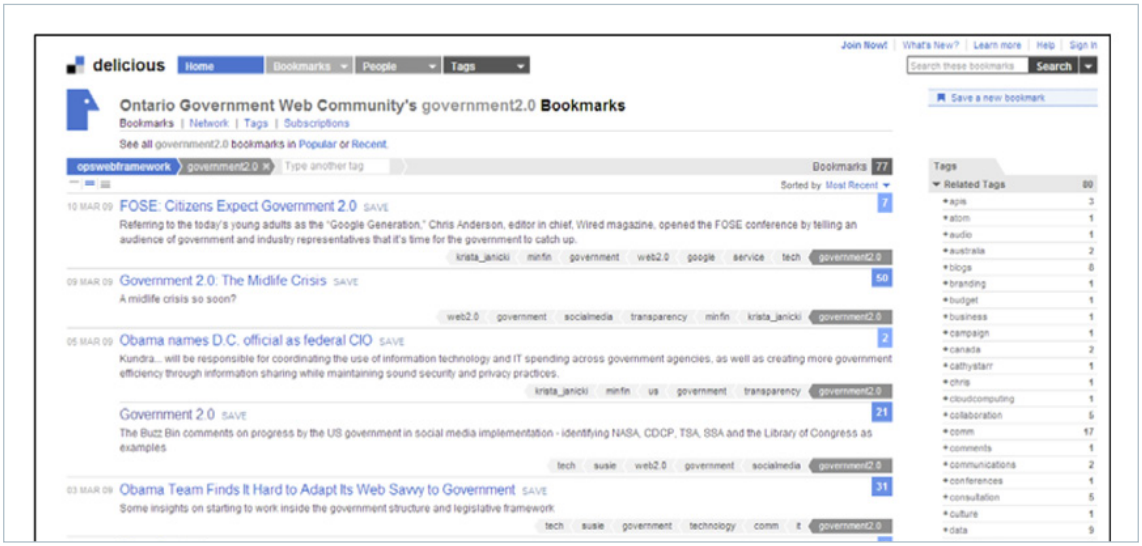


Imagen 35. Tallan, 2010, 13.

Preguntas a la propia comunidad (ver recuadro más pequeño, arriba en el ángulo superior izquierdo)

Imagen 36. Tallan, 2010, 24.

Mash-ups

El compartir datos a través de XML permite crear toda suerte de servicios innovadores a través del trabajo conjunto de diferentes áreas del gobierno. El gobierno puede cruzar servicios como los dados por Google Maps con información pública. También lo puede hacer el público directamente cuando la información es abierta.

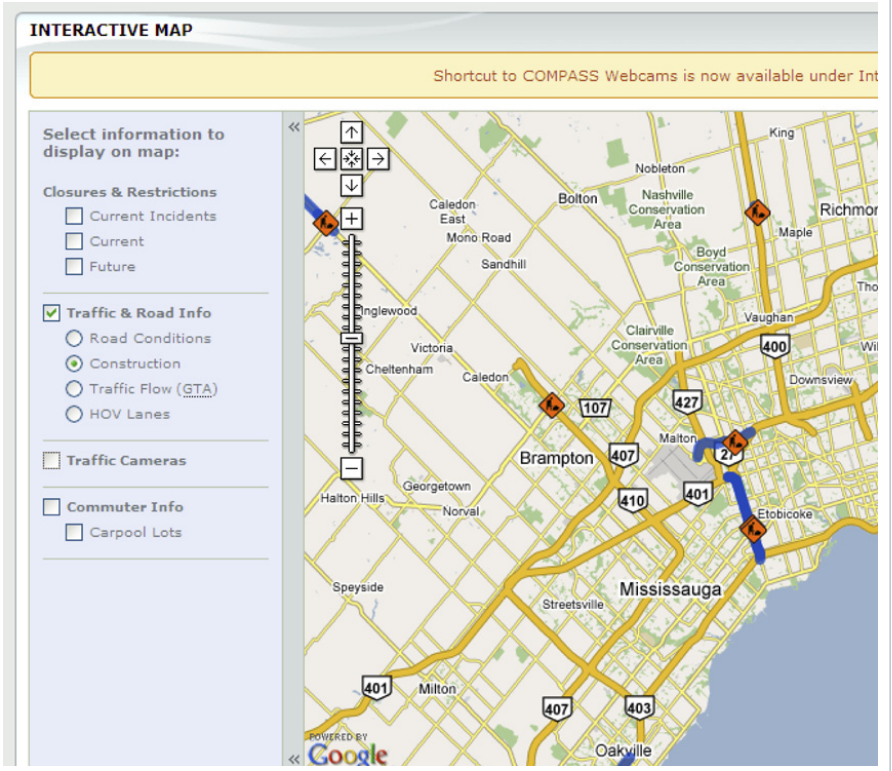


Imagen 37. Tallan, 2010, 14.

Mundos virtuales como *Second Life*

Permite juntar a las personas cuando están físicamente lejos. Existen muchas experiencias, desde embajadas virtuales a ferias virtuales de empleo. Además, puede ser usado para reuniones y conferencias, permitiendo un ahorro sustancial en viajes. Otra utilidad es la de entrenar a empleados en la prestación de servicios, como ya vimos antes.

Imagen 38. Tallan, 2010, 15.

Creación de la propia cuenta (Detalle de la página)

Imagen 39. Tallan, 2010, 22.

OPS Lab

Sameer Vasta[49], quien está a cargo de la iniciativa, manifiesta *que* "OPSLab permite el desarrollo de experiencias pilotos. Antes no había flexibilidad para formular nuevas ideas o proponer herramientas. Ahora estas ideas pueden desarrollarse de una manera rápida y probarse para luego expandirse. Estos Lab son abiertos y funcionan online".

Debate sobre Proyectos

A continuación vemos cómo funciona la OPSPedia para el debate y generación de compromisos colectivos respecto a Proyectos:

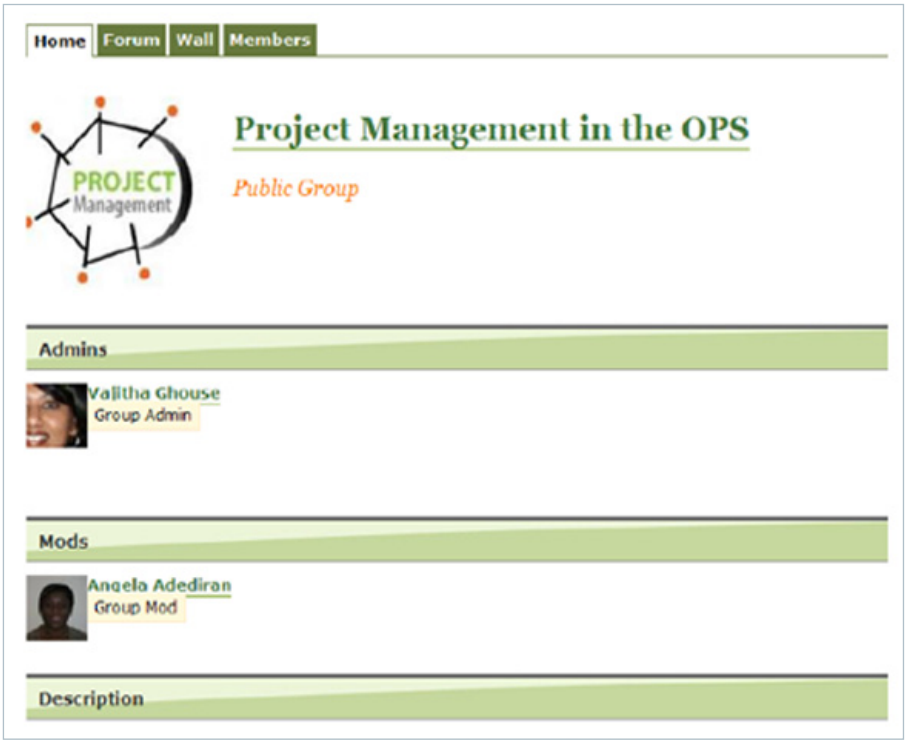


Imagen 40. Tallan, 2010.

49 Sameer Vasta, antropólogo, es parte de la OPS. Su función es implementar la OPSPedia y está a cargo de la OPS Lab, desarrollo que se explica en el texto principal.

Un área de OPS que investiga el futuro de la Web y los gobiernos

Vasta manifiesta que parte de su trabajo es investigar cómo se puede usar la Web internamente para mejorar la productividad y la colaboración interna. "También indago cómo lograr que la gente esté lista para usar la Intranet, cómo crear una cultura de flexibilidad a través de la OPSPedia, entre otros temas".

Darren Chartier, que se encuentra en el cubículo continuo de Sameer Vasta, también colabora en investigar las tendencias en Internet, las oportunidades y riesgos para el gobierno. Por otra parte, asesora sobre la adopción de dichas tendencias dentro del gobierno y su pertinencia. Nos cuenta:

Por ejemplo, las autoridades quieren que se implementen Wikis sin saber realmente mucho de qué se trata. Tal es el caso de las consultas públicas. Todo el mundo ama las wikis pero lo que no entienden es que la wiki es sólo una herramienta sin significado. Ellos necesitan tener claro el para qué y darse un tiempo para madurar su implementación. Trae otra anécdota relativa al uso de la Wiki con la ciudadanía: Recuerdo una consulta pública, usando wiki, que duró dos semanas, donde hubo 10 millones de entradas pero ninguna respuesta se dio según las expectativas de uso.

Por su parte, Tallan comentó que los pedidos de uso de redes sociales son, en general, solicitados por los políticos para mostrarse "aggiornados". Luego no saben qué hacer con las consultas y, los consultados no responden según las expectativas. Además, la participación en las redes sociales no es universal así que los resultados suelen terminar siendo opiniones sesgadas. "Me contaron una consulta sobre propuestas realizada por el gobierno de Obama durante la crisis económica. En dicha consulta la mayoría concluyó que lo más importante en ese momento era la legalización de la marihuana. Vaya uno a saber quiénes eran los que emitieron su opinión".

Continúa Chartier:

Estos deseos sobre un terreno desconocido, nos obliga a pensar a Internet como una nueva disciplina en lo que hace a establecer sus reglas de uso para la organización. Yo estoy investigando cómo se puede institucionalizar su uso internamente. La burocracia es muy rígida para este tipo de interacciones no formales pero las cosas van cambiando rápidamente. Por un lado, los gobiernos comienzan a comprender cada vez más lo que la gente le requiere. Por el otro, se está produciendo un cambio demográfico, el retiro de la gente de las organizaciones y el ingreso de jóvenes (analistas juniors) que están acostumbrados a interactuar. Cuando se les plantea un problema, se conectan directamente. Estas mecánicas no son absorbidas por las jerarquías porque ellos están muy ocupados para interactuar (organización burocrática vs. Funcionamiento en redes). Sin embargo, el futuro nos augura relaciones más horizontalizadas y menos niveles jerárquicos, estructuras achatadas.

Respecto a los beneficios de la OPSPedia, el nivel jerárquico terminará (y ya lo hace) usando recursos de estas interacciones y producción colaborativa. Sería fantástico que las autoridades jerárquicas se movieran siguiendo la circulación de las ideas. Es un proceso. Algunos ya tienen su propio blog interno.

Hace un año que creamos OPSPedia. Nosotros ayudamos a interactuar a los funcionarios. Nuestra misión es conectar unos con otros para coordinar cuestiones temáticas como la asistencia a pequeñas empresas, por ejemplo.

Preguntado por la incidencia de la participación en la carrera administrativa, Darren responde: "Todas las interacciones y participaciones en la OPSPedia

no tienen ningún impacto en la carrera, ni en las promociones o concursos. La participación debe tener como norte la utilidad, no la carrera individual".

4. Referencias

Bibliografía utilizada para describir las experiencias canadienses

Charette, C. (2009) "GCPedia a success, says Government of Canada CIO" Tech Vibes. Octubre 2009. http://www.techvibes.com/blog/gcpedia-a-success-says-government-of-canada-cio ubicado el 2/11/10

Chartier, D. (2010) "OPSPedia, a new intranet for the Ontario Public Service". Presentation to Toronto Wiki Tuesday, 13 de abril de 2010. http://www.misa.on.ca/en/conferences/resources/Case-Ontario.pdf ubicado el 16/10/10

Cohendet, R. & Creplet, F. (2001) "CoPs and Epistemic Communities: A Renewed Approach of Organisational Learning within the Firm". http://www-eco.enst-bretagne.fr/Etudes_projets/RNTL/workshop1/dupouet.pdf ubicado el 22/5/04.

Crozier, B. (2010) "Gobierno 2.0. Experiencias canadienses e internacionales. Material para una conferencia en el tercer Taller de las Jornadas Internacionales "Tecnologías, Conectividad, Internet: Una oportunidad para el Desarrollo Regional" .CFI. 01/12/10. Documento facilitado por Dante Moreno.

Dowler, R. (2009) "Collaboration & Web. Modernization in the Ontario. Government". Presentación noviembre de 2009. http://www.itac.ca/uploads/events/nov26-09/Collaboration_and_Web_Modernization_in_the_Ontario_Gov.pdf.

Falivene, G y Kaufman, E y (2005). "The potential of Communities of Practice (CoPs) in Argentina to articulate Public Organizations into networks". *The Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*. Coakes, E. y Clarke S. Edit. (Univ. Westminster/Hull. U.K). Idea Group. Identificable en http://www.idea-group.com/reference/details.asp?ID=4458&v=contributors.

Tallan, D. (2010) "Government 2.0. The fundamentals of the Ontario approach" http://www.misa.on.ca/en/conferences/resources/ONTARIO_DTallan.pdf ubicado el 14/1010

Entrevistas a funcionarios del gobierno provincial de Ontario. *Ontario Public Service* (OPS)

Darren Chartier. *Senior Analyst, Emerging Web Technologies e-Government, Office of the Corporate Chief Strategist*. 10 de octubre de 2010.

David Tallan. *Senior Manager, Enterprise Web Development*. 6 de octubre de 2010.

Sameer Vasta, *Senior Analyst, OPSLab y Emerging Web Technologies Technologies e-Government, Office of the Corporate Chief Strategist*. 10 de octubre de 2010.

Entrevistas a funcionarios del gobierno federal

Marj Akerley, *Executive Director, Organizational Readiness Office (ORO) Treasury Board of Canada Secretariat*. 19 de octubre de 2010.

Peter Cowan, Director, *Enterprise IM. Natural Resources Canada*. 19 de octubre de 2010.

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 financiero[50].

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					603,150 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 Donaldson[51] 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 gobierno[52]

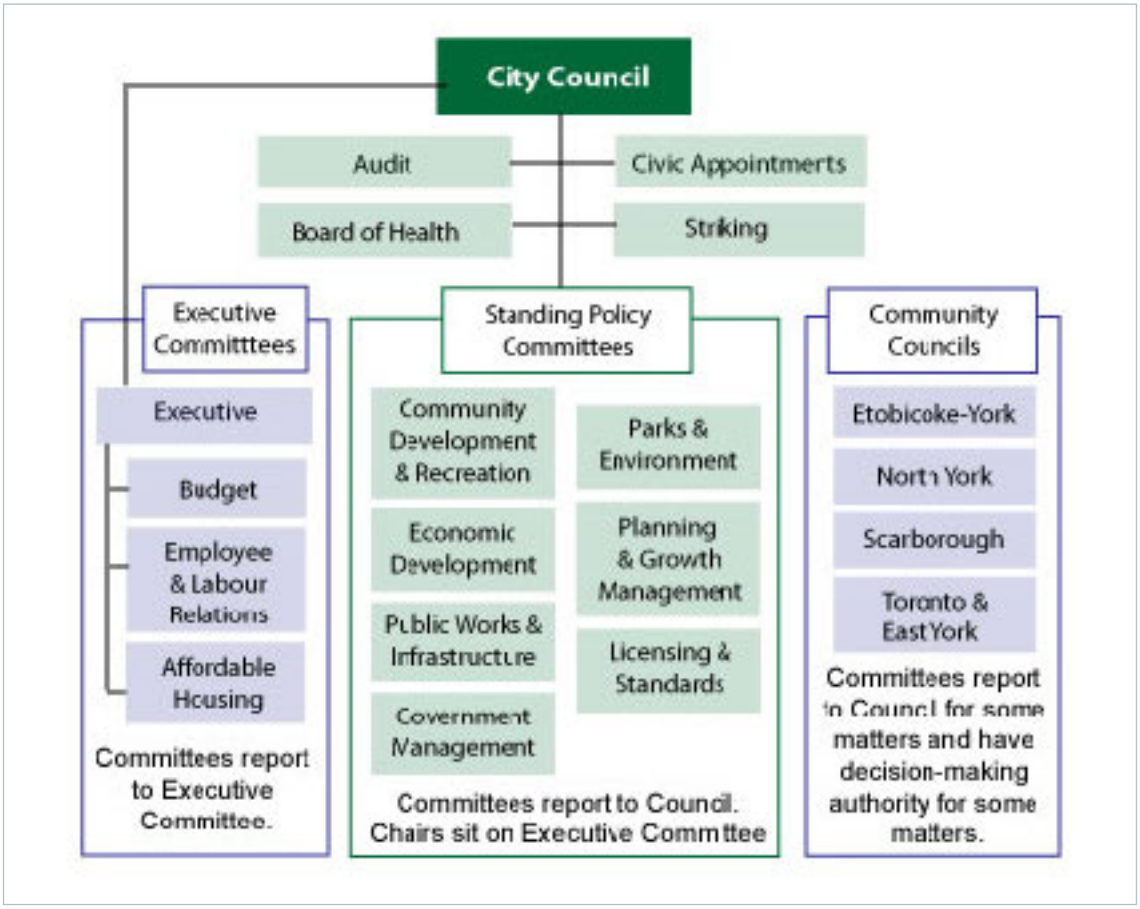
Es un municipio gobernado por un sistema constituido por un alcalde (ejecutivo) integrado a un *City Council*. El *City Council* (legislativo unicameral) es donde se toman decisiones en nombre de sus electores. Tiene responsabilidad directa por los servicios de la ciudad. También supervisa otros grandes 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 Committe*), 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 del la Ciudad; promover el 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 circunscripcional. En el rol legislativo ellos son responsables de deliberar y establecer políticas y ordenanzas para implementar las decisiones del *Council*. En su rol circunscripcional 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 Committe*); 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 Estandares (*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 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

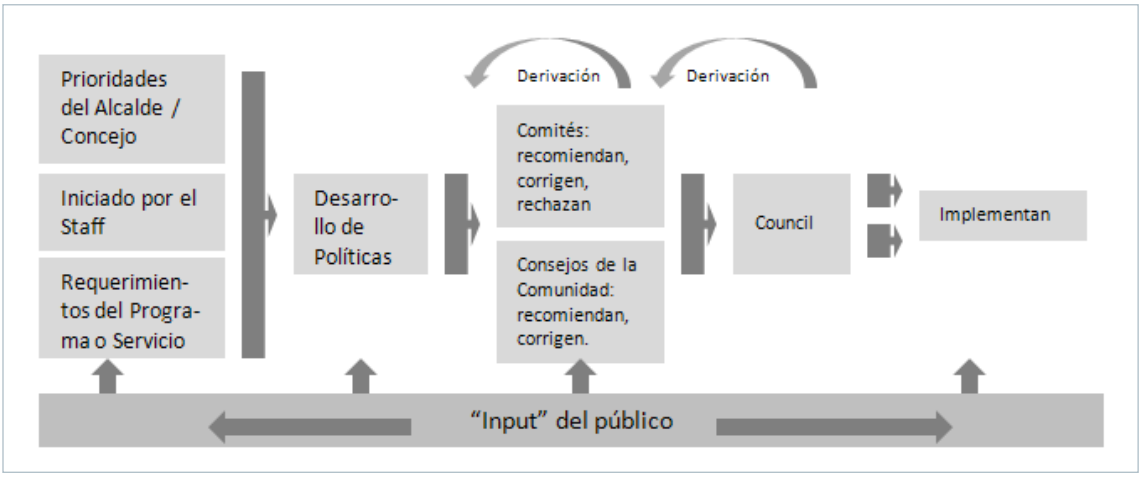


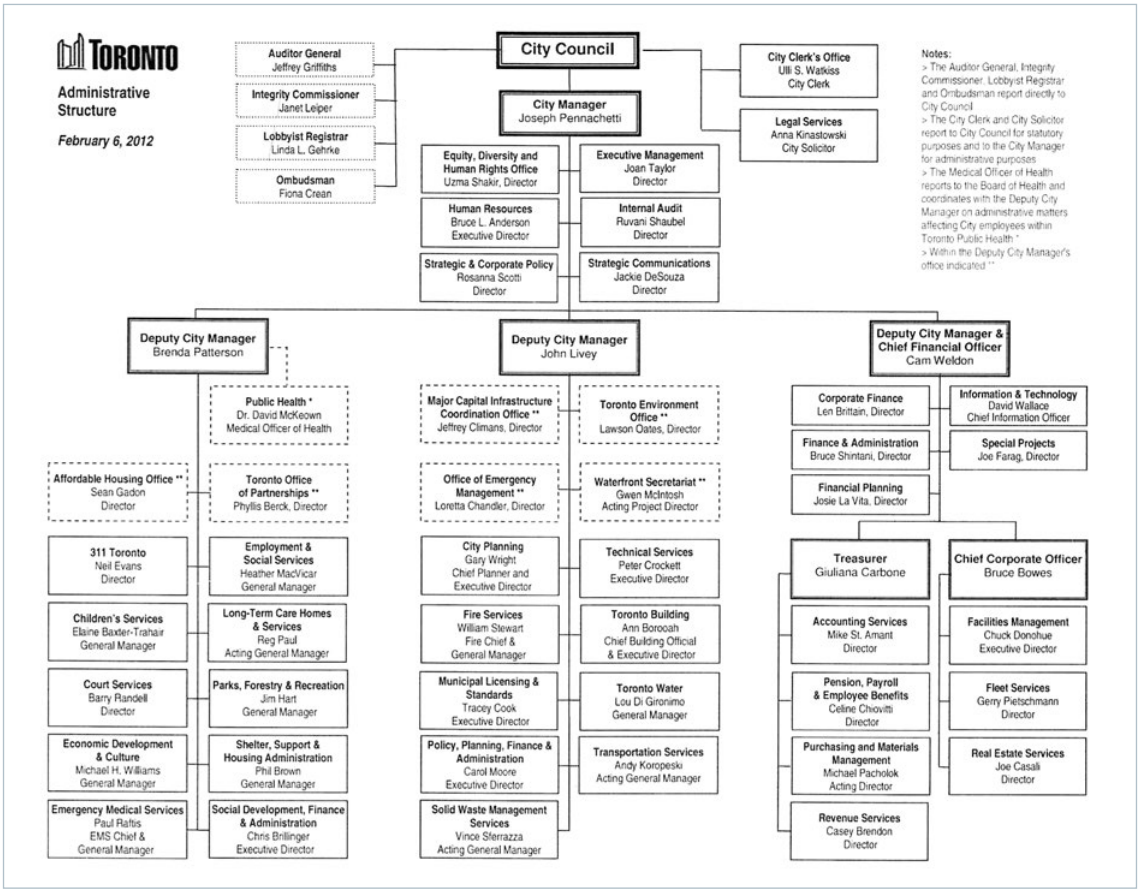
Gráfico 1. http://www.toronto.ca/civic-engagement/learning-material/images/decision-making1-lg.jpg. Traducción propia.

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]

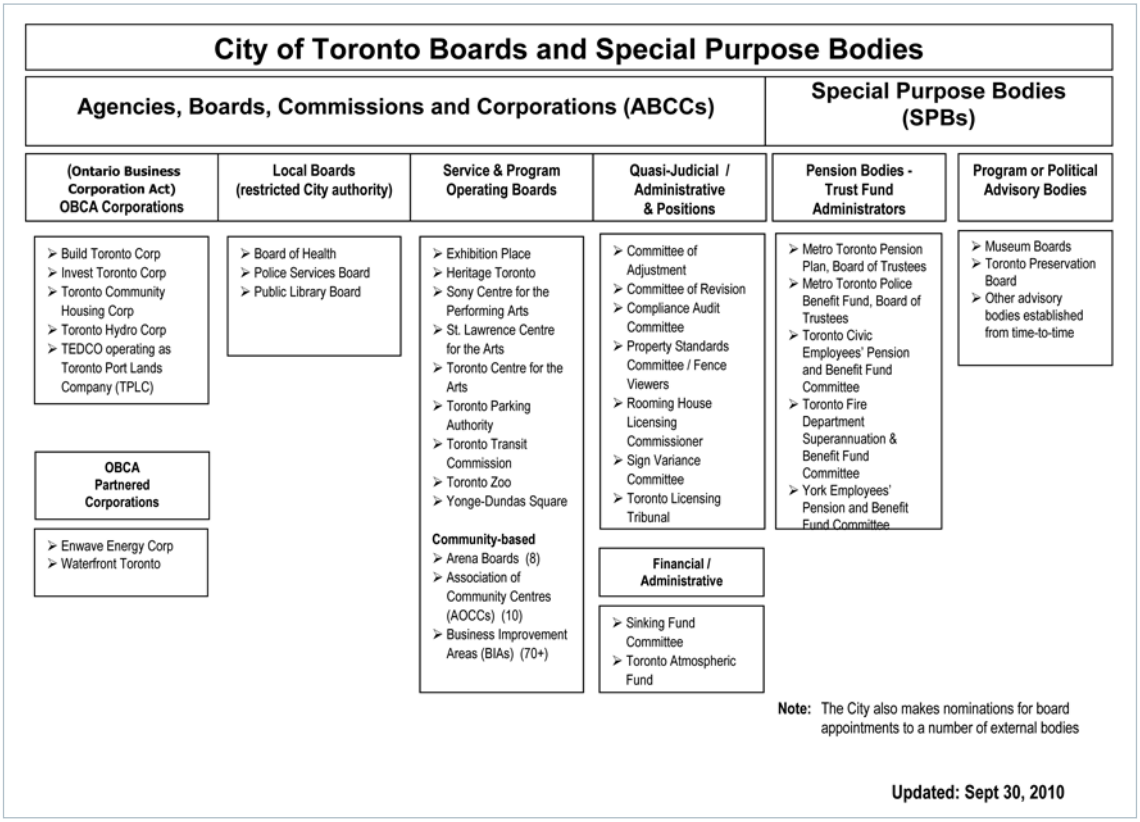
Muchos servicios importantes están administrados en nombre del gobierno local y de la comunidad a través de órganos separados: Cada uno de estos organismos tiene su propia relación con el *City Council*. Los primeros grandes grupos son:

- 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 expondremos 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.

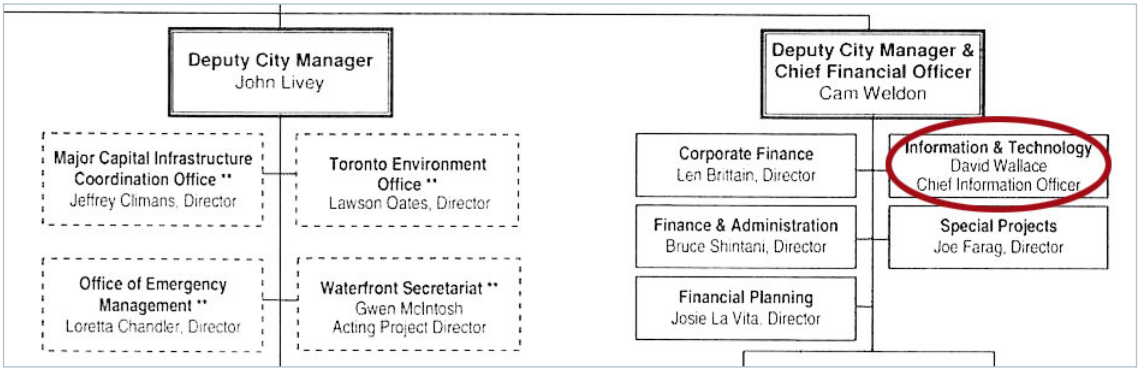
2. Las funciones y competencias del CIO. Su apoyo al 311 Toronto

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 CIO*s* 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 CIO*s* 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 CIO*s* 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 CIO*s* 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 Tecnology 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 Canada. 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 empresaria, 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 CIO*s*: 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 lograrlo[57].

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 hace 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 trabajamos 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, Edgmonton, 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 nº 59 OEA, 2010[58]. 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 nuclean. 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 nº 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 inquiere 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 nº 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.

Tercera Parte

Gobierno Local de Toronto

Capítulo dos
Gestión de la Información, Gobierno Abierto y *Open Data* en Toronto

1. Aclaraciones iniciales

Para este capítulo contamos con la información brindada por una entrevistada clave, Daphne Gaby Donaldson quien, en octubre de 2010, fuera Directora de *Records and Information Management* y, en la actualidad, Directora Ejecutiva de *Corporate Information Management Service*[59/60]. Si bien no se incorpora mucho contenido de esa entrevista, sus referencias documentales han sido tomadas en su totalidad y forman parte de lo que aquí se vuelca.

La entrevistada nos entregó el *2009 Annual Report. City Clerk's Office*[61] (en adelante "2009 Report"), para hacer más comprensible la entrevista. Al estar incluido en ese documento la mayor parte de sus dichos, elegimos utilizar ese contenido. Ese informe, a su vez, lo actualizamos con el *2010 Annual Report. City Clerk´s Office*, (en adelante "2010 Report"), ubicado en Internet[62]. Mencionó también algunos de los sitios web que incluimos en este capítulo. La totalidad de los sitios incorporados son los del *City Council, Open Data y City Clerk's Office*[63].

En la parte final, y como Anexo, agregamos una traducción del *Access and Privacy Manual* (2006) de Toronto[64].

El lugar donde se desempeña Daphne Gaby Donaldson es el corazón de la gestión de la información y gestión documental del gobierno. Por ello es importante avanzar sobre la unidad donde ella se desempeña, comenzando por el nivel más alto: el *City Clerk's Office*. A el estará dedicado buena parte del capítulo, mechado con algunos comentarios de la entrevistada. Luego le siguen algunas consideraciones sobre la política de comunicación institucional del gobierno en general, para luego volver a algunos criterios de producción escrita del *City Clerk´s Office*. Concluye el capítulo con una traducción del Manual sobre el Acceso y la Privacidad (*Access and Privacy Manual*), tal como ya anunciamos.

---

59 Este es un nuevo organismo que subsumió las funciones de la unidad *Records and Information Management*.

60 Donaldson tiene una formación básica en Ciencias Políticas. Ahora se ha dedicado a la gestión de registros y archivos. Algunos integrantes de su personal han desarrollado *Information Studies* y trabajan como archivistas.

61 http://www.toronto.ca/city_clerk/pdf/annual_report_09.pdf

62 http://www.toronto.ca/city_clerk/pdf/annual_report_10.pdf

63 http://app.toronto.ca/tmmis/index.do; http://www1.toronto.ca/wps/portal/open_data/open_data_home?vgnextoid=b3886aa8cc819210VgnVCM10000067d60f89RCRD; http://www.toronto.ca/city_clerk/index.htm

64 http://www.toronto.ca/cap/pdf/capman.pdf

2. La gestión de la información y su órgano responsable: el *City Clerk´s Office*

2.1. Funciones

El *City Clerk´s Office* es considerado como el basamento (*foundation*) del gobierno local de Toronto. Sus áreas de servicio esenciales son tres (2009 Report, 5):

- Asegura la preparación y ejecución de las elecciones municipales.
- Hace que el gobierno funcione y; para ello, gerencia los procesos de toma de decisiones, apoya a los funcionarios electos y a aquellos ligados a la rendición de cuentas (*accountability officials*), proporciona los servicios de protocolo y la prestación de los servicios delegados por la provincia al gobierno local.
- Promueve el **Gobierno Abierto** mediante la gestión y el almacenamiento de registros, habilitando la información administrativa y su entrega creativa a través de contenidos producidos por el sector.

En el próximo gráfico se sistematizan estas funciones:

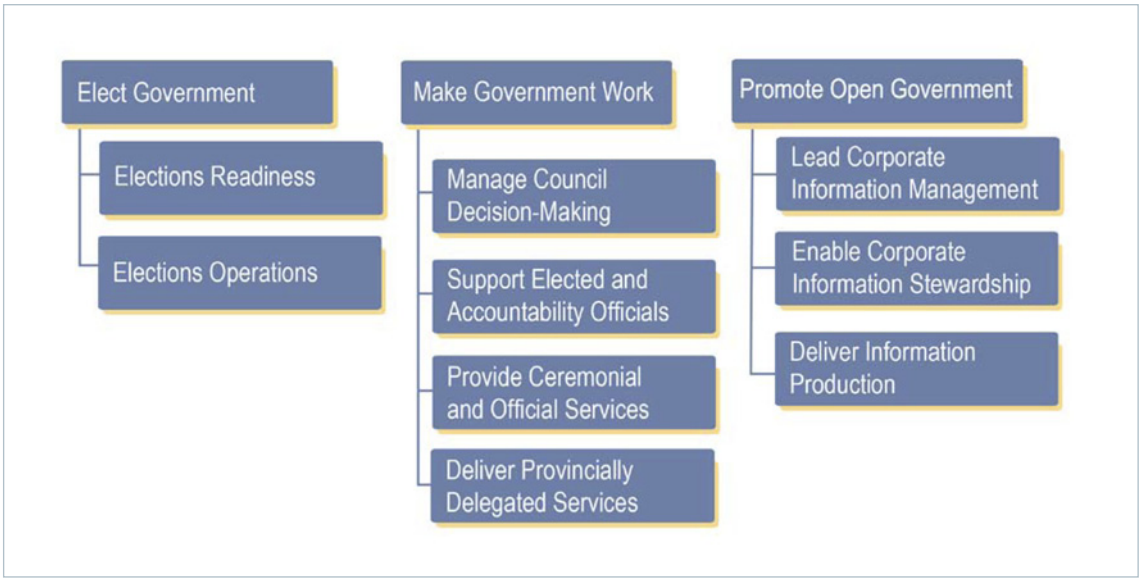
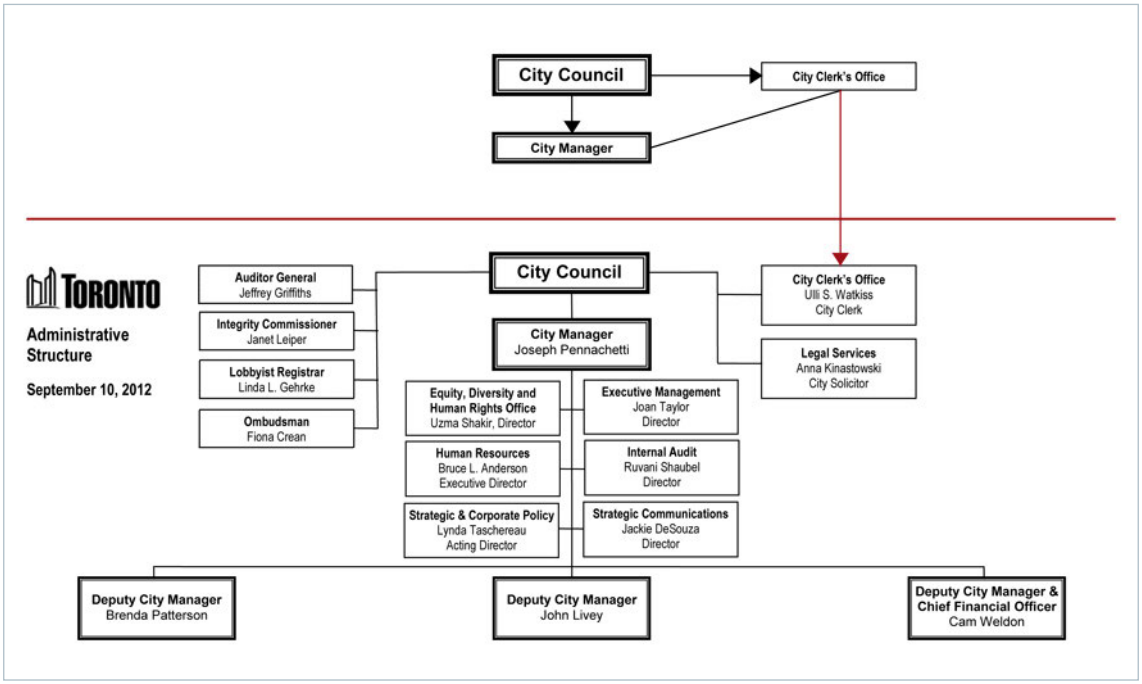


Gráfico 1. 2010 Report, 3.



Organigrama 1. Extraído de http://www.toronto.ca/divisions/pdf/org_chart.pdf.

Aclaración sobre el organigrama. Debajo de esta estructura sigue toda la estructura administrativa. La estructura superior, que aquí incluimos, grafica los organismos más importantes del gobierno local. Yendo específicamente al *City Clerk's Office*, el mismo reporta al *City Council* a los efectos estatutarios, y al *City Manager*, a los efectos administrativos.

El total de los tipos de servicios prestados por esta organización alcanza a los setenta (2010 Report, 3). Los mismos son prestados a los funcionarios electos, a funcionarios de rendición de cuentas (*accountability officers*), a las divisiones del gobierno y a sus agencias y corporaciones (ABCs).

El *City Clerk´s Office* posee, a la fecha de la entrevista, más de 500 empleados, entre permanentes y temporarios.

2.2. Estructura interna del *City Clerk's Office*

Posee cinco unidades, que cubren con las tres áreas de servicios mencionadas (2010 Report, 4). Estas son:

- *Corporate Information Management Services*: Los servicios de esta unidad se organizan en torno a la política de información institucional, al acceso a la información y a la producción de la información. Sus funciones son promover el **Gobierno Abierto** (*Open Gov*) y salvaguardar los recursos de información del gobierno. Para lograrlo ejerce el liderazgo en las políticas de gestión de la información, apoya los programas de gobierno en sus prácticas de dicha gestión y asegura el apropiado acceso del público a los registros e información del gobierno.

  La unidad recibe y procesa las solicitudes y requerimientos de acceso a la información y gestiona las respuestas del gobierno respecto a dichos pedidos. Esta última tarea la realiza conjuntamente con la *Office of Information and Privacy Commisioner de Ontario* (IPC), como

veremos más adelante, especialmente en el Anexo de este Capítulo, donde se encontrará el texto completo del Manual[65].

También está a cargo de liderar el *Open Government Committee*, desarrollar soluciones para la gestión de documentos y registros; construir una red de gestión de la información para todas las divisiones y los funcionarios "enlaces", promover la conciencia sobre la gestión de la información entre los concejales y trabajar con las otras divisiones para incrementar la publicación de más *datasets*, a ser incluidos en el sitio web de *Open Data*[66] (2010 Report, 24).

- *Council and Support Services*: Provee soporte administrativo, presupuestario y de IT para las oficinas del Alcalde, de los concejales, de los funcionarios de rendición de cuentas (*accountability officers*), y para todas sus unidades. Prepara la divulgación (*disclosure*) de los gastos de cada concejal. Además, provee apoyo al planeamiento estratégico para el *City Clerk´s Office*, gestiona la recepción del *staff* del *Council*, recibe y registra todas las reclamaciones entregadas por escrito para el *City Clerk´s Office* y su correspondencia oficial.
- *Elections and Registry Services:* Gestiona y conduce la elección municipal, las elecciones por vacancias producidas entre los funcionarios electos, los nombramientos para las vacantes en el Concejo y los referéndums. Como parte del proceso de campaña, gestiona la publicación de los gastos originados por las campañas de los candidatos y administra el programa de reembolso para contribuciones a las campañas electorales. Asimismo, esta unidad proporciona servicios para el público por mandato del gobierno provincial. Esto incluye el acceso al listado de propiedades, la emisión de licencias matrimoniales, permisos de entierros y licencias de lotería. La unidad administra la reserva de la capilla de bodas, gestiona autorizaciones de licencias municipales relativas a la venta de licor y las encuestas realizadas en los distintos distritos de la Ciudad sobre asuntos de interés local, tales como mejorar el tráfico y los *boulevard cafes*.
- El *Protocol Services*: Comprende los servicios de protocolo habituales. Se destaca un servicio relacionado con la conducción de tours e información a estudiantes relativas a las sesiones en el *City Hall* y basada en la currícula escolar.
- El *Secretariat*: Facilita la toma de decisiones del gobierno mediante la gestión de reuniones del *City Council* y sus Comisiones, la coordinación de encuentros entre miembros del Concejo y los ciudadanos para las comisiones u organismos especiales, y proporciona el acceso público de la toma de decisiones y la información del Consejo. La unidad mantiene el *Toronto Municipal Code* y el *City by-laws* (ordenanzas municipales) para el fácil acceso a ellos por parte de los funcionarios del gobierno, miembros del *Council* y el público.

En este capítulo tomaremos algunas de sus funciones, las vinculadas principalmente con el *Corporate Information Management Services* y con el *Secretariat*, citadas en primer y último término.

65 "Manual de Acceso y Privacidad" que contiene indicaciones de aplicación del *Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act*.

66 El sitio de *Open Data* será tratado luego.

Visión, Misión y Direcciones Estratégicas del *City Clerk´s Office*

Tanto el 2009 Report (9) como el del 2010 (2-3) coinciden en el texto respecto a la visión, misión y direcciones estratégicas de este organismo.

Respecto a su Visión, dichos textos dicen que: "nosotros tenemos la visión de una ciudad donde todos se encuentren totalmente comprometidos en un gobierno local abierto y accesible". La Misión remite a "construir la confianza pública en el gobierno local". Respecto a las Direcciones Estratégicas, las sintetizamos del siguiente modo:

- *Fortalecimiento de la democracia,* lo que implica hacer que el gobierno sea comprensible para la ciudadanía, crear oportunidades significativas para la participación, educar al público y al personal del gobierno acerca de la democracia y del sistema, además de simplificar y fortalecer los procesos democráticos.
- *Mejoramiento de la apertura e integridad del gobierno*, lo que significa ir incrementando la cultura abierta interna, facilitar el acceso a las personas, procesos e información, y formar y guiar a los asociados institucionales (*corporate partners*) en la gestión de la información.
- *Fomento del liderazgo***,** lo que apunta a la creación de conciencia y comprensión de la dinámica del gobierno, la ciudad y de sus comunidades, a anticiparse al cambio de necesidades y expectativas, a apoyar la mejora continua, al compromiso y a la *accountability*; forjar *partnerships* y enfoques colaborativos.
- *Adaptación e innovación,* que se resume en la construcción de confianza y en la flexibilidad para probar cosas nuevas, en un ambiente de trabajo positivo. Es importante el aprendizaje, el apoyo mutuo, compartir conocimiento y experiencias. Por último, planificar, mensurar y comunicar los progresos.

3. Gobierno Abierto

Algunos de los progresos más significativos hacia la integración y apertura del gobierno son: 1) el lanzamiento del nuevo portal para información del *City Council* y los *Committee*; y 2) el desarrollo del Sitio Web de *Open Data*. Estas iniciativas son tratadas a continuación.

3.1. Portal de Información del *City Council* y Comités

Entre 2006 y 2010 se lanzó el TMMIS (*Toronto Meeting Management Information System*) donde se cambia la manera en que el personal compila las agendas, minutas y otros documentos relativos a las reuniones del *City Council* y de los *Committees*, a fin de facilitar su acceso. Estos desarrollos han permitido controlar el estado de los ítems en una reunión y acceder a la información del *Council* a través de dispositivos móviles (2010 Report, 13).

Con el tiempo, este sistema terminó transformándose en un nuevo Website del *City Council* (www.toronto.ca/council o http://app.toronto.ca/tmmis/index.do), donde el público ahora puede, entre otras cosas:

- Seguir la asistencia de los concejales y los registros de votación.
- Enviar comentarios acerca de los ítems de la Agenda a un Comité o registrarse para hablar ante este último.
- Mapear los ítems de la Agenda en relación a lugares especiales de la Ciudad.

- Realizar un seguimiento de cómo los asuntos procedentes de reuniones de *Committees* o del Concejo de la Comunidad (*Community Council*) llegan a las reuniones del *City Council*.
- Recibir actualizaciones de la información, en tiempo real, sobre si un tema ha sido abordado en una reunión y cómo.
- Recibir por correo electrónico y marcar en "Favoritos" temas de la Agenda y sus reportes.

Con sólo muy pocas excepciones, el público ahora tiene el mismo acceso a los documentos que los concejales, en casi la misma franja de tiempo (2010 Report, 14).

Imagen 1. http://app.toronto.ca/tmmis/index.do.

Donaldson agrega que lo mismo sucede cuando publican la Agenda, ya que la misma es distribuida entre los concejales y también se la pone online, lo que habilita la posibilidad de hacer comentarios o llamados a los concejales que aparecen conectados. Los ítems de la Agenda también se proyectan en la sala de reunión. Cualquiera que esté o entre en la sala puede seguirlos. Igualmente están disponibles para todos (y se reciben de todos): mapas, organigramas, dibujos, informes. Esta puesta en común puede realizarse al unísono tanto por parte de los concejales como por la ciudadanía. Como no todos tienen computadora, existe una importante producción y distribución de información en papel. Uno de sus canales son las 90 bibliotecas de la ciudad.

Volviendo al Reporte (2010 Report, 14), en el mismo se informa que, desde que se elaboró un protocolo, de los 4.396 temas de agenda correspondientes al año 2010, sólo 140 temas (3%) no fueron accesibles porque contenían archivos adjuntos confidenciales.

3.2. *Open Data*

A continuación mencionaremos algunos hitos preparatorios desarrollados para el *Open Data*:

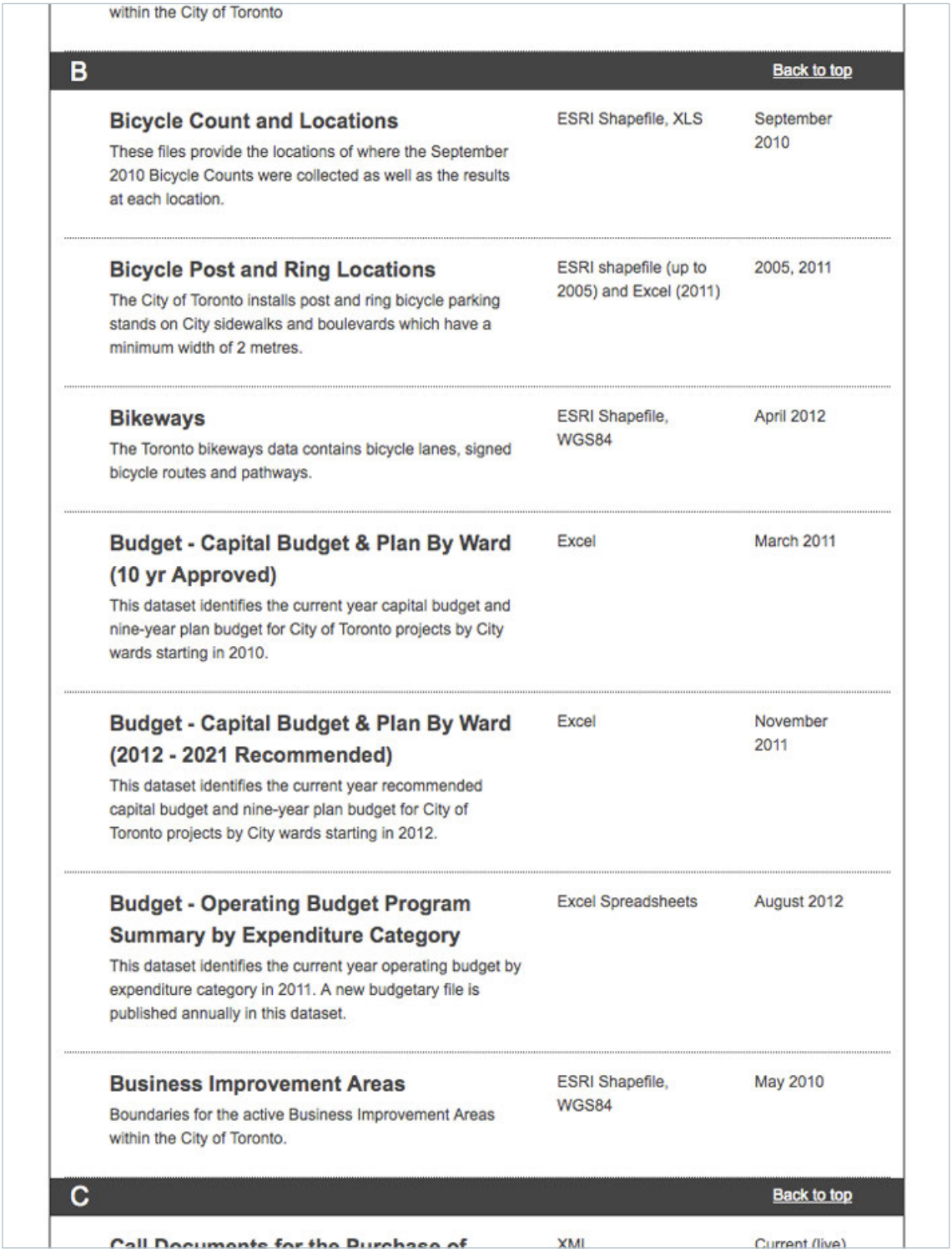
- 2009: Formación del *Information Management Working Group* (IMWG) para comenzar a trabajar en la creación de un *Corporate Information Management Policy Framework* (2009 Report, 13).
- 2009: Provisión de un marco para mejorar la capacidad de búsqueda de información en los sistemas del gobierno y en los sitios web. Dicho marco tuvo como bases el *Corporate Thesaurus* y el *Business Classification System* (2009 Report, 13).
- 2009: Avances significativos en el fomento de la divulgación rutinaria y proactiva de la información. El programa de divulgación rutinaria con el *Toronto Building Division* alcanzó un hito, en donde esa División recibió el *Building Plan Information Request* y propuso gestionar directamente el acceso a la información personal (*Freedom of Information (FOI) request*), esto significa: sin formalidades. Ello redujo considerablemente el número de solicitudes de FOI, aunque las solicitudes presentadas han aumentado en su alcance y complejidad, como se verá más adelante.
- A su vez, el 2010 Report (14) informa, que se ha creado un sitio de *Open Data* donde se está dando acceso al público al uso de datos no filtrados del gobierno en un formato que los desarrolladores pueden usar para manipular y crear aplicaciones o generar nuevas formas de información. Esto promueve el involucramiento público, demuestra *accountability*, provee oportunidades de desarrollo económico y, en última instancia, conduce a mejores servicios públicos. Esta iniciativa es conducida conjuntamente por *el City Clerk's Office* y la División IT (relacionada con la tecnología). El gobierno empezó a publicar conjuntos de datos (*datasets)* a finales de 2009. Mientras la División IT permite la liberación de *datasets*, la meta del *City Clerk's Office* es asegurar que sólo la información apropiada vaya a liberarse. Para ello, durante el año 2009, el personal desarrolló un *Data Release Protocol* que tiene como fin asegurar que la información a ser liberada pertenece al gobierno local y no contiene ninguna información personal.

A fines de 2010, 37 *datasets* han sido puestos disponibles en el Sitio Web www.toronto.ca/open. El más popular fue "*TTC rou*tes"; otros incluyen

apartment standards, *members attendance*, *voting records*, *customer service requests*. El objetivo es ofrecer, con el tiempo, todos los datos permitidos por la ley.

Traducción a 51 idiomas
Imagen 2. http://www1.toronto.ca/wps/portal/open_data/open_data_home?vgnextoid=b3886aa8cc819210VgnVCM10000067d60f89RCRD.

Abriendo en *Get the Data*, aparece un catálogo de conjunto de datos. La imagen que sigue es un recorte de cada uno de esos conjuntos. Solo se toma la letra "B".

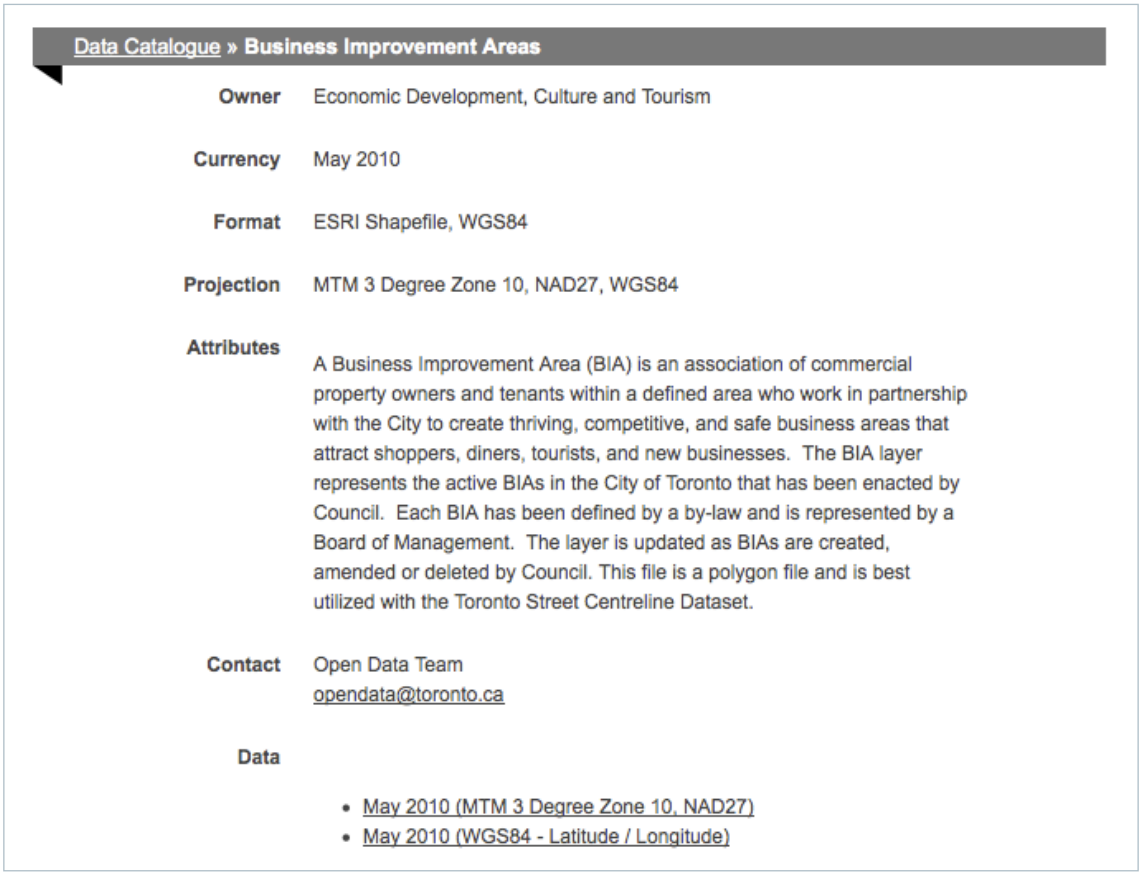


within the City of Toronto

B		Back to top
Bicycle Count and Locations These files provide the locations of where the September 2010 Bicycle Counts were collected as well as the results at each location.	ESRI Shapefile, XLS	September 2010
Bicycle Post and Ring Locations The City of Toronto installs post and ring bicycle parking stands on City sidewalks and boulevards which have a minimum width of 2 metres.	ESRI shapefile (up to 2005) and Excel (2011)	2005, 2011
Bikeways The Toronto bikeways data contains bicycle lanes, signed bicycle routes and pathways.	ESRI Shapefile, WGS84	April 2012
Budget - Capital Budget & Plan By Ward (10 yr Approved) This dataset identifies the current year capital budget and nine-year plan budget for City of Toronto projects by City wards starting in 2010.	Excel	March 2011
Budget - Capital Budget & Plan By Ward (2012 - 2021 Recommended) This dataset identifies the current year recommended capital budget and nine-year plan budget for City of Toronto projects by City wards starting in 2012.	Excel	November 2011
Budget - Operating Budget Program Summary by Expenditure Category This dataset identifies the current year operating budget by expenditure category in 2011. A new budgetary file is published annually in this dataset.	Excel Spreadsheets	August 2012
Business Improvement Areas Boundaries for the active Business Improvement Areas within the City of Toronto.	ESRI Shapefile, WGS84	May 2010
C		Back to top
Call Documents for the Purchase of	XML	Current (live)

Imagen 3. http://www1.toronto.ca/wps/portal/open_data/open_data_list?vgnextoid=6e886aa8cc819210VgnVCM10000067d60f89RCRD.

En esa imagen aparece un listado que abrimos. A título de ejemplo se muestra el último conjunto de la letra "B": *Business Improvement Areas*. La vista que se abre es la siguiente, traducción mediante.



Data Catalogue » **Business Improvement Areas**

Owner Economic Development, Culture and Tourism

Currency May 2010

Format ESRI Shapefile, WGS84

Projection MTM 3 Degree Zone 10, NAD27, WGS84

Attributes A Business Improvement Area (BIA) is an association of commercial property owners and tenants within a defined area who work in partnership with the City to create thriving, competitive, and safe business areas that attract shoppers, diners, tourists, and new businesses. The BIA layer represents the active BIAs in the City of Toronto that has been enacted by Council. Each BIA has been defined by a by-law and is represented by a Board of Management. The layer is updated as BIAs are created, amended or deleted by Council. This file is a polygon file and is best utilized with the Toronto Street Centreline Dataset.

Contact Open Data Team
opendata@toronto.ca

Data

- May 2010 (MTM 3 Degree Zone 10, NAD27)
- May 2010 (WGS84 - Latitude / Longitude)

Catálogo de Datos: Áreas de mejoramiento empresarial

Dueño: Desarrollo Económico, Cultura y Turismo
Fecha: Mayo, 2010
Formato: ESRI Shapefile, WGS84
Proyección: MTM 3 Degree Zone 10, NAD27, WGS84

Atributos: El Área de Mejoramiento Empresarial (AME) es una asociación de propietarios e inquilinos de propiedades comerciales dentro de una zona definida que trabajan en asociación con el gobierno para crear áreas de negocios competitivas, seguras y prósperas que atraen compradores, comensales y nuevos negocios. La capa del AME representa un AME activo en la ciudad de Toronto que ha sido promulgado por el Concejo. Cada AME ha sido definido por una ordenanza y está representada por una Junta de Gestión. La capa es actualizada cuando el AME es creado, modificado o borrado por parte del Concejo.

Contacto: Equipo de *Open Data*: opendata@toronto.ca
Data:

- May 2010 (MTM 3 Degree Zone 10, NAD27)
- May 2010 (WGS84 - Latitude/Longitude)

Imagen 4. http://www1.toronto.ca/wps/portal/open_data/open_data_item_details?vgnextoid=8c5d5f9cd70bb210VgnVCM1000003dd60f89RCRD&vgnextchannel=6e886aa8cc819210VgnVCM10000067d60f89RCRD.

Pudimos ingresar en la primera carpeta *May 2010 (MTM 3 Degree Zone 10, NAD27.* Allí aparecen una serie de archivos codificados en TCL3 que es una forma de acceso a información estructuradas. De esa manera, los usuarios pueden entrar en las bases de datos sin tener que registrarse en ellas. El

protocolo TCL3 puede encontrarse en[67] http://tcl3.com/about.php[68]. En este caso los datos se abren pero por canales privados (no son *open source*).

El sitio tiene un glosario de términos, como vemos a continuación.

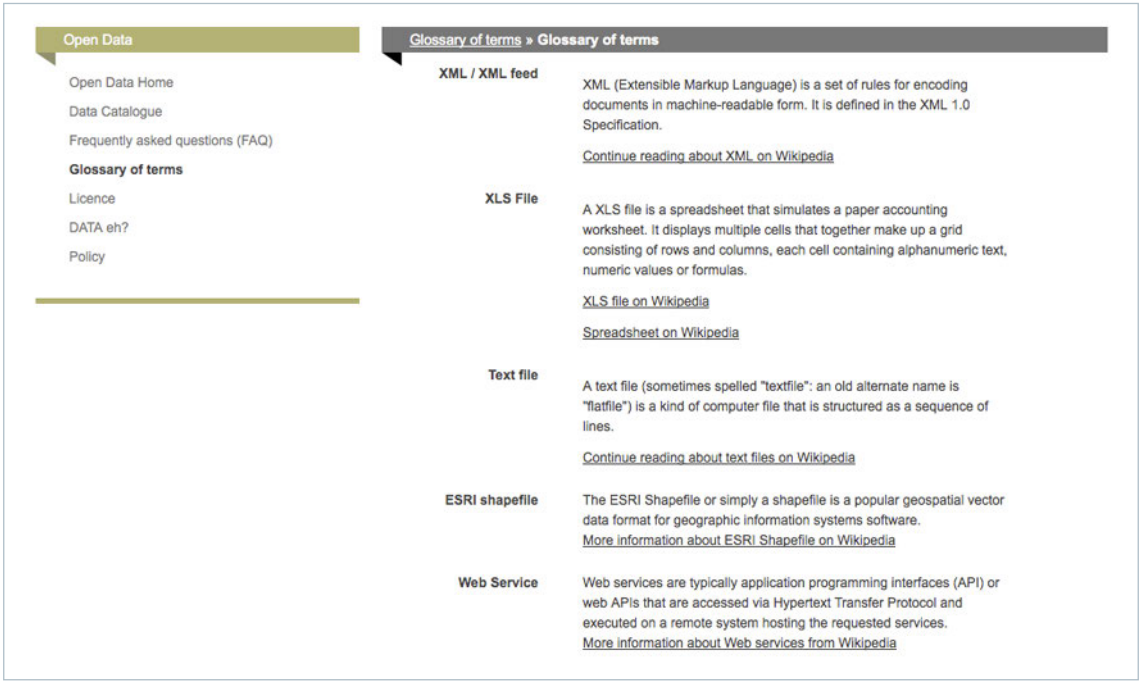


Imagen 5. http://www1.toronto.ca/wps/portal/open_data/open_data_fact_sheet_details?vgnextoid=38b1eaaa805c9210VgnVCM10000067d60f89RCRD.

Catálogo de Datos

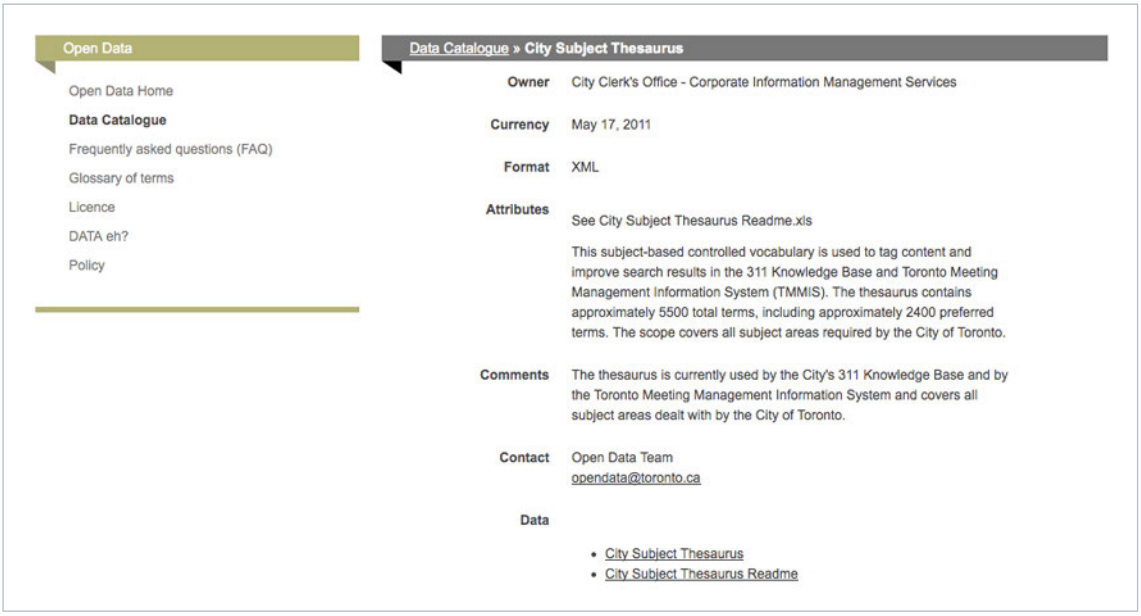


Imagen 6. http://www1.toronto.ca/City_Of_Toronto/Information_Technology/Open_Data/Data_Sets/Assets/Files/City_Subject_Thesaurus_17052011.xml.

67 Agradecemos a Mela Bosch, una distinguida experta en gestión documental y de la información, la aclaración sobre los contenidos a los que se accede mediante este vínculo.

68 Idem.

En el texto se hace mención al vocabulario controlado basado en una estructura temática, que es usado para etiquetar contenidos y desarrollar los resultados de búsqueda en el *311 Knowledge Base* y el *Toronto Meeting Management Information System* (TMMIS). Aclara que el *Thesaurus* contiene aproximadamente 5.500 términos totales, incluyendo aproximadamente 2400 términos preferidos. Alcanza a cubrir todas las áreas temáticas requeridas por el gobierno de Toronto.

Si se ingresa *a City Subject Thesaurus Readme* aparece la siguiente imagen

	A	B	C	D
1	**CITY SUBJECT THESAURUS**			
2				
3	**GROUP NAME**	**FIELD NAME**	**DESCRIPTION**	
4				
5				
6	**Concept**			
7		**DESCRIPTOR**	The preferred term	
8		**FAC**	Facet	
9		**SC**	Subject category of the term	
10		**SN**	Scope note	
11		**SRC**	Source of term	
12		**UF**	Used for	
13		**BT**	Broader term	
14		**NT**	Narrower term	
15		**RT**	Related term	
16		**STA**	Term status	
17		**INP**	Input date	
18		**APP**	Approval date	
19		**UPD**	Modified date	
20		**TNR**	Term number	
21				
22	**N.B.**			
23	There may be multiple UF, NT and RT fields			
24				

Imagen 7.

El sitio también posee un blog, http://webrebrand.blogspot.com/, un DataTO Google Group; un BuzzData; y se puede seguir por Twitter en @open_to.

En el FAQ del sitio[69] se ha encontrado la siguiente información aclaratoria: DataTO.org es un ejemplo de cómo la comunidad y el gobierno de Toronto están compartiendo el proceso de *Open Data*. DataTO.org está gestionado y apoyado directamente por la comunidad de desarrolladores. Sus miembros tienen interés en la presentación de cuestiones e ideas en torno a los datos del gobierno y este último utiliza el foro como una referencia para el aprendizaje acerca de las necesidades de los datos. DataTO.org provee una plataforma activa para compartir dichas interacciones.

Las personas podrán tomar datos del gobierno y crear sus propios usos y aplicaciones. Los desarrolladores no necesitan solicitar permisos para crear aplicaciones, sin embargo, ellos deberán seguir los "términos de acuerdo", que se verán al final de este punto.

Hay que aclarar que la iniciativa de *Open Data* está aún en su infancia. El primer conjunto de datos publicados ofrece contenidos que se encuentran

69 http://www1.toronto.ca/wps/portal/open_data/open_data_fact_sheet_details?vgnextoid=cca1eaaa805c9210VgnVCM10000067d60f89RCRD

en un formato legible y libre de restricciones. Por lo tanto, las versiones subsiguientes deberán cumplir los mismos estándares.

¿Cómo se pueden utilizar estos datos? Un desarrollador puede combinar información utilizando múltiples fuentes de datos, el resultado se llama *Mashup*. Los *Mashups* ofrecen generalmente valores agregados para los usuarios dado que la presentación y entrega de los datos tiende a ser cada vez más práctica para el uso del día a día o el momento a momento. Un ejemplo es cuando los amantes de las cenas y entretenimientos pueden beneficiarse de una lista de eventos que incluye guías de paseo, información sobre estacionamiento disponible, restaurantes y sus menús.

Ahora se brindará una traducción (o adaptación) de los "Términos del Acuerdo" mencionado.

Open Data Licence for City of Toronto Datasets	
Introducción	¿Se anima usted a la utilización o reutilización del "*City of Toronto Datasets*", disponible bajo esta licencia, libre y flexible, bajo sólo unas pocas condiciones?
Uso de los *Datasets* bajo nuestra licencia	El uso de *Datasets* se encuentra disponible bajo esta licencia, que indica su aceptación a los términos y condiciones expresados más abajo. El gobierno de Toronto le concede una licencia mundial, libre de regalías, perpetua, no exclusiva para utilizar los *Datasets*, con sujeción a las condiciones siguientes. Esta licencia no afecta su derecho a utilizar los *Datasets* en virtud de un trato justo o cualquier otra excepción aplicable a los derechos de autor y sus limitaciones.
Usted es libre de	Copiar, publicar, distribuir y transmitir los *Datasets*. Adaptar los *Datasets*. Explotar los *Datasets* comercialmente, por ejemplo, combinándolos con otros, o incluyéndolos en su propio producto o aplicaciones.
Usted debe, si realiza cualquiera de las acciones enunciadas anteriormente	Reconocer el origen de los *Datasets*, incluyendo la mención de la siguiente declaración del gobierno de Toronto y, cuando sea posible, proporcionar un enlace a esta licencia: *Contains public sector Datasets made available under the City of Toronto's Open Data Licence v2.0*. Asegurar que usted no usará estos *Datasets* en cualquier forma que sugiera un status oficial del gobierno de Toronto o que dicho gobierno lo avala a usted o al uso de los *Datasets*. Asegurar que no se tergiversarán los *Datasets* o sus fuentes. Garantizar que su uso no viola ni infringe las leyes vigentes. Estas son condiciones importantes que se deben cumplir en virtud de esta Licencia y si usted no cumple con ellas, los derechos concedidos bajo la misma caducarán automáticamente.
Excepciones	Esta Licencia no cubre el uso de: • Información personal en los *Datasets*. • Los logos del gobierno, excepto cuando ellos son parte integral de un *Datasets*. • Los derechos de terceros sobre los cuales el gobierno no esté autorizado a licenciar. • *Datasets* sujetos a derechos de propiedad intelectual diferentes al *Copyright*, lo que incluye patentes, marcas y derechos sobre diseños.
No se garantiza	Si los *Datasets* se presentan "tal cual están", y el gobierno excluye cualquier representación, garantías, obligaciones y responsabilidades en relación con los mismos hasta el máximo permitido por la ley. El gobierno no se hace responsable por errores u omisiones en los *Datasets* y no será, bajo ninguna circunstancia, responsable de ningún daño directo, indirecto, pérdida especial, incidental, consecuente, o de cualquier otra índole de daños o perjuicios causados por su uso, aunque advierte explícitamente la posibilidad de tal pérdida, daño o perjuicio. El gobierno no garantiza el suministro continuo de los *Datasets*.

Open Data Licence for City of Toronto Datasets	
Legislación aplicable	A esta Licencia se aplican las leyes de la provincia de Ontario.
Definiciones	En esta licencia, los términos que siguen tienen los siguientes significados: "**Dataset**" significa una colección de datos crudos no manipulados, usualmente presentados en forma de tabla, con metadatos asociados, y legibles por una máquina. Ejemplos: Qué es un *Raw Dataset* (Colección de datos en crudo): es un formato de archivo estructurado (que incluye formatos geo espaciales) que pueden ser leídos por una máquina, tales como hojas de cálculo, delimitado por comas, *Extensible Mark Language* (XML) o *JavaScript Object Notation* (JSON) Qué es lo que no es un Raw Dataset: un reporte, un volante, una aplicación web, un documento en PDF o cualquier otro que no pueda ser exportado o usado por una máquina. "***Machine Readable Data***" (Datos de lectura mecánica) significan datos que, para ser comprendidos, deben ser traducidos por una computadora u otro tipo de equipamientos. Los documentos de formato portable, como los PDF, no habilitan la lectura mecánica. "**Información Personal**" es un término definido en el *Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act**. "**Uso**": significa hacer algo que está restringido por derechos de autor, ya sea en el soporte original o en cualquier otro medio, e incluye, sin limitaciones, la distribución, copiado, adaptación o modificación de un Dataset para sea técnicamente posible para utilizar de un modo diferente o en un formato distinto. "**Usted**": significa la persona física o legal, o grupo de personas bajo una corporación, que adquieren derechos bajo esta licencia.
Acerca de la Licencia de *Open Data*	El gobierno de Toronto desea que esta licencia sea usada como una herramienta que permite la utilización y reutilización de *Datasets*. Esta licencia está basada en la *UK Government's Open Government Licence for Public Sector Information* y la *BC Government's Open Government Licence for Government of BC Information*, las que fueron adaptadas por el gobierno de Toronto. Esta es la versión 2.0 de la Licencia *Open Data* del gobierno de Toronto. El gobierno puede, más adelante, lanzar nuevas versiones. Sin embargo, usted puede continuar con el uso del *Datasets* que haya licenciado previamente, si es que desea hacerlo. Las nuevas versiones serán publicadas en este sitio web (toronto.ca/open)

* Esta acta se encuentra en http://www.e-laws.gov.on.ca/navigation?file=home&lang=en. Haremos referencia a ella a través del Manual de Acceso y Privacidad agregado al Anexo de este capítulo. En términos generales ese Manual la define como "toda la información registrada sobre un individuo identificable". Luego desarrolla ejemplos.

Tabla 1. http://www1.toronto.ca/wps/portal/open_data/open_data_fact_sheet_details?vgnextoid=59986aa8cc819210VgnVCM10000067d60f89RCRD.

4. Algunos temas de la gestión de la información

4.1. Cultura abierta

Tanto en los mensajes, que deben ser coherentes y eficaces, como en la formación integrada, debe vincularse permanentemente la clasificación, archivo, almacenamiento, destrucción de registros e información, con el acceso público y la protección de la privacidad (2010 Report, 15).

Por otra parte, deben adoptarse en forma activa los principios de Gobierno Abierto a través del desarrollo de estándares, formación y

asesoramiento de expertos para áreas de programas y participando en las iniciativas organizacionales, tales como la mejora de servicios a través del uso de tecnología. Existe una mejora continua en las prácticas de recopilación, creación y administración de la información para hacerla cada vez más accesible (2009 Report, 19).

Respecto a la formación, las mejores competencias del personal han sido consolidadas a través de la experiencia (2010 Report, 21-22) y apuntan a profundizar la comprensión de la legislación, la apertura, transparencia y gestión de la información. Existen varios programas que ofrece el personal en el *City Clerk's Office*, y que sirven para ganar experiencia en estos temas. Entre ellos puede mencionarse:

- Programa de adscripciones y asignaciones especiales; por ejemplo, cuando se incluye personal en el trabajo de elecciones o planificación y políticas de desarrollo. Estas oportunidades ayudan a desarrollar las competencias en los participantes mientras se resuelven posibilidades de reubicación de empleados por tiempos cortos en áreas prioritarias.
- La existencia de un equipo transversal de aprendizaje, que ofrece sus servicios especialmente para el *City Clerk's Office*.
- El enfoque de formación de formadores (*train-the-trainer*), que está siendo aplicado para difundir información importante mientras se ofrece oportunidades muy valorables para quienes no son formadores profesionales. Este método ha sido utilizado últimamente para educar al conjunto sobre la entrega de servicios para gente con discapacidades. De este modo, Toronto logró superar las expectativas provinciales reseñadas en el Acta sobre Accesibilidad para Ontarianos con Discapacidades[70].
- Incorporación de herramientas Web 2.0 tales como el *Council Twitter Account*, o un blog interno y una aplicación Wiki para el intercambio de ideas del personal. También se ha lanzado una página en Facebook (2010 Report, 28).

Daphne Donaldson cuenta que, además de los cursos de capacitación para el personal, tienen un tutorial online. Dan cursos para archivistas sobre gestión de recursos y también envían a la gente a la Facultad de Ciencias de la Información con el fin de capacitarse.

4.2. Acceso y organización de la información

Para abarcar este punto comenzaremos con la información e imágenes extraídas del sitio web del *City Clerk´s Office* http://www.toronto.ca/city_clerk/index.htm.

Allí anuncian que el servicio clave de dicho organismo consiste en hacer que la información sea accesible y esté disponible. Para lograrlo, desarrollan guías y proveen apoyo a las divisiones del gobierno para que puedan gestionar sus registros desde el momento en que son creados, durante su vida útil y, finalmente, cuando son destruidos o archivados.

Al final de este capítulo (Anexos) se traduce, en su totalidad, el *Access and Privacy Manual* donde encontrarán, con mucho detalle, lo que se está adelantando en este punto. Es obvio que la síntesis que se

70 http://www.mcss.gov.on.ca/en/mcss/programs/accessibility/index.aspx.

encuentra a continuación es mucho más sencilla y comprensible que el referido Manual.

Tal como dijimos, el *City Clerk´s Office* es responsable de la apropiada clasificación y almacenamiento de los registros o expedientes. En tales funciones el organismo ayuda a que los registros puedan ser encontrados cuando se necesitan por razones operacionales, legales o financieras; y asegura que tanto la privacidad y la libertad de la información estén protegidas.[71]

4.2.1. Identificación de agrupamientos y temáticas para acceder a la información

La información que gestiona el gobierno debe ser pública, excepto por razones limitadas y específicas, como ser, la protección de la privacidad de individuos. Sobre este aspecto recomendamos leer el Manual al que ya se hizo referencia.

El gobierno ha dividido la información gubernamental en los siguientes grupos y también da pistas de cómo encontrarla en cada caso:

- Información general sobre servicios: Se puede encontrar llamando al "311" o a través de la información del Web Site, mediante: 1) un buscador, ubicable en http://search.toronto.ca/search?site=TorontoWebsite&client=Toronto&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=_common_&proxycustom=%3CHOME/%3E ver imagen 8; 2) la lista de servicios que se puede encontrar en http://www.toronto.ca/services/alpha_dir.htm que es una lista de "A a Z"; y 3) El Portal de Servicios: ver Imagen 9 e Imagen 10.
- Documentos oficiales relacionados con el gobierno de la ciudad: 1) documentos de Agendas, Minutas y otras reuniones (ya visto en Imagen 1) http://app.toronto.ca/tmmis/index.do; 2) colección de normas generales sobre temas municipales http://www.toronto.ca/legdocs/municode/index.htm; 3) directorio de todas las normas http://www.toronto.ca/legdocs/bylaws/index.htm; 4) Archivos de documentos anteriores a 1998 http://www.toronto.ca/archives/index.htm.
- Investigación de registros: 1) directorio de registros: ver Imágenes 11, 12 y 13 http://www.toronto.ca/cap/directory-records.htm; 2) registro del status normativo (enmiendas e interrelaciones) http://app.toronto.ca/BLSRWEB_Public/HomePage.do; 3) búsqueda en archivos http://www.toronto.ca/archives/reference.htm; 4) Sitio Web de Archivos http://www.toronto.ca/archives/description.htm, ver Imagen 14.
- Si se tiene un problema: 1) reclamo sobre la privacidad y la información personal http://www.toronto.ca/cap/complaints.htm; 2) cómo se llena una solicitud de FOI (*Freedom of Information*: http://www.toronto.ca/cap/form_foi.htm); 3) excepciones de la divulgación automática de información http://www.toronto.ca/cap/disclosure.htm#3; 4) Acta de protección de la información sobre la salud personal http://www.toronto.ca/cap/phippa.htm. Para más información, se debe acudir al Manual (Anexo) que se agrega al final de este capítulo.

71 Aclaramos que estas funciones surgen de requerimientos contenidos en más de 200 normas federales y provinciales.

- Solicitud de información a las divisiones: 1) contacto directo con la división; 2) listado de los planes de rutina de divulgación. Ver Imagen 15 y 16 http://www.toronto.ca/cap/routine_disclosure_plan.htm.

4.2.2. Imágenes y explicaciones sobre el listado del punto 4.2.1.

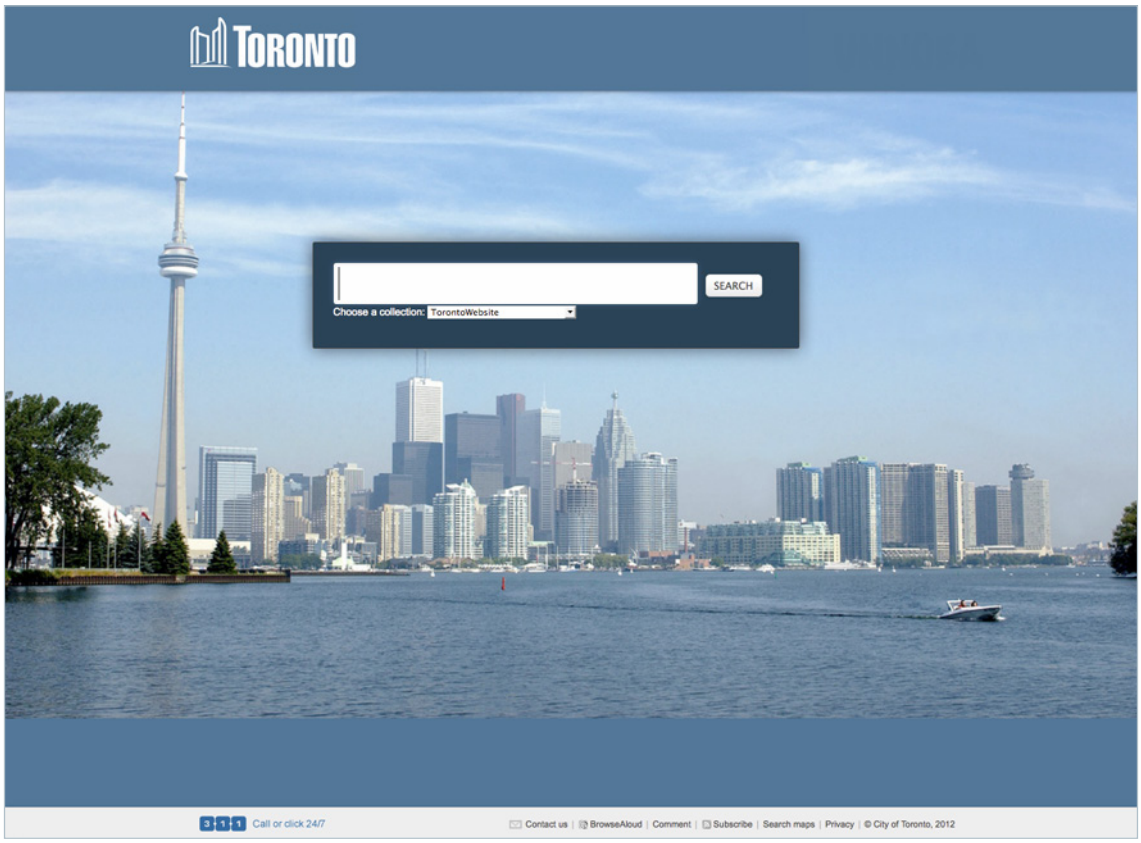


Imagen 8. http://search.toronto.ca/search?site=TorontoWebsite&client=Toronto&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=_common_&proxycustom=%3CHOME/%3E.

Imagen 9. http://www.toronto.ca/311/index.htm.

Obsérvese que en la parte derecha superior existe una entrada a una *Knowledge Base* (Base de Conocimiento). La imagen que se obtiene entrando es la siguiente:

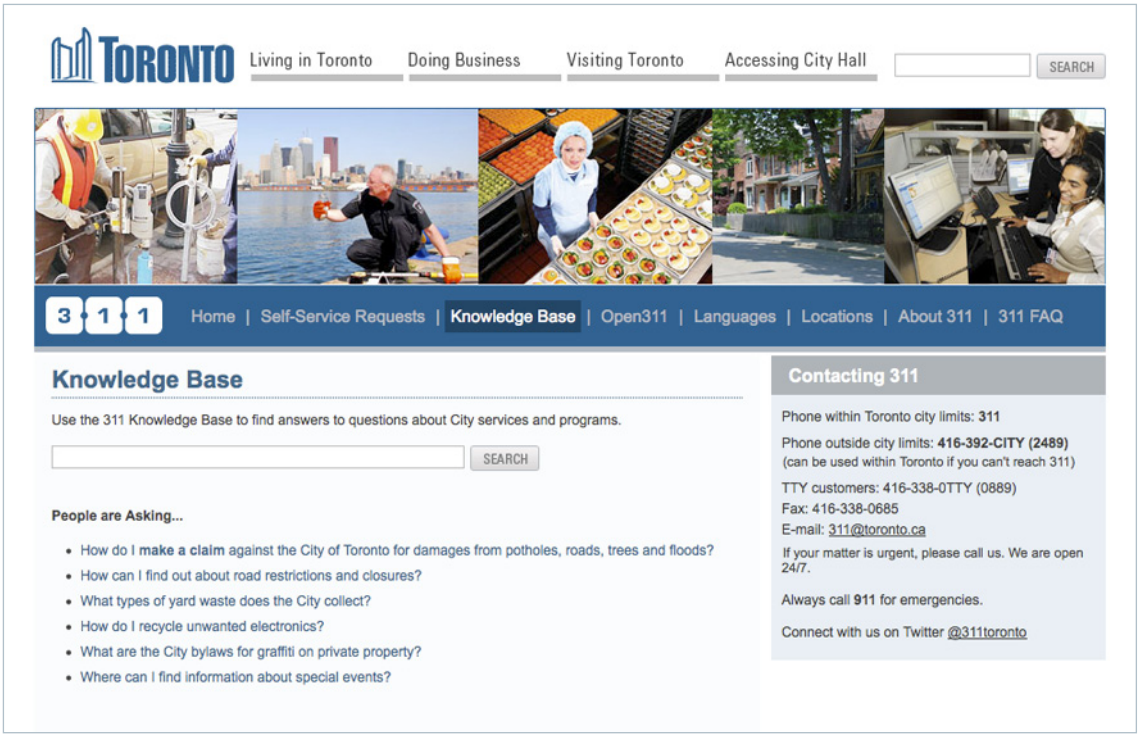


Imagen 10. http://www.toronto.ca/311/knowledgebase.htm.

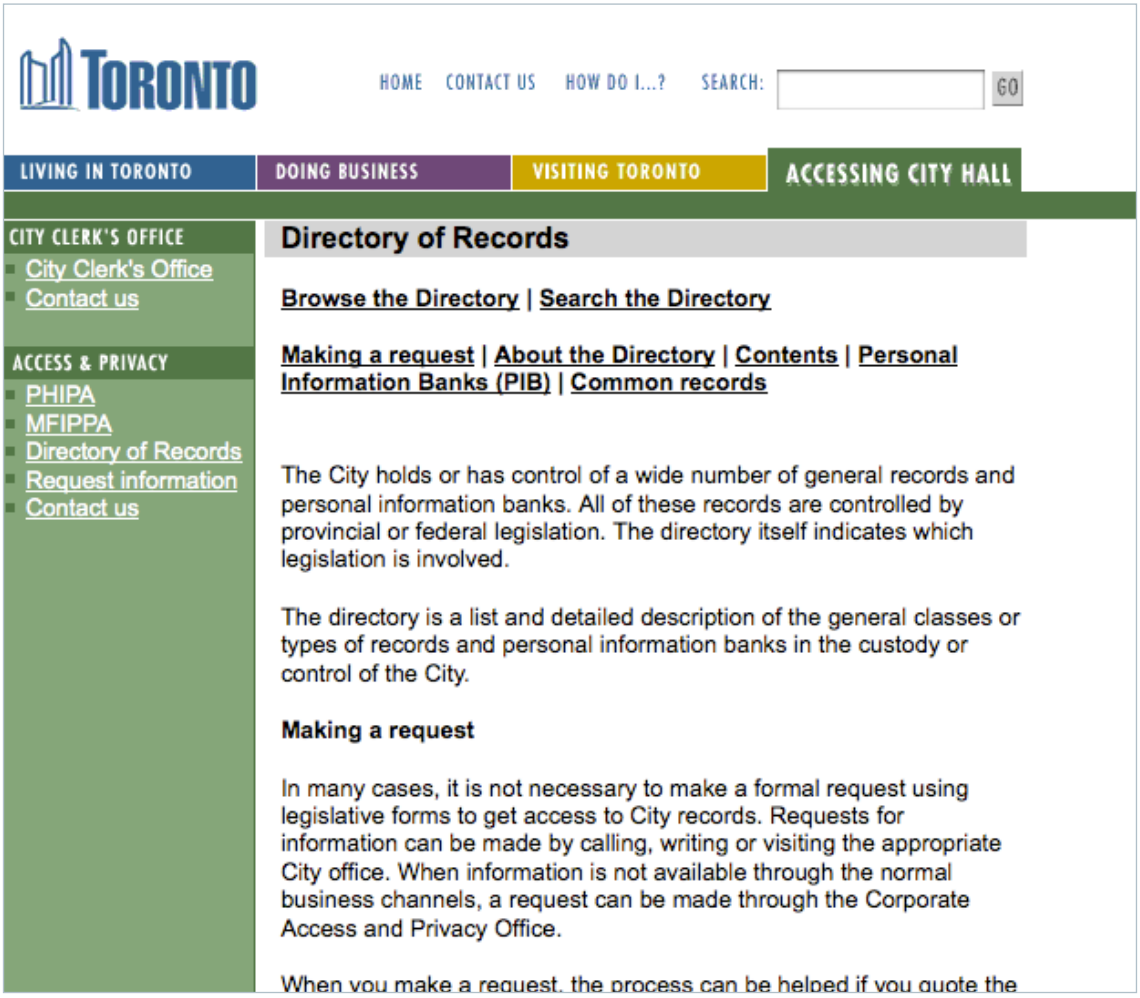


Imagen 11. http://www.toronto.ca/cap/directory-records.htm.

Aquí se trata de dar información para la realización de una petición o solicitud. Si alguien quiere realizarla, puede ayudar al proceso si cita el tipo de archivo y el código de referencia, el que se puede encontrar en el Directorio de Registros (*Directory of Records*). Esta identificación, sin embargo, no es requerida obligatoriamente. Estas solicitudes demandan un pago cuyo monto depende del tópico sobre el cual gira la petición.

El Directorio de Registros, en consideración del Acta municipal de Privacidad[72], contiene:

- una descripción de la organización y sus responsabilidades,
- una lista de las clases y tipos de registros generales en custodia o control del gobierno,
- un index de todos los bancos de información personal que están en custodia o bajo el control del gobierno.

A título de ejemplo, se muestra una parte del index a continuación:

DIRECTORIO DE REGISTROS

A0501	GCR	Construction and Renovation	CS - Facilities & Real Estate - Design, Construction & Asset Preservation
A0502	GCR	Property Maintenance	
A0503	GCR	Property Demolitions	CS - Facilities & Real Estate ;CS - Facilities & Real Estate - Real Estate
A1550	GCR/PIB	Backup Data	Information and Technology
C2000	GCR	Community and Social Services	
C2001	GCR	Community Access	
C2010	GCR	Community Resources	
C2020	GCR	Community Development	
C2022	GCR	Community Service Planning	
C2030	GCR	Social Development	
C2200	GCR	Children's Programs and Services	
C2205	GCR	Subsidized Childcare - Requests for Appeals	
C2207	GCR	Children's Services - Agency Services	
C2210	PIB	Client Eligibility Intake - Case Files	Children's Services

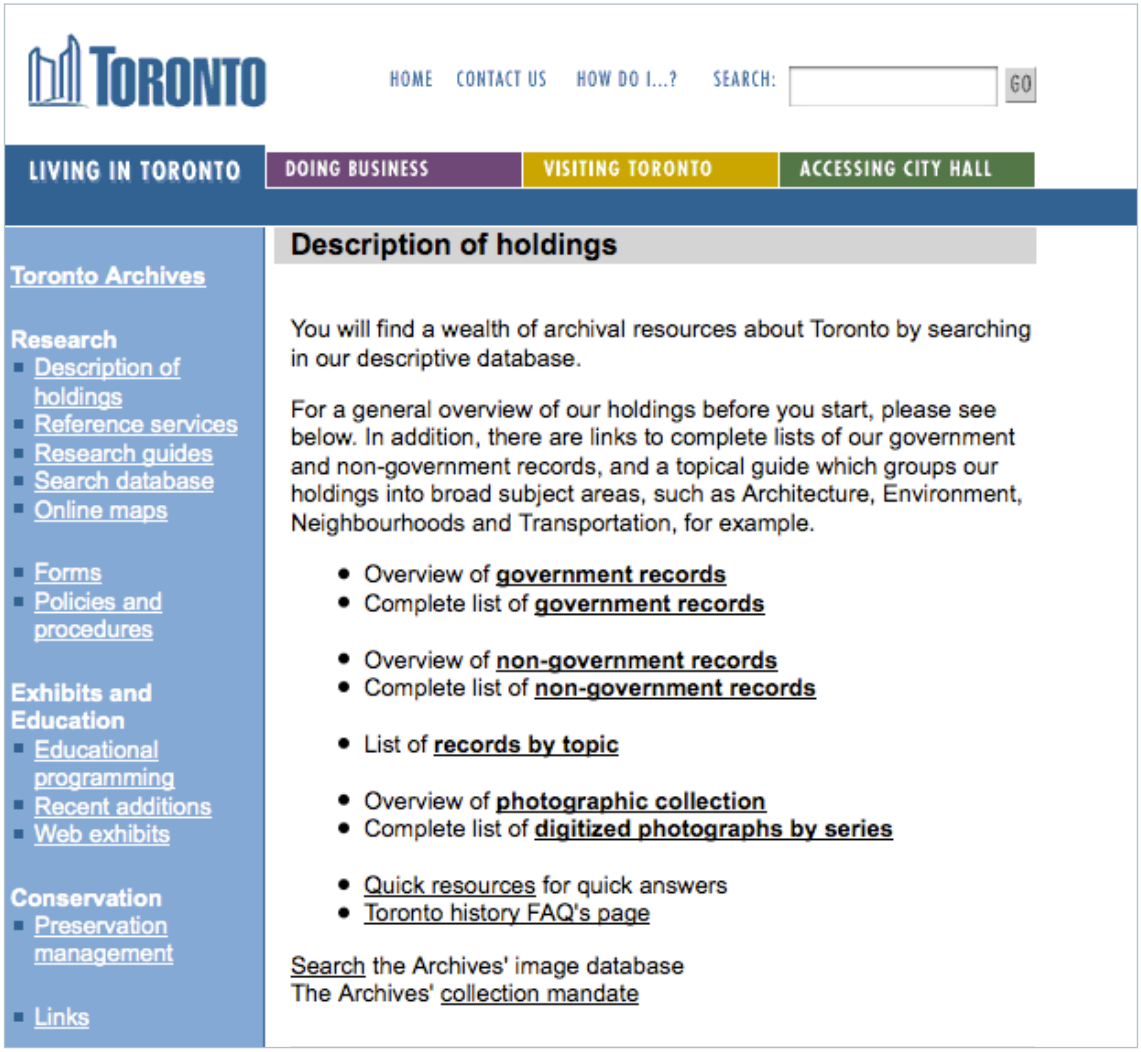
Imagen 12. http://wx.toronto.ca/inter/dir_recs.nsf/CRCSRecs?OpenView.

72 Se puede ver el Manual en su totalidad en http://www.e-laws.gov.on.ca/html/statutes/english/elaws_statutes_90m56_e.htm. Su traducción se encuentra al final de este capítulo.

En la tabla anterior se pueden ver partes de las listas de registros. En algunos casos, aparece a la derecha, el organismo o División responsable del registro. Se puede ver también cómo está clasificada la información (registros con contenido general, banco de información personal, bancos con contenido mixto). Una aclaración: no se arriba a ningún registro en particular. Es sólo una clasificación. Por ejemplo, si ingresamos a "Sitios Arqueológicos" (http://wx.toronto.ca/inter/dir_recs.nsf/ffa3c579cddbd69b85257085004c1bac/0a29da418f94fd48852579b4005f03e9?OpenDocument), sólo encontramos la información que vemos a la derecha, donde se describe el tipo de registro:

Title	**Archaeological Sites**
Type	General Class of Records
Record number	A0047
Description	Records relating to archaeological sites within the City's boundaries, which mark locations of archaeological significance, such as the remains of ancient, pre-industrial, and industrial settlements. Archaeological excavations are often conducted on such sites in order to locate and retrieve archaeological assets. May include information on land expropriation and locations of artifact findings. Documents may include excavation planning materials, site maps and drawings, applications for archaeological licences, copies of archaeological licences, copies of archaeological budgetary statements and reports, archaeological assessment reports, letters of clearance, newspaper clippings, and correspondence. NOTE: The owner of the respective property is responsible for contracting excavation work out to licensed archaeologists as per the recommendations of the City and the Ontario Government.
Division	
Retention and disposal	Permanent storage (file to remain active until archaeological site no longer in existence)

Imagen 13.



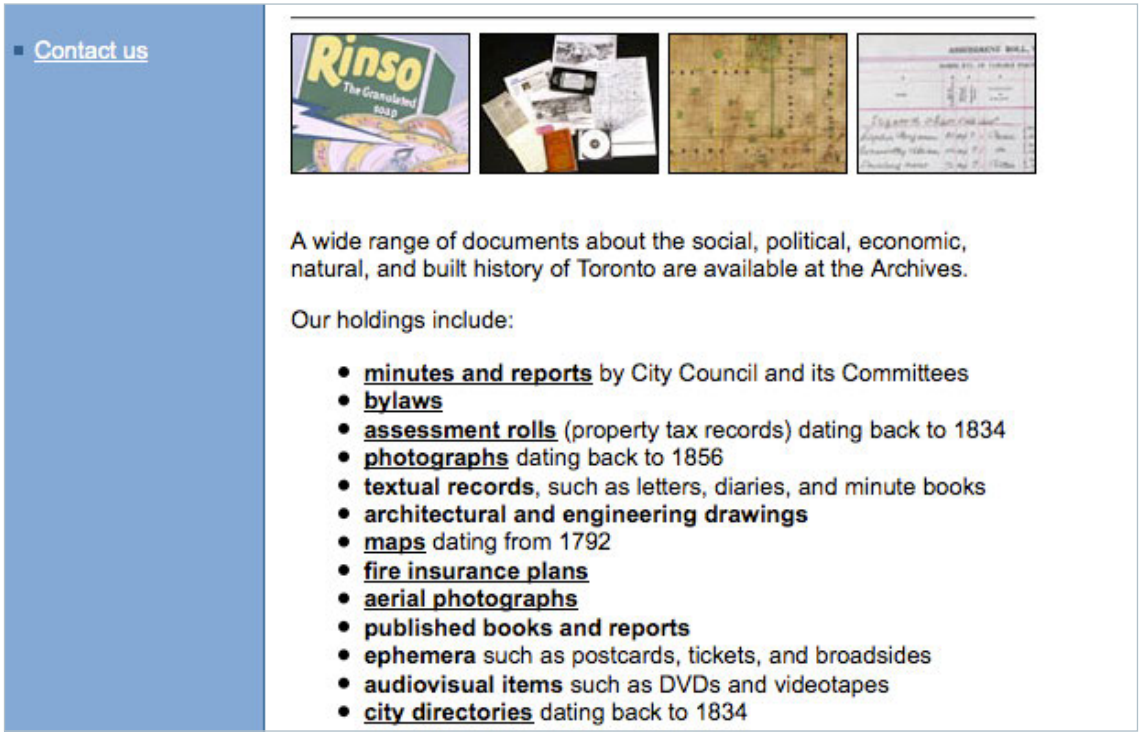


Imagen 14. http://www.toronto.ca/archives/description.htm.

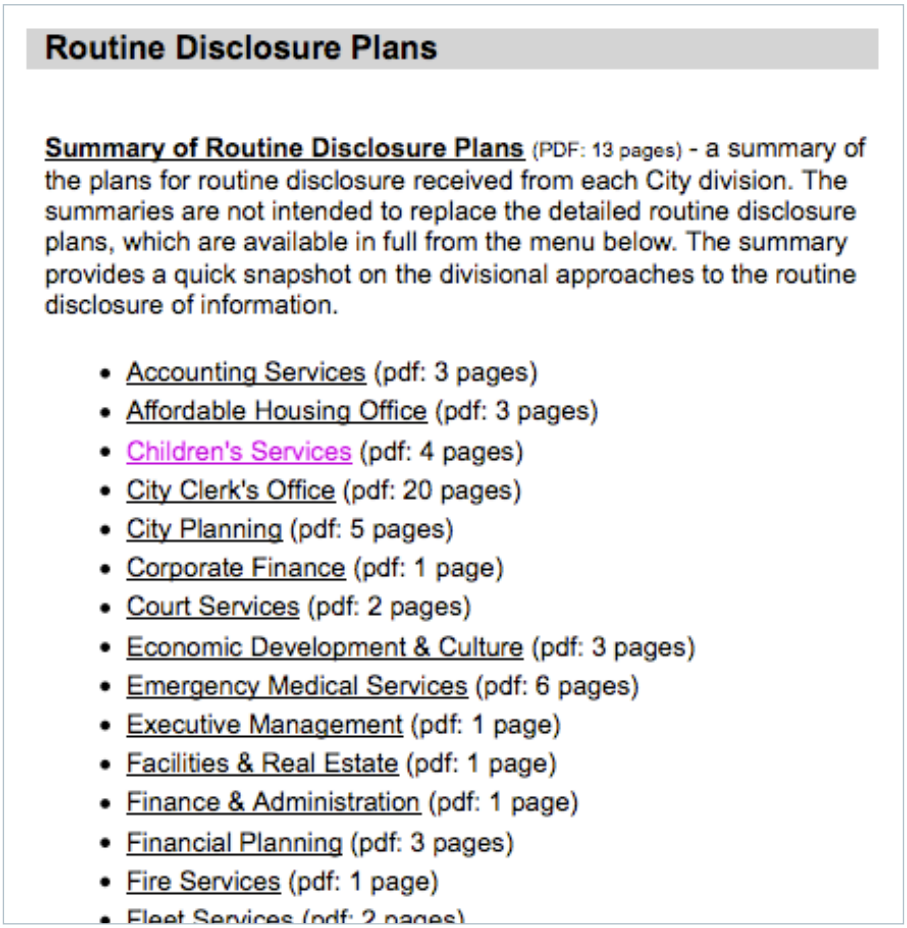
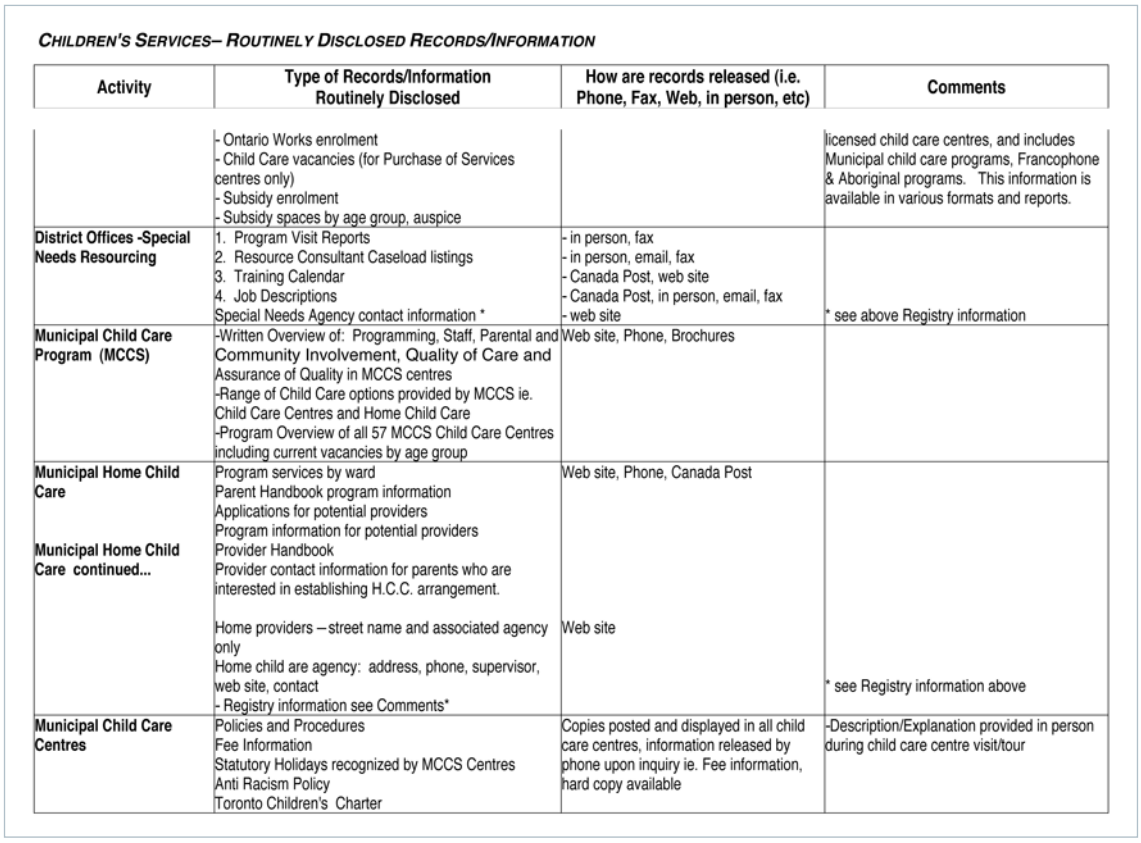


Imagen 15.

Se ingresa a *Children´s Services* y se muestra una parte, como ejemplo:



CHILDREN'S SERVICES– ROUTINELY DISCLOSED RECORDS/INFORMATION

Activity	Type of Records/Information Routinely Disclosed	How are records released (i.e. Phone, Fax, Web, in person, etc)	Comments
	- Ontario Works enrolment - Child Care vacancies (for Purchase of Services centres only) - Subsidy enrolment - Subsidy spaces by age group, auspice		licensed child care centres, and includes Municipal child care programs, Francophone & Aboriginal programs. This information is available in various formats and reports.
District Offices -Special Needs Resourcing	1. Program Visit Reports 2. Resource Consultant Caseload listings 3. Training Calendar 4. Job Descriptions Special Needs Agency contact information *	- in person, fax - in person, email, fax - Canada Post, web site - Canada Post, in person, email, fax - web site	* see above Registry information
Municipal Child Care Program (MCCS)	-Written Overview of: Programming, Staff, Parental and Community Involvement, Quality of Care and Assurance of Quality in MCCS centres -Range of Child Care options provided by MCCS ie. Child Care Centres and Home Child Care -Program Overview of all 57 MCCS Child Care Centres including current vacancies by age group	Web site, Phone, Brochures	
Municipal Home Child Care **Municipal Home Child Care continued...**	Program services by ward Parent Handbook program information Applications for potential providers Program information for potential providers Provider Handbook Provider contact information for parents who are interested in establishing H.C.C. arrangement. Home providers – street name and associated agency only Home child are agency: address, phone, supervisor, web site, contact - Registry information see Comments*	Web site, Phone, Canada Post Web site	* see Registry information above
Municipal Child Care Centres	Policies and Procedures Fee Information Statutory Holidays recognized by MCCS Centres Anti Racism Policy Toronto Children's Charter	Copies posted and displayed in all child care centres, information released by phone upon inquiry ie. Fee information, hard copy available	-Description/Explanation provided in person during child care centre visit/tour

Imagen 16. http://www.toronto.ca/cap/pdf/childrens_services.pdf.

5. Gestión de registros

Según el "2009 Report" (19), la gestión de registros, en su sentido amplio, es el manejo de registros administrativos en todas las formas a través del ciclo de vida de creación.

La infraestructura de gestión tradicional de registros proporciona una manera de gestionar, almacenar, recuperar y utilizar los registros en papel y en otros formatos como el cine, modelos y microfichas. El enfoque actual se centra en el desarrollo de un marco global que aborda los desafíos de tener información del gobierno y de la ciudad almacenada en bases de datos y garantizar su conservación a largo plazo (2009 Report", 19).

En el 2009 se desarrollaron más de 600 requisitos funcionales para un nuevo sistema de gestión de registros electrónicos. Este sistema integra la función de gestión de la información con la ejecución o entrega de los programas y servicios, desde el momento de la creación hasta la desaparición del registro. En dicho año (2009 Report, 20), se concluyó (mediante la revisión de los expedientes/ registros de los municipios) un mismo sistema de clasificación para todos los municipios, lo que permite un acceso universal a todos los registros.

En el momento de redacción del Reporte (2009), el 90% de los registros eran creados electrónicamente, aunque el papel jugaba aún un rol crítico.

Se sabe muy bien que la terminología es a menudo un obstáculo en la búsqueda de información sobre los gobiernos, ya que varios términos diferentes podrían ser utilizados por el personal y el público para referirse al mismo tema. En 2009 (tal como se adelantó) se comenzó a utilizar un *Thesaurus* que se integró en el Programa 311 y a la *Toronto Meeting Management Information System*, lo que ha facilitado las búsquedas.

En relación al *Thesaurus* de Toronto se ha encontrado por Internet un intercambio de mensajes donde se informa acerca de la Guía de Etiquetado del gobierno (*Tagging Guideline*)*:

El *Thesaurus* es un conjunto común de términos que ayuda reducir la duplicación de esfuerzos y mejora la efectividad de la búsqueda de información disponible en el gobierno. Vincula términos públicos con los términos técnicos usados comúnmente por el gobierno y los ciudadanos, lo que permite que tanto el público como el personal del gobierno busquen un mismo tema usando sus propios términos. Un ejemplo es el uso interno de *crack repairs* o *cut repairs* o el de uso público de *road repairs*. Todos estos nombres llevan a los mismos documentos.

El etiquetado o *tagging* es el proceso de elección de términos del *Thesaurus* para describir contenidos y hacer más fácil su búsqueda. Esta actividad se llama, a veces, "indexación".

Los pasos que indica esta guía son los siguientes:

1. *Considere el punto de vista de los usuarios. Elija los términos que el público y el personal de gobierno podrían usar para buscar el documento.*
2. *Sea específico. Elija los términos disponibles más específicos para describir el tema de su documento. Por ejemplo: si el documento es acerca de "vivienda accesible", seleccione el término "vivienda accesible" antes que el término más general: "vivienda".*
3. *Describa en forma completa. Seleccione todos los términos necesarios para hacer una descripción completa de los conceptos más importantes representados en su artículo. La regla general es usar un máximo de 5 términos. Usualmente, con 1 a 3 términos debería ser suficiente.*

Pasos para el etiquetado:

1. *Examine el documento y determine de qué se trata:*
   a. *Mire el título, el subtítulo y todo el texto.*
   b. *Identifique sólo los conceptos más significativos.*
2. *Abra el Toronto Metatagger (dependiendo de la aplicación, el Metatagger suele iniciarse haciendo clic en el campo vacío sobre términos o keywords).*
3. *Ingrese los términos en el espacio o box de búsqueda y seleccione, de la lista desplegable que aparece, un término apropiado.*
4. *Chequee los sinónimos y su alcance para estar seguro de que el término elegido describe acertadamente su artículo. Si así fuere, cliquee "add" o "añadir".*
5. *Repita el paso 3 y 4 antes de que usted termine con la descripción de todos los conceptos importantes que identifican su artículo.*
6. *Cliquee "update" y los términos que usted ha seleccionado se copiarán en el campo.*

* Estos intercambios de mensajes fueron ubicados en http://finance.groups.yahoo.com/group/TaxoCoP/message/3590. El contenido que se incorpora en este texto fue posteado por Jonathan Studiman, Sr. *Records and Information Analyst Policies, Programs and Standards, Records and Information Management, City Clerk's Division, City of Toronto.*

5.1. Conservación y destrucción de registros[73]

El gobierno no está autorizado a destruir la información excepto cuando se dan algunas condiciones. Los gestores de los registros y las divisiones desarrollan planes donde figuran cuánto tiempo debe ser conservado cada tipo de registro y qué podría pasar cuando el plazo finaliza. Estos planes deben ser aprobados por el *City Council* mediante una ordenanza donde estos plazos queden convalidados.

73 La información que agregamos a continuación fue extraída de la página http://www.toronto.ca/city_clerk/information-old.htm

Cuando el período de almacenamiento de los registros finaliza, los gerentes y el personal de la división encargado de revisar los registros o expedientes, dispondrán que los mismos sean destruidos o archivados, conforme lo exige la ley.

Existen registros que deben ser guardados permanentemente y quedan alojados en los archivos del gobierno. Los tipos de registros que se archivan automáticamente son:

- aquéllos que contribuyen a la comprensión de la historia de la ciudad;
- los documentos oficiales del *City Concil* y *Committee*, tales como reportes, ordenanzas, minutas;
- documentos financieros, impositivos y legales.

El detalle de la información sobre la conservación de registros, aprobado por el *City Council*, incluyendo cuáles registros deben ser archivados, está publicado en el *Municipal Code* (Capítulo 217, Anexo A). Este documento se puede encontrar en http://www.toronto.ca/legdocs/municode/1184_217_1.pdf.

La entrevistada Donaldson, a su vez informa que la agenda de retención del documento tiene dos vías de disposición: va a los archivistas y los archivistas deciden si puede ser útil para los investigadores o si se trata de información personal no útil. En este último caso, la destruyen. Lo que debe ser preservado o no, tiene status provincial. Por ejemplo. se mantienen algunos registros sobre información personal de menores de 15 años.

5.2. Rutina de divulgación

Durante el 2010 este organismo revisó los planes de rutina de divulgación de la mayoría de las divisiones. Estos planes están disponibles online. El cumplimiento de esta rutina hizo que los pedidos de acceso a la información (*Freedom of Information – FOI*) sean menores pero mucho más complejos que en el pasado, como ya se mencionó. Esa creciente complejidad se manifiesta en el número de archivos y páginas que deben ser revisadas por información confidencial, tal como se podrá ver en el cuadro que sigue (2010 Report, 16):

Pedidos de acceso a la información (FOI)	2007	2008	2009	2010
Pedidos recibidos	5.203	4.595	2.104	2.130
Promedio de número de páginas para revisar por cada pedido	38	51	92	110

Tabla 2. 2010 Report, 17.

A pesar de la creciente complejidad de los requerimientos, el número de apelaciones a causa de las decisiones sobre el acceso disminuyó de 65 en 2008, 40 en 2009 y 36 en 2010.

6. Gestión de la información personal y protección de la privacidad

6.1. Proceso de solicitud de acceso a la información[74]

El *City Clerk's Office* ayuda a las divisiones de gobierno a asegurar que la información estará disponible sólo para los fines previstos. Existen reglas que permiten que la información personal sea usada o entregada a otros por razones específicas. Estas excepciones son explicadas en el Sitio del *Corporate Access and Pri*vacy y aparecen desplegadas en el Manual de referencia.

Un particular puede reclamar por una información personal incorrecta. En tal sentido, puede pedir ver el archivo y solicitar su corrección. Es conveniente que identifique el registro específico donde se aloja, ya que la información personal no está toda almacenada en una sola carpeta.

Las razones para requerir la información personal con respecto a un registro del gobierno pueden ser las siguientes:

- Existe alguna información incorrecta en una norma o en otra declaración escrita oficial.
- El personal tiene una información errónea sobre un reclamo acerca de algún servicio como un servicio social, cuidado de niños, licencias, etc.

Sintéticamente, el procedimiento de acceso es el siguiente:

1. El *Corporate Access and Privacy Office* (CAP) registra la solicitud y contacta a la División que tiene los registros solicitados, pidiéndoles que localicen los registros/expedientes y envíen al CAP una copia de los registros/expedientes para su revisión.
2. El CAP revisa los registros para ver si contienen información confidencial según se describe en el *Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act* (MFIPPA).
3. En el Acta se hace referencia a la información confidencial como excepción y límite al derecho público de acceso a la información.
4. Se prepara una notificación para la firma del *City Clerk*, acerca de cuáles registros solicitados se encuentran accesibles. En muchos casos, se permitirá el acceso a la totalidad, en cuyo caso el solicitante recibirá, con la notificación, una copia de los registros, o, si hubiera cargos aplicables, una estimación de tarifa/tasa.
   La tarifa/tasa debe ser pagada antes de que pueda recibir una copia de los registros.
   En otros casos, la notificación otorgará el acceso parcial y hará constar la excepción para denegar el acceso a algunos de los registros.
5. La copia de los registros/expedientes que reciba el solicitante será oscurecida para indicar la información que se le ha negado. En algunos casos, el acceso puede ser denegado en su totalidad. En tal caso se informará qué excepción del Acta se ha aplicado. Si se deniega el acceso, se informará al solicitante cómo apelar la decisión del gobierno de Toronto.
6. El gobierno debe responder a la petición cursada dentro de 30 días de recibir la solicitud junto con el pago de la tasa de 5 dólares. En casos excepcionales, cuando la solicitud es por un gran número de registros,

74 Información extraída de http://www.toronto.ca/cap/submit.htm#process. Este procedimiento se explicará detalladamente en el Anexo

y requiere de una extensa búsqueda o consulta con un tercero externo, el plazo puede ser ampliado. Se informará al solicitante cualquier extensión de tiempo.

La libertad de información no incluye el derecho a requerir al gobierno local que proporcione respuestas a preguntas específicas, sólo garantiza el derecho de acceso a un documento existente en el que se haya registrado información. El gobierno no tiene ninguna obligación legal de proporcionar respuestas detalladas a las preguntas del público.

Las solicitudes recibidas en forma de preguntas no serán tramitadas como solicitudes de Libertad de Información (*Freedom of Information* FOI). Deben ser enviadas a la División adecuada. Las respuestas de las divisiones a las preguntas o solicitudes de rutina del público son responsabilidad de esa División.

El gobierno de Toronto no está obligado a crear un registro en respuesta a una solicitud, excepto en circunstancias limitadas en las que el registro pueda ser razonablemente creado a partir de un sistema de computación existente. El derecho del solicitante, según el Acta, es respecto a la información contenida en un registro existente al momento de la solicitud.

6.1.1. Excepciones

Excepciones obligatorias

Las excepciones obligatorias requieren que el gobierno deniegue el acceso a un registro, en los siguientes casos:

- informaciones confidenciales de otro gobierno,
- información financiera o comercial suministrada en confianza, donde la divulgación de la información pueda perjudicar los intereses de terceros,
- información personal sobre personas que no sean el propio solicitante, si la divulgación constituyera una invasión injustificada a la privacidad personal.

Excepciones discrecionales

Las excepciones discrecionales permiten al gobierno decidir si se debe negar o no el acceso al registro solicitado. Estas incluyen:

- proyectos de estatutos/ordenanzas y los registros de reuniones cerradas del *City Council* o de sus Comités (*Committees*),
- consejos o recomendaciones de un empleado o consultor,
- asuntos de aplicación de la ley,
- divulgación de información que podría perjudicar los intereses financieros o de otra índole del gobierno local,
- información dada en la relación abogado-usuario, tal como el asesoramiento jurídico,
- información que podría poner en peligro la salud o la seguridad de una persona,
- información ya disponible para el público a través de otro medio, o que próximamente será publicada.

Algunos registros no están disponibles conforme al Acta en cuestión (MFIPPA). Estos incluyen:

- los registros ubicados, por un particular o por una organización, en los archivos del gobierno de Toronto,
- los asuntos relacionados con el empleo.

6.1.2. Apelaciones

Si el solicitante no está satisfecho con la decisión de acceso tomada por el gobierno local, puede apelar la decisión por escrito ante el *Information and Privacy Commisioner (IPC)* de Ontario. El gobierno local cuenta con 30 días calendario a partir de la fecha de recepción para responder a su petición. Si el solicitante no ha recibido una carta de resolución y han pasado los 30 días, puede apelar también sin esperar ningún pronunciamiento.

El IPC es nombrado por la Asamblea Legislativa de Ontario. El Comisionado toma decisiones en virtud de MFIPPA.

Para apelar una decisión de acceso tomada por el gobierno, en un plazo de 30 días calendario de haber recibido la decisión, el solicitante debe escribir a la oficina del IPC indicando que está apelando una decisión del gobierno local.

El escrito del solicitante debe incluir una copia de su solicitud original de información y una copia de la notificación de la decisión del gobierno local, excepto si media silencio de este último y venció el plazo de respuesta. Esta solicitud de apelación también acarrea el pago de una tasa.

Tarifa/Tasa de Apelación

Si se está apelando una solicitud de acceso a su información personal o una corrección a la información personal, la tasa de apelación obligatoria es de 10 dólares.

Si se está apelando una solicitud de acceso a los registros generales, la tasa de apelación obligatoria es de 25 dólares.

6.2. Información personal de salud. Acta de protección

Lo siguiente es una breve síntesis extraída del Sitio Web del gobierno referido al Acta de Protección de la Información Personal de Salud[75]. Para más información, deberán recurrir al Anexo recomendado.

El gobierno local es responsable de proteger la información personal de salud en el marco del PHIPA (*Personal Health Information Protection Act*)[76]. Dicha norma cubre las siguientes divisiones:

- Servicios de salud para empleados (solamente para el personal del gobierno de Toronto).
- Servicios médicos de emergencia[77].
- Salud Pública de Toronto[78].
- Hogares de cuidado y servicios a largo plazo (anteriormente "Casas para Ancianos")[79].
- Refugios, Vivienda y Apoyo[80].

75 http://www.toronto.ca/cap/phippa.htm

76 http://www.e-laws.gov.on.ca/html/statutes/english/elaws_statutes_04p03_e.htm

77 http://www.torontoems.ca/main-site/pdf/information_practice_statement.pdf

78 http://www.toronto.ca/health/information_practice_statement.htm

79 http://www.toronto.ca/ltc/pdf/phipa_practice.pdf

80 http://www.toronto.ca/housing/smis/q-a.htm

La información personal de salud debe mantenerse en privado y segura. Puede ser accesible para la persona a la que se refiere o para quién está legalmente autorizado a tomar decisiones por ella.

La información es compartida entre sus médicos, enfermeras, cuidadores y otros miembros del equipo que brindan atención y asistencia. El gobierno local puede recoger, usar o divulgar la información médica personal a terceros con el fin de:

- proveer atención y asistencia sanitaria a la persona de cuya información se trata,
- comunicar o consultar acerca del cuidado de la salud de dicha persona con su médico y otros profesionales de la salud,
- obtener el pago de la atención médica personal según sea necesario,
- conducir la planificación e investigación del sistema de salud,
- informar, de acuerdo a lo requerido o permitido por ley.

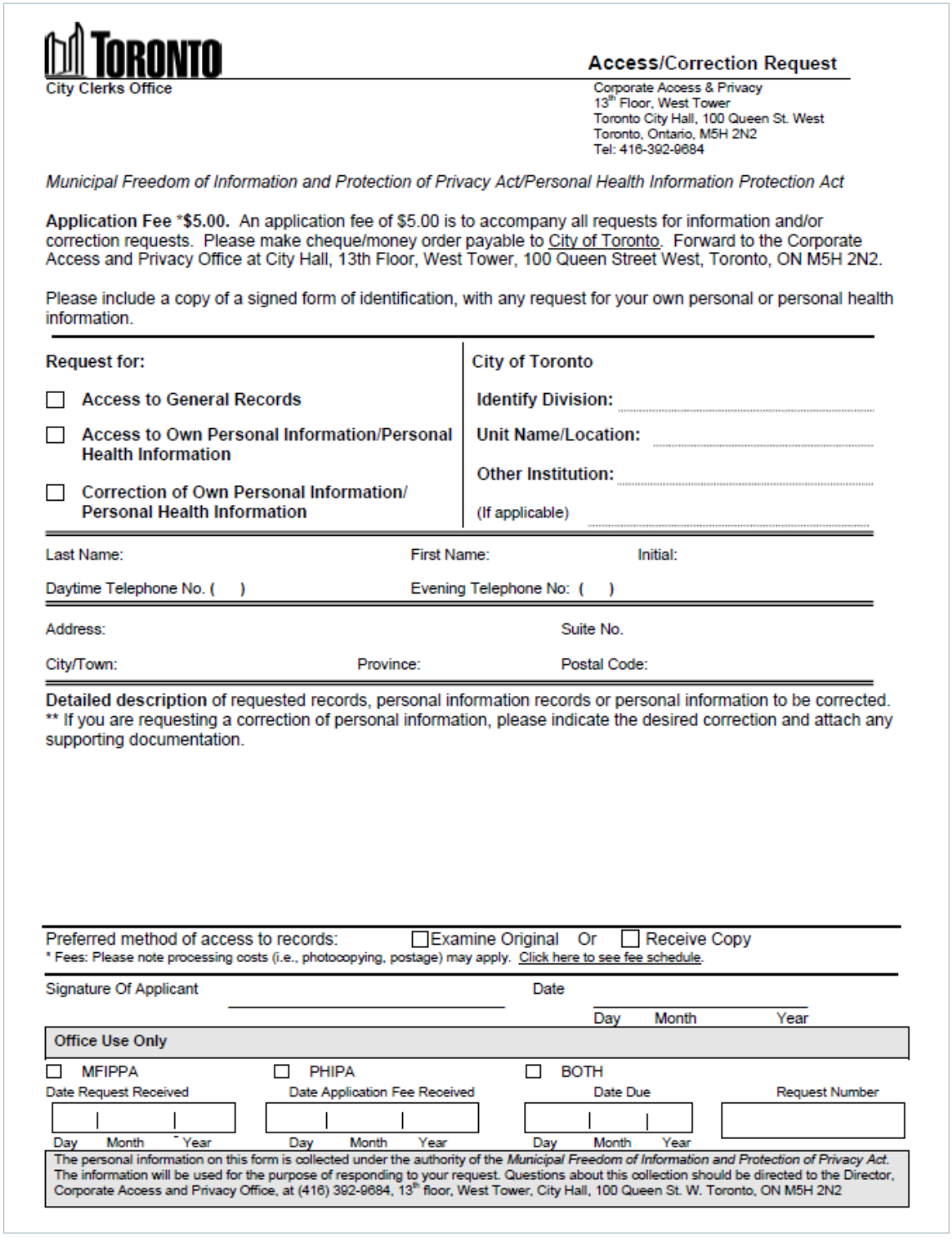
Cuando una persona necesita acceder a su información personal de salud, el primer camino de acceso es ponerse en contacto con la persona de la División que tiene su registro[81]. Si este acceso informal no satisface las necesidades del solicitante, el mismo puede hacer una solicitud de libertad de información (FOI). También tiene el derecho a presentar una queja ante el *Information and Privacy Commissioner* (IPC), cuando el acceso a dicha información de salud le fuera negado o si el solicitante creyera que su privacidad ha sido violada.

81 En la entrevista realizada con Lan Nguyen, *Director of Business Enablement and Client Services, Information and Technology Division*, del gobierno de Toronto, surgió el tema de las *Smart Cards* para las Historias Clínicas. Ella contó que el gobierno federal estuvo trabajando durante diez años en el asunto, con un gasto muy grande, pero que no terminaron de acordar sobre quién podía ver qué cosa (*Who could see what*). Ese es un tema muy delicado y genera mucha inquietud en la población.

En los países escandinavos han decidido que los datos de salud pertenecen a los ciudadanos. El paciente es el que ingresa (o permite el acceso) a sus datos. Los empleados de salud, los laboratorios, farmacias, etc. pueden acceder sólo a la información pertinente. Se accede a través de los pacientes.

A la pregunta de qué sucede si el paciente sufre un accidente y queda inconsciente, ella responde que esa situación ha generado muchas discusiones. Cada persona debe producir un *Family Care Delegation*, que es como un testamento, donde delega la voluntad de apertura de sus datos de salud. En el caso de que esté inconsciente, los que lo asisten pueden averiguar quién es el accidentado, donde vive y cuál es su "contacto de emergencia", única persona con autoridad para acceder a su Historia Clínica. En la actualidad están trabajando para ver cómo se puede dar una respuesta más rápida a esa situación.

A continuación acompañamos el **formulario electrónico para requerir el acceso**



TORONTO
City Clerks Office

Access/Correction Request

Corporate Access & Privacy
13th Floor, West Tower
Toronto City Hall, 100 Queen St. West
Toronto, Ontario, M5H 2N2
Tel: 416-392-9684

Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act/Personal Health Information Protection Act

Application Fee *$5.00. An application fee of $5.00 is to accompany all requests for information and/or correction requests. Please make cheque/money order payable to City of Toronto. Forward to the Corporate Access and Privacy Office at City Hall, 13th Floor, West Tower, 100 Queen Street West, Toronto, ON M5H 2N2.

Please include a copy of a signed form of identification, with any request for your own personal or personal health information.

Request for:

☐ **Access to General Records**

☐ **Access to Own Personal Information/Personal Health Information**

☐ **Correction of Own Personal Information/ Personal Health Information**

City of Toronto

Identify Division: .....

Unit Name/Location: .....

Other Institution: .....

(If applicable) .....

Last Name: First Name: Initial:

Daytime Telephone No. ( ) Evening Telephone No: ( )

Address: Suite No.

City/Town: Province: Postal Code:

Detailed description of requested records, personal information records or personal information to be corrected.
** If you are requesting a correction of personal information, please indicate the desired correction and attach any supporting documentation.

Preferred method of access to records: ☐Examine Original Or ☐ Receive Copy
* Fees: Please note processing costs (i.e., photocopying, postage) may apply. Click here to see fee schedule.

Signature Of Applicant _____ Date _____
Day Month Year

Office Use Only

☐ MFIPPA ☐ PHIPA ☐ BOTH

Date Request Received | Date Application Fee Received | Date Due | Request Number

Day Month Year | Day Month Year | Day Month Year

The personal information on this form is collected under the authority of the *Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act*. The information will be used for the purpose of responding to your request. Questions about this collection should be directed to the Director, Corporate Access and Privacy Office, at (416) 392-9684, 13th floor, West Tower, City Hall, 100 Queen St. W. Toronto, ON M5H 2N2

Imagen 17.

Este formulario continúa con los costos por el acceso, diferenciados por fotocopias, diskettes o CDs, hora de programación de computación, hora de búsqueda, hora de preparación del documento. El plazo de respuesta es de 30 días, al igual que el requerimiento general de acceso a información personal.

6.3. Protección de la privacidad en las interacciones online con el gobierno[82]

El gobierno tiene muchas razones para recolectar información acerca de los individuos: por impuestos a la propiedad, recreación, registración, servicios sociales, permisos de estacionamiento, oradores ante las reuniones de comité, etc.

Según la ley provincial, el gobierno puede recolectar información cuando es necesaria, y la usa sólo por las razones que fueron dadas cuando la misma ha sido recogida. Esta razón aparece generalmente en la parte de abajo de la declaración donde el ciudadano pone sus datos. También informa dónde se puede llamar para preguntar acerca del uso que se le va a dar a la misma. Además, existe un estándar específico sobre la privacidad online (http://www.toronto.ca/get_connected/privacy_statement.htm). Este estándar sólo es aplicado en las interacciones con el gobierno a través del servidor web de Toronto. No corresponde a ningún otro sitio web. Se incluyen, a continuación, algunos de sus conceptos:

Cuando alguien visita los sitios web del gobierno de Toronto, esa visita es anónima. Si la persona necesita realizar alguna gestión con alguna división del gobierno, se le preguntará en tal caso el nombre, la dirección del correo o un e-mal, a fin de comunicarle la respuesta. Sólo aquellos que "necesitan saber", tendrán acceso a la información personal proporcionada.

La tecnología de encriptación protege la información personal durante la transmisión. La aparición de la frase “usted está en un sitio seguro” será publicada por los sitios de gobierno cuando se está en una sesión encriptada. También aparecerá un ícono de seguridad en algún lugar de la pantalla. Las páginas seguras no están a salvo de los caches temporales en la computadora. Una vez que se sale de las pantallas seguras, las mismas no pueden ser accesibles nuevamente. Si la encriptación no está disponible a través del sitio, se recomendará un medio de comunicación alternativo.

El servidor no colecciona o retiene el e-mail de la persona que interactúa en un formato en un banco de datos, aunque algunos proveedores de servicios de Internet pueden automáticamente incluir la dirección de email con el IP (*Internet Protocol*)

Cualquier sitio del gobierno donde se solicita información personal contendrá una nota delimitando la autoridad legal para recoger información y deberá dar razones sobre el propósito de recolección de la información personal, cómo va a ser usada, quien va a tener acceso a ella, y a quién contactar si existen algunas preguntas acerca de estas prácticas. La información personal sólo se dispone de acuerdo con un calendario de retención de registros.

Para asegurar que la información personal es irrecuperable, se utiliza un programa utilitario para eliminar los datos electrónicos y también se tritura cualquier registro en papel.

Respecto a las prácticas de *logging*, estos *logs* registran la dirección IP de los visitantes del sitio. La dirección IP es un número automáticamente asignado por una computadora o por el ISP (*Internet Service Provider*) que solicita una dirección URL. El gobierno no puede identificar a las personas desde esta información. Archiva y usa los archivos de *log* para análisis de sistemas, mantenimiento y evaluación del sitio.

El gobierno no vincula la información con la identidad de los individuos que visitan sus sitios, excepto cuando se haya detectado un intento de daño.

82 Información extraída de http://www.toronto.ca/city_clerk/info-personal.htm

7. Gestión de la comunicación institucional y producción de contenidos

Ahora veremos algunos temas ligados a la producción de contenidos del gobierno para el público. Estos temas son de incumbencia de todas las áreas de gobierno. Por lo tanto, estaremos haciendo una pausa sobre el trabajo del *City Clerk´s Office* para luego retomarlo en lo que a ellos les compete respecto a dicha producción.

7.1. Planificación de la política de comunicación institucional[83]

Es importante contar con planes de comunicación preparados para asegurar que: 1) la comunicación emitida esté claramente articulada con el conjunto, junto a los roles, responsabilidades y procesos; y 2) las audiencias "objetivo" se encuentren claramente identificadas.

Respecto a la articulación, los requerimientos para la planificación de la comunicación deben asegurar la existencia de una coordinación de las actividades de comunicación a través de todas divisiones, que los mensajes de comunicación del gobierno de Toronto estén claramente definidos y que las estrategias queden establecidas para asegurar que estos mensajes lleguen al público correcto.

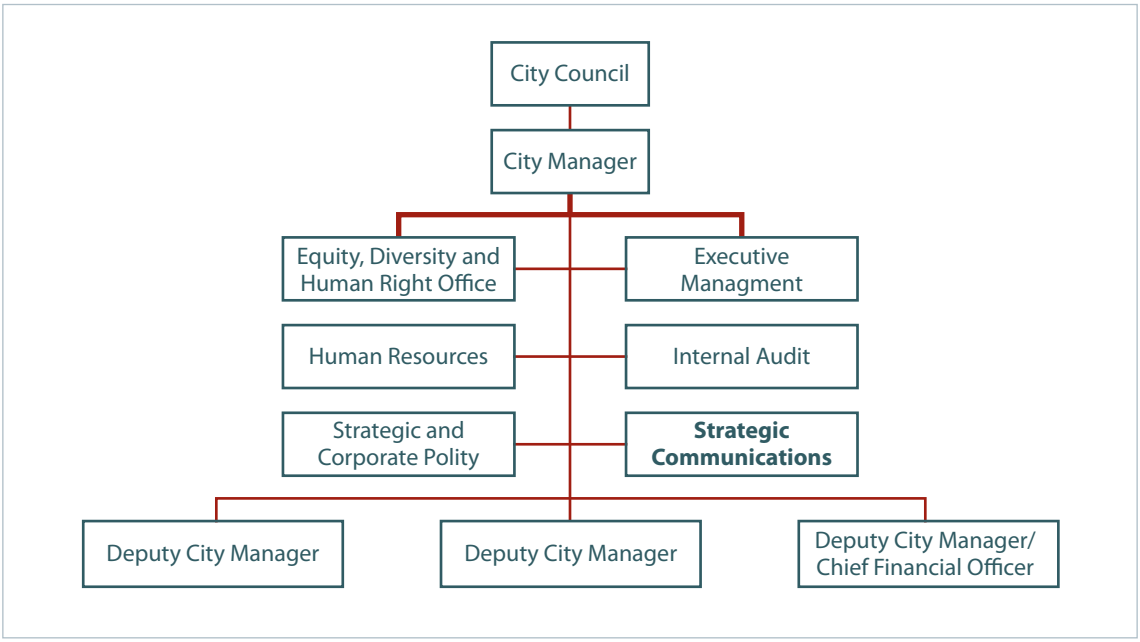
La función comunicacional es una función de gestión con responsabilidades compartidas que requiere del apoyo, cooperación e interacción entre el personal, divisiones o *clusters* (grupos). El equipo de comunicación debe trabajar colaborativamente involucrando desde los jefes de división hasta los asesores políticos, desde los directores de programas especiales al personal especial, y así continuamente; a fin de asegurarse de que la información pública satisfaga las necesidades, preocupaciones y cuestiones, y que estas últimas sean rutinariamente identificadas.

Roles y responsabilidades

El responsable de esta política es el *Strategic Communications Division,* en la cabeza de su Director[84].

83 Lo que sigue se ha extraído de un borrador interno entregado por funcionarios del gobierno de Toronto. Refiere a la política vinculada con el *Communications Planning.* Exactamente, el borrador se identifica como "*Policy # 2008-03*".

84 La misión de esta División consiste en proveer servicios de comunicación excelentes a fin de asegurar que el público, los empleados, los medios y las audiencias nacionales e internacionales tengan una clara comprensión de las políticas, prioridades y programas del gobierno. En tal sentido, es la responsable de proveer estrategias y planes de comunicación institucional, gestión de proyectos y relaciones con los medios, apoyar al Alcalde, concejales y a las distintas divisiones en su tarea de mantener informado al público sobre el quehacer del gobierno local y para alentar al involucramiento de la ciudadanía.



Organigrama 2.

El *Senior Management Team of City Managers* y los *Deputy City Managers* son responsables de asegurar que la planificación de la información esté integrada dentro del desarrollo de las políticas.

Los *Deputy City Managers* y los jefes de divisiones (*Division Heads*) tienen que asegurar que los equipos de comunicación respectivos sean consultados acerca de todas las iniciativas importantes ocurridas en sus divisiones, así como también verificar que las actividades de comunicación puedan ser cumplidas.

Los *Cluster Communications Managers*: tienen la responsabilidad de trabajar colaborativamente con el personal de su División y con la División de *Strategic Communications* a fin de identificar asuntos e iniciativas que requieran planificar la comunicación, y también deben preparar los planes de comunicación de acuerdo con esta política.

El *Divisional Communications Staff* trabaja colaborativamente con el *Strategic Communications Division* para determinar los roles y las responsabilidades respecto a la planificación de las comunicaciones.

El Director de la División *Strategic Communications* puede realizar correcciones a todo plan comunicacional para asegurar que los mensajes del organismo sean claros y que las actividades de comunicación sean coordinadas y consistentes entre las divisiones.

Implementación

Los planes de comunicación deben tener un número de componentes clave que incluyan:

- Introducción – Breve reseña del tópico.
- Contexto – Revisión/análisis del entorno y los asuntos clave que se presentan.
- Objetivos comunicacionales relacionados con las prioridades del gobierno o de otro organismo o prioridades aprobadas por el *City Council*.
- Audiencias/Stakeholders.
- Mensajes clave.
- Asuntos y respuestas.
- Designación de un portavoz.

- Estrategia: incluyen componentes de plazos, medios, y stakeholders.
- Táctica: incluye quien será responsable y los *deadlines*.
- Presupuesto.
- Medición/Evaluación.

Procedimientos

Algunos componentes que deben ser completados en el Plan de comunicación de cada División:

- Confirmación de que el plan, incluidas las tácticas, se encuentran en conformidad con las políticas del gobierno local, los protocolos y estándares relacionados con los anuncios, accesibilidad, diversidad, lenguaje llano, servicios multilingües, identidad organizacional y el Sitio Web del gobierno local.
- Confirmación de que ha sido consultado el censo más reciente para la preparación del plan, y que el plan ha sido preparado mediante tácticas apropiadas para apuntar a necesidades diversas de audiencias específicas o vecindarios identificados en el plan.
- Confirmación de que la información necesaria sobre las funciones de servicios del cliente (*Call Centres*, atención presencial en mostradores) se ha comunicado.
- Confirmación de que el plan ayuda a los objetivos y estrategias de la política de involucramiento cívico.
- Identificación clara del nombre del contacto del *staff*, junto con el nombre del responsable del plan.
- Para planes de apoyo en cuestiones intergubernamentales, o por cambio de política, el área responsable de esa política debe ser también consultada.
- Para planes de informes de apoyo para una Comisión del Concejo o Grupo de Trabajo, deben estar identificadas la fecha de la reunión y la ruta del informe de la Comisión. Adicionalmente, los planes de comunicación deben ser preparados en concordancia con el ciclo de gestión de la Agenda.

Aprobaciones

- Las divisiones que inician planes de comunicación sobre asuntos significativos para el gobierno local, cuestiones transdivisionales, para cambios de políticas y para asuntos intergubernamentales, deben realizar la consulta y tener sus planes aprobados por el Director de *Strategic Communications*.
- Sólo el Director del *Strategic Communications* puede aprobar el uso de proveedores externos para la comunicación.

7.2. Redacción, lenguaje y formación en el *City Clerk´s Office*

En lo que hace a algunas reglas conformadas en el área previamente analizada (*City Clerk´s Office*), Daphne Donaldson nos cuenta que existen responsables directos de establecer criterios de redacción y de revisión de las informaciones emitidas[85].

85 Uno de ellos, de nombre "John" es el que explica las reglas del lenguaje en la entrevista. No hemos podido recuperar el nombre completo de esta persona.

Los criterios que sustentan esa redacción han ido cambiado. Antes se producían contenidos pensando en un nivel de comprensión académico y, ahora han concluido que tienen que estar escritos de una manera no técnica, comprensible para alguien de 6º grado (12 años). Esta modalidad es típica en los periódicos, que apuntan a ese rango de comprensión. Existe un Programa para lograrlo que se llama *Written in Clear Language*[86].

El gobierno de Toronto aún no utiliza ninguna metodología para constatar la comprensión de las comunicaciones por parte de los destinatarios. Por lo tanto, no manejan mecanismos de feedback. Sólo entrenar al personal para seguir los estándares fijados.

7.3. La comunicación y la multiculturalidad[87]

La preparación de los mensajes institucionales debe considerar los vectores clave etnoculturales y las diversas percepciones conforme a sus procedencias. Esto significa hacer hincapié tanto en el lenguaje como en los medios de entrega apropiados. Hay que realizar estudios muy puntuales para identificar las preferencias o posibilidades (muchos pueden no saber acceder a Internet, por ejemplo).

Para que las políticas de tratamiento a la diversidad sean efectivas y, como en todos los casos, deben existir prácticas de mensurabilidad de resultados.

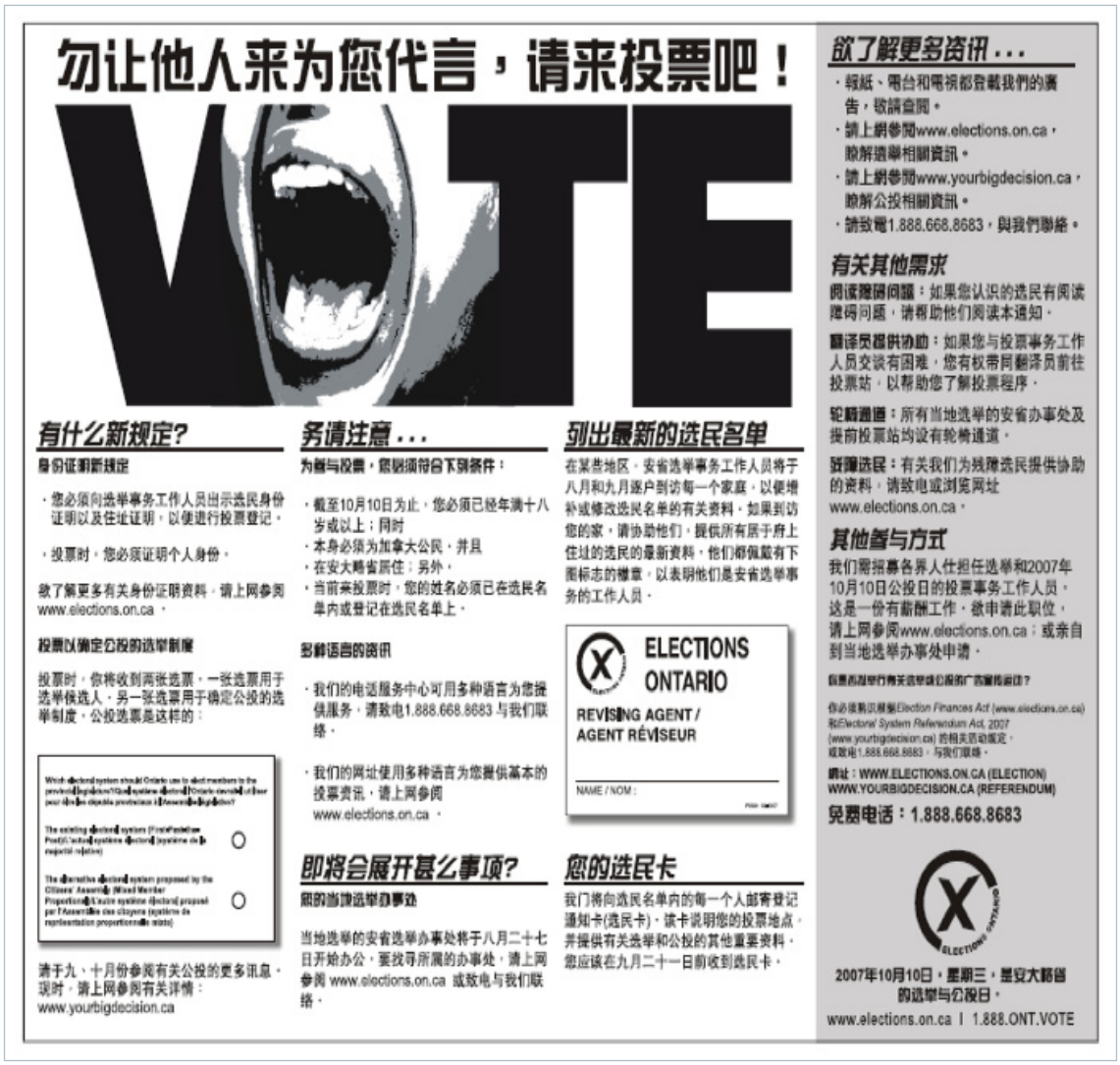
En Toronto muchos migrantes de primera generación hablan en su casa su lengua nativa, tal como hemos visto en esta Tercera Parte, Capítulo uno, Sección uno. A título de ejemplo, se puede mencionar el uso del chino (74%); tagalong (filipino: 40,8%), coreano (71,2%), italiano (55,7%), español (81,4%), portugués (56%) y ruso (48,1%). Otro grupo, que usa su lengua nativa en una menor proporción, lo constituye quienes hablan en su hogar en tamil (17%) y el urdu (10,3%). Paralelamente, tienen sus propios diarios, programas de televisión, de radio, y canales por Internet. Además, y esto es lo importante, muchos de ellos reconocen que no comprenden bien los mensajes ni en inglés ni en francés, ambos idiomas obligatorios para las comunicaciones institucionales.

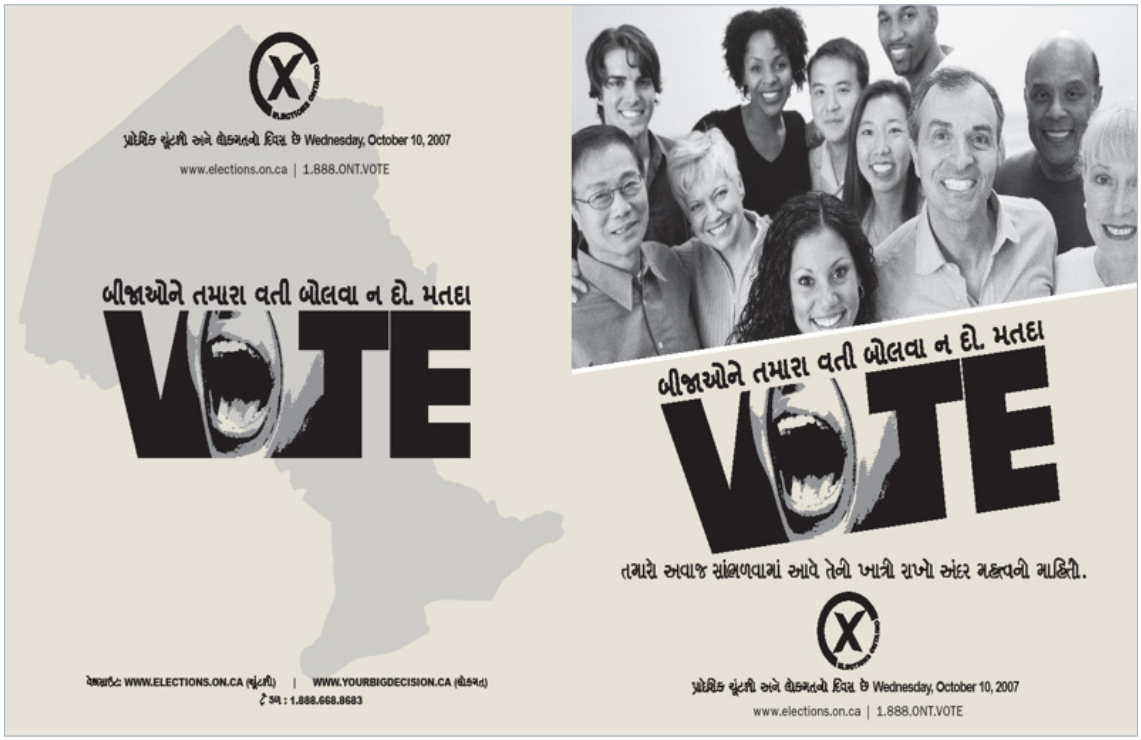
Por eso se trabaja con metodologías para cubrir la comunicación en todos los canales y en los idiomas principales.

Para graficar, se toma un ejemplo que hace a la competencia directa del *City Clerk´s Office*, como es el de las elecciones que, al no ser obligatorias, requieren de campañas intensivas para alentar la participación. Veremos la producción de publicidad mediante el uso de volantes y carteles en distintos lenguajes:

86 Puede encontrarse un resumen en http://www.camacam.ca/en/literacylearning/resources/2005-06-Environmental-Scan-Final-Report.pdf

87 Sobre este tema hemos recibido material de parte de funcionarios del gobierno local.


勿让他人来为您代言，请来投票吧！
VOTE
有什么新规定?
身份证明新规定
·您必须向选举事务工作人员出示选民身份证明以及住址证明，以便进行投票登记。
·投票时，您必须证明个人身份。
欲了解更多有关身份证明资料，请上网参阅 www.elections.on.ca ·
投票以确定公投的选举制度
投票时，你将收到两张选票，一张选票用于选举候选人，另一张选票用于确定公投的选举制度，公投选票是这样的：
请于九、十月份参阅有关公投的更多讯息。现时，请上网参阅有关详情：www.yourbigdecision.ca
务请注意...
为参与投票，您必须符合下列条件：
·截至10月10日为止，您必须已经年满十八岁或以上；同时
·本身必须为加拿大公民，并且
·在安大略省居住；另外，
·当前来投票时，您的姓名必须已在选民名单内或登记在选民名单上。
多种语言的资讯
·我们的电话服务中心可用多种语言为您提供服务，请致电1.888.668.8683 与我们联络。
·我们的网址使用多种语言为您提供基本的投票资讯，请上网参阅 www.elections.on.ca ·
即将会展开甚么事项?
您的当地选举办事处
当地选举的安省选举办事处将于八月二十七日开始办公，要找寻所属的办事处，请上网参阅 www.elections.on.ca 或致电与我们联络。
列出最新的选民名单
在某些地区，安省选举事务工作人员将于八月和九月逐户到访每一个家庭，以便增补或修改选民名单的有关资料。如果到访您的家，请协助他们，提供所有居于府上住址的选民的最新资料。他们都佩戴有下图标志的襟章，以表明他们是安省选举事务的工作人员。
ELECTIONS ONTARIO
REVISING AGENT / AGENT RÉVISEUR
NAME / NOM :
您的选民卡
我们将向选民名单内的每一个人邮寄登记通知卡(选民卡)。该卡说明您的投票地点，并提供有关选举和公投的其他重要资料。您应该在九月二十一日前收到选民卡。
欲了解更多资讯...
·報紙、電台和電視都登載我們的廣告，敬請查閱。
·請上網參閱www.elections.on.ca，瞭解選舉相關資訊。
·請上網參閱www.yourbigdecision.ca，瞭解公投相關資訊。
·請致電1.888.668.8683，與我們聯絡。
有关其他需求
阅读障碍问题：如果您认识的选民有阅读障碍问题，请帮助他们阅读本通知。
翻译员提供协助：如果您与投票事务工作人员交谈有困难，您有权带同翻译员前往投票站，以帮助您了解投票程序。
轮椅通道：所有当地选举的安省办事处及提前投票站均设有轮椅通道。
残障选民：有关我们为残障选民提供协助的资料，请致电或浏览网址 www.elections.on.ca。
其他参与方式
我们需招募各界人仕担任选举和2007年10月10日公投日的投票事务工作人员，这是一份有薪酬工作，欲申请此职位，请上网参阅www.elections.on.ca；或亲自到当地选举办事处申请。
你必须熟识根据Election Finances Act (www.elections.on.ca) 和Electoral System Referendum Act, 2007 (www.yourbigdecision.ca) 的相关活动规定，或致电1.888.668.8683，与我们联络。
網址：WWW.ELECTIONS.ON.CA (ELECTION)
WWW.YOURBIGDECISION.CA (REFERENDUM)
免费电话：1.888.668.8683
2007年10月10日，星期三，是安大略省的选举与公投日。
www.elections.on.ca | 1.888.ONT.VOTE


પ્રાદેશિક ચૂંટણી અને લોકમતનો દિવસ છે Wednesday, October 10, 2007
www.elections.on.ca | 1.888.ONT.VOTE
બીજાઓને તમારા વતી બોલવા ન દો. મતદા
VOTE
વેબસાઈટ: WWW.ELECTIONS.ON.CA (ચૂંટણી) | WWW.YOURBIGDECISION.CA (લોકમત)
ટેડ્ડ : 1.888.668.8683
બીજાઓને તમારા વતી બોલવા ન દો. મતદા
VOTE
તમારો અવાજ સાંભળવામાં આવે તેની ખાત્રી રાખો અંદર મહત્વની માહિતી.
પ્રાદેશિક ચૂંટણી અને લોકમતનો દિવસ છે Wednesday, October 10, 2007
www.elections.on.ca | 1.888.ONT.VOTE

Imágenes 18a, 18b, 18c y 18d.

8. Referencias

"2009 Annual Report. City Clerk's Office", accesible en http://www.toronto.ca/city_clerk/pdf/annual_report_09.pdf.

"2010 Annual Report. City Clerk´s Office, accesible en http://www.toronto.ca/city_clerk/pdf/annual_report_10.pdf.

Accesibility for Ontarians with Disabilities Act. 2005: http://www.mcss.gov.on.ca/en/mcss/programs/accessibility/index.aspx.

*Access and Privacy Ma*nual (2006). Toronto: http://www.toronto.ca/cap/pdf/capman.pdf.

Baldwin, R. (2005) *What's Happening in Clear Language?A Review of Canadian Initiatives and Resources*. Reporte Final *CAMA/CUPE Clear Lenguage Project* http://www.camacam.ca/en/literacylearning/resources/2005-06-Environmental-Scan-Final-Report.pdf.

Entrevista a Daphne Gaby Donaldson, Directora de *Records and Information Management*. Octubre, 2010.

Manual de Acceso y Privacidad. http://www.toronto.ca/cap/pdf/capman.pdf.

Sitios web

City Council: www.toronto.ca/council o http://app.toronto.ca/tmmis/index.do

Open Data: http://www1.toronto.ca/wps/portal/open_data/open_data_home?vgnextoid=b3886aa8cc819210VgnVCM10000067d60f89RCRD

City Clerk´s Office: http://www.toronto.ca/city_clerk/index.htm

Anexo

Manual de acceso y privacidad[88]

1. Introducción

1.1. Perspectiva general

Lo que sigue es una transcripción no literal de las partes más significativas de este Manual

El gobierno de Toronto está comprometido con la mejora continua, el acceso efectivo a la información y el programa de privacidad como una prioridad institucional.

El Acta *"Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act"* (MFIPPA)[89] establece un régimen de acceso a la información, basado en los siguientes principios fundamentales:

- Los ciudadanos informados son esenciales para el proceso democrático y cuanto más sepan acerca de su gobierno, mejor gobernados estarán.
- La apertura (*openness*) en el gobierno es esencial para la rendición de cuentas y el Acta es una parte integral de esa política.
- Cada individuo tiene el derecho fundamental de acceso a la propia información personal que el gobierno ha recopilado y puede utilizar.

1.2. Propósitos del Acta

La sección 1 del MFIPPA establece que:

1. Los propósitos de este Acta son:
   a) Proveer un derecho de acceso a la información que está bajo el control de las instituciones, conforme a los siguientes principios:
      i) La información debe estar disponible para el público.
      ii) Las necesarias excepciones al derecho de acceso deben ser limitadas y específicas.
      iii) Las decisiones sobre divulgación de la información deben ser revisadas independientemente de la institución que controla la información; y
   b) Proteger la privacidad de los individuos con respecto a la información personal sobre sí mismos en poder de las instituciones y proporcionar a los individuos el derecho de acceso a esa información.

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

MFIPPA Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

88 Ubicable en http://www.toronto.ca/cap/pdf/capman.pdf

89 http://www.e-laws.gov.on.ca/html/statutes/english/elaws_statutes_90m56_e.htm

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

Desde el 1° de noviembre de 2004, también se aplica el *Personal Health Information Protection Act* (PHIPA) a las divisiones o actividades del gobierno de la ciudad que están involucradas en la prestación de asistencia sanitaria a las personas y se definen como los custodios de la información sanitaria. PHIPA establece el acceso específico y las reglas de privacidad para datos personales de información sanitaria en custodia o bajo el control de los custodios de la información sanitaria.

Este manual puede ayudar al personal que participa en la respuesta a solicitudes de acceso a la información. Cada División que tenga la custodia o el control de los registros solicitados, es responsable de recuperar los mismos dentro de los plazos que establece este manual.

El *City Clerk* tiene la autoridad para tomar las decisiones finales de otorgar o negar el acceso a los registros en respuesta a solicitudes formales de acceso presentadas en el marco de MFIPPA o PHIPA.

1.3. Definiciones y abreviaturas

Información personal: es toda la información registrada sobre un individuo identificable. Los siguientes son ejemplos:

- raza, origen nacional o étnico, color, religión, edad, sexo, orientación sexual, estado civil o familiar,
- los historiales de educación, médicos, psiquiátricos, penales o laborales,
- las transacciones financieras que involucran a una persona,
- cualquier número de identificación asignado a un individuo,
- domicilio, número de teléfono,
- huellas dactilares, el tipo de sangre,
- opiniones personales de o sobre un individuo,
- la correspondencia de carácter confidencial entre un individuo y el gobierno,
- nombre de la persona si aparece con otra información personal o si la divulgación del nombre podría revelar otra información personal.

Información personal de salud: consiste en cualquier información que identifique a un individuo en forma oral o registrada en relación con:

- salud física o mental, historia de salud de la familia de la persona,
- prestación de asistencia sanitaria a la persona, incluyendo la identificación de un proveedor de cuidado de la salud,
- plan de servicio de cuidado a largo plazo,
- pagos o la elegibilidad para el cuidado de la salud,
- donación de cualquier parte del cuerpo o sustancia,
- número de salud,
- identificación del sustituto del individuo para la toma de decisiones.

No se incluye en esta definición la información relativa a un empleado o agente del gobierno, que se mantiene principalmente para una finalidad distinta de la atención sanitaria.

Registro: consiste en cualquier información registrada, ya sea en forma impresa, en película, por medios electrónicos o por cualquier otro medio. Los siguientes son ejemplos:

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

MFIPPA Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

- correspondencia, memorandos, informes, e-mail,
- notas manuscritas, borradores,
- libros, planos, mapas, dibujos,
- diagramas, obras pictóricas o gráficas,
- fotografías, películas, microfilms,
- grabaciones de sonido, cintas de vídeo,
- documentos informáticos (por ejemplo, la información en una base de datos).

2. Derecho de acceso y excepciones

2.1. Derecho general de acceso

Toda persona tiene derecho a acceder a un registro, o parte de un registro, bajo la custodia o el control del gobierno, a menos que:

- caiga dentro de alguna de las excepciones que se definen a continuación, o
- que el *City Clerk* determine que la solicitud de acceso es frívola o vejatoria.

Las excepciones no deben ser reclamadas simplemente por estar técnicamente disponibles, sólo deben ser reclamadas si realmente se aplican a la información en cuestión.

2.2. Excepciones obligatorias

El MFIPPA contiene tres excepciones obligatorias que prohíben al gobierno revelar información en particular. El gobierno debe retener la información sometida a una excepción obligatoria. Las excepciones obligatorias son:

Relaciones con los gobiernos
Los registros revelan información que el gobierno de la ciudad ha recibido, en confianza: (a) del gobierno federal, provincial o extranjero, b) de una agencia gubernamental, o (c) de una organización internacional.

Sin embargo, el gobierno de la ciudad debe revelar este tipo de registro, si cuenta con el consentimiento del otro gobierno.

Información de terceros
Comprende registros que:

- revelan un secreto comercial, o información de las relaciones científicas, técnicas, comerciales, financieras o del trabajo,
- se suministran en confianza al gobierno de la ciudad, implícita o explícitamente, y
- la divulgación podría razonablemente esperarse que resulte en uno de los daños siguientes:
  - perjuicio significativo para la posición competitiva de una persona, grupo u organización,
  - interferencia significativa en las negociaciones contractuales de una persona, grupo o organización,
  - pérdida o ganancia indebida de cualquier persona, grupo u organización,

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

MFIPPA Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

- revelación de información proporcionada para resolver una disputa de relaciones laborales.

Deben cumplirse los tres puntos principales que estamos dando para que la excepción sea aplicable.

El gobierno de la ciudad tiene la facultad de divulgar el registro, con el consentimiento de la persona a la que la información se refiere.

Información Personal

Excepto en las circunstancias descriptas a continuación, el gobierno de la ciudad debe negarse a revelar información personal a cualquier persona que no sea el individuo a quien esa información se refiere. Las excepciones consideradas son:

- requerimiento previo por escrito con el consentimiento de la persona (si el individuo tiene derecho a tener acceso),
- en circunstancias apremiantes que afecten la salud o la seguridad de un individuo (con notificación enviada a la última dirección conocida del individuo al que se refiera),
- la información personal es recogida y mantenida específicamente con el propósito de crear un registro a disposición del público en general, bajo una ley federal o provincial que autorice expresamente la divulgación,
- para fines de investigación (en virtud de un acuerdo de investigación),
- invasión justificada de la privacidad (los factores de riesgo para tomar esta resolución se definen en MFIPPA).

A continuación, se traen algunos ejemplos de respuesta a una petición de acceso a información personal que no debe ser revelada a otra persona:

- información médica,
- información recopilada durante una investigación policial,
- elegibilidad de los servicios sociales o la determinación de los niveles de prestaciones,
- historial de empleos o de educación,
- información de su declaración de impuestos o la recolectada con fines de recaudación de impuestos,
- historial financiero o actividades financieras de un individuo,
- las recomendaciones personales, referencias o evaluaciones,
- origen racial o étnico, orientación sexual, creencias religiosas o políticas.

Los siguientes son algunos ejemplos de información personal que se da a conocer:

- clasificación, escala salarial, beneficios y responsabilidades laborales de los empleados,
- detalles financieros y de otro tipo de un contrato de servicios personales entre el gobierno de la ciudad y cualquier individuo.

2.3. Excepciones discrecionales

MFIPPA contiene nueve excepciones discrecionales que permiten al gobierno local retener información a discreción. El organismo a cargo es el *City Clerk*.

Consejos o recomendaciones

Los registros que pudieran revelar consejos o recomendaciones de un empleado del gobierno de la ciudad o consultor.

Esta excepción no se aplica a los siguientes registros:

- Material fáctico. Estudios estadísticos.
- Informes de tasadores.
- Declaraciones de impacto ambiental o registros similares.
- Informes y estudios sobre el rendimiento o la eficiencia del gobierno.
- Estudios técnicos/estimaciones de costos relacionados con una política o proyecto del gobierno.
- Los informes de investigación llevados a cabo antes de la formulación de una propuesta de políticas.
- Los planes/propuestas/proyectos de presupuesto definitivos para cambiar o establecer programas del gobierno.
- Informes de un Comité u organismo similar. dentro del gobierno, encargado de preparar informes sobre temas específicos.
- Informes de un organismo del gobierno de la ciudad, establecido para llevar a cabo consultas y hacer recomendaciones.
- Las razones de una decisión final tomada por personal del gobierno.
- Los registros de más de 20 años.

Aplicación de la Ley

Los registros de cuya divulgación razonablemente se podría esperar que den lugar a uno de los daños siguientes:

- Interferencia con un asunto de orden público.
- Interferencia con una investigación policial.
- Revelación de técnicas de investigación actualmente en uso o que podrían ser utilizadas.
- La divulgación de la identidad de una fuente confidencial, o la información suministrada por la fuente.
- Peligro para la vida o la seguridad de cualquier persona.
- Privación a una persona del derecho a un juicio justo.
  Interferencia con la recopilación de inteligencia, o revelación de información de inteligencia.
- Documentos reveladores que hayan sido confiscados por un oficial de policía.
- Peligro para la seguridad de un edificio, un vehículo o un sistema establecido para proteger la propiedad, para los cuales se requiere protección.
- Escape de una persona a su detención legal, o peligro para la seguridad del centro de detención.
- Facilitación del crimen u obstaculización del control del delito. Esta excepción no se aplica a:
  - Los informes elaborados en el curso de las inspecciones de rutina del gobierno.
  - Registros/estadísticas sobre el éxito alcanzado en un programa de aplicación de la ley (a menos que la liberación pudiera interferir con un asunto de orden público).

Intereses económicos y otros

- Los secretos comerciales o financieros, información comercial, científica o técnica perteneciente al gobierno local u otra agencia del gobierno/ que tienen un valor monetario real o potencial.

- La investigación obtenida por personal del gobierno cuando la divulgación privase al empleado de la prioridad de su publicación.
- Perjuicio a los intereses económicos, intereses financieros o de la posición competitiva del gobierno de la ciudad u otro gobierno/agencia.
- Planes o instrucciones que se aplicarán a las negociaciones del gobierno de la ciudad.
- Planes relativos a recursos humanos o administración que no se han puesto en operación o que no se han hecho públicos.
- La divulgación prematura de una decisión política o un beneficio económico indebido o una pérdida para cualquier persona.
- Las preguntas que se utilizarán en un examen o una prueba educativa.

Privilegios del Solicitante

- Registros sujetos a privilegio del solicitante.
- Documentos preparados por o para los abogados del gobierno para su uso en el asesoramiento legal o litigio.

Peligro para la seguridad o la salud

- Los registros cuya divulgación podría razonablemente esperarse que amenacen seriamente la seguridad o la salud de un individuo.

Información de pronta publicación

- La información que se ha publicado o que se encuentra actualmente a disposición del público.
- La información que será publicada por el gobierno de la ciudad u otro gobierno/agencia dentro de los 90 días (o por un período más largo requerido para la impresión/traducción).

Excepciones: Información personal propia

Toda persona tiene derecho a acceder a:

- cualquier información personal sobre sí misma que figure en un banco de datos personales,
- cualquier otra información personal perdida o traspapelada, cuando el solicitante sea capaz de proporcionar información suficientemente específica para que la información sea recuperada.

Si se da el acceso a la información personal, el gobierno de Toronto debe garantizar que la misma sea dada en un lenguaje comprensible y de manera que indique las condiciones generales bajo las cuáles se almacena y se utiliza. Cualquier persona que formule una solicitud de acceso a la información personal de manera fraudulenta, es culpable de un delito y en caso de condena, será pasible de una multa de hasta 5.000 dólares canadienses.

Otra excepción se aplica a la información que signifique:

- Invasión de la privacidad de otra persona.
- Las evaluaciones confidenciales recopiladas para la adjudicación de contratos o beneficios (si se revelaría una fuente confidencial).
- Evaluaciones confidenciales para determinar la idoneidad para un honor/premio por logros o servicios.
- La información médica, si su liberación daña la salud del individuo.
- Investigación o registros estadísticos.

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

IPC
Information and Privacy Commissioner

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

2.4. Otras disposiciones y restricciones para el acceso

Riesgos para el público

El gobierno está obligado a revelar al público o a las personas afectadas, tan pronto como sea posible, cualquier registro, cuando sea de interés público y dicho registro revele un grave riesgo para el medio ambiente, la salud o la seguridad del público. Esta obligación se debe cumplir, a pesar de cualquier otra disposición de MFIPPA. El aviso debe ser dado, si es factible, a cualquier persona a la que se refiera la información. La persona notificada podrá presentar observaciones al gobierno local de por qué el registro no debe ser revelado.

Solicitudes frívolas y vejatorias

El *City Clerk* puede determinar si una solicitud de acceso es frívola o vejatoria, y proporcionará al solicitante notificación de esa determinación, incluyendo las razones. El derecho del solicitante de acceso al registro no se aplica si el *City Clerk* ha hecho una determinación sobre bases razonables.

Esta determinación podrá ser apelada por el solicitante ante la IPC.

Fuera del alcance de MFIPPA

MFIPPA no se aplica a ciertos tipos de registros del gobierno local, que se encuentran fuera de su alcance, lo que no significa que no puedan estar disponibles a través de otros medios legales. Este tipo de registros son los vinculados a:

- los procedimientos ante una corte o tribunal relativos a las relaciones laborales o de empleo con el gobierno local,
- las negociaciones relativas a las relaciones laborales o de empleo con el gobierno local,
- reuniones, consultas, discusiones o comunicaciones acerca de las relaciones laborales o cuestiones relacionadas con el empleo en las que el gobierno local tiene un interés,
- registros colocados en los archivos del gobierno local por una organización externa o un particular.

Esta exclusión se aplica a la mayoría de la información relacionada con el empleo. Sin embargo, MFIPPA se aplica a cualquier acuerdo derivado de las negociaciones relativas a las relaciones de trabajo o a una cuestión relacionada con el empleo y a los gastos presentados por personal del gobierno local.

La confidencialidad en otras leyes

Existe otra legislación que tiene prioridad sobre MFIPPA para el caso de una solicitud de acceso:

- Ninguna persona tiene derecho a inspeccionar el contenido de una urna a menos que esté autorizada a hacerlo por una orden de la Corte (*Municipal Elections Act, 1996*).
- Los empleados del gobierno de Toronto que, en el ejercicio de sus funciones, tengan acceso a los ingresos reales y a información de gastos acerca de propiedades individuales, no deben revelar la información a ninguna otra persona que no tenga igual derecho de acceso (*Assessment Act*).

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

MFIPPA Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA Personal Health Information Protection Act

Ejercicio de los derechos de las personas fallecidas, niños, etc.
Todo derecho, incluyendo el derecho de acceso a la información, conferido a un individuo por MFIPPA, puede ser ejercido por otra persona en las siguientes circunstancias:

- En el caso de personas fallecidas, lo ejerce el representante personal del individuo si se refiere a la administración de los bienes de la persona.
- En el caso de personas que se encuentren bajo poder notarial, lo ejerce el abogado de la persona o el guardián de la persona o propiedad.
- Cuando se trate de personas menores de 16 años de edad, lo ejerce quien tenga la custodia legal de la persona.

Restricciones de seguridad
El MFIPPA requiere que el gobierno de Toronto garantice la seguridad de los registros originales cuando se dé acceso a esos registros. Un solicitante debe examinar el registro original en las oficinas del gobierno. Antes de proporcionar acceso a la información personal de un solicitante, el gobierno debe verificar la identidad del mismo.

El gobierno de la ciudad también debe garantizar que sólo aquellos individuos que necesiten determinado registro para el desempeño de sus funciones, tengan acceso a ese registro.

El gobierno debe garantizar que se definan, se documenten y se pongan en práctica medidas razonables, teniendo en cuenta la naturaleza de los registros a ser protegidos, para:

- evitar el acceso no autorizado a los registros,
- proteger los registros del gobierno de la destrucción o daño accidental.

2.5. Derecho a enmendar la información personal

Todo individuo que tenga acceso a su información personal tiene derecho a:

- Solicitar la corrección de la información personal si la persona cree que hay un error u omisión.
- Requerir que se adjunte a la información una manifestación de desacuerdo, lo que reflejará una corrección que se había solicitado pero no se llevó a cabo.
- Exigir que cualquier persona a la que se ha dado a conocer su información personal, durante el año anterior a la solicitud de corrección, se notifique de la corrección o de la manifestación de desacuerdo.

La solicitud de corrección se realiza mediante el uso del mismo formulario utilizado para una solicitud de acceso. Cualquier persona que formule una solicitud de corrección de datos personales de manera fraudulenta, es culpable de un delito que es castigado con una multa de hasta 5.000 dólares canadienses.

3. Roles y responsabilidades

3.1. Introducción

El gobierno de Toronto, en conjunto, y el *Council*, en particular, son responsables de cumplir con MFIPPA y PHIPA. El cumplimiento con el acceso a la

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

ALO Access Liaison Officer

CAP Corporate Access and Privacy Office

IPC Information and Privacy Commissioner

MFIPPA Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA Personal Health Information Protection Act

PMC Program Management Contact

información y los requisitos de privacidad de MFIPPA y PHIPA involucran a todos los empleados del gobierno y es parte integral de la actividad de cada División.

El personal no debe considerar el cumplimiento de los requisitos de MFIPPA como algo separado de la actividad de prestación de un programa o servicio. En virtud de estos estatutos, el *Information and Privacy Commissioner* (IPC) tiene las facultades de investigación y las normativas para obligar al cumplimiento. Además, las personas afectadas por una orden del IPC bajo el PHIPA, pueden pedir acciones judiciales por daños y perjuicios contra el gobierno local por los daños sufridos como consecuencia de contravenciones al Acta.

Por consiguiente, el personal debe priorizar la tramitación de las solicitudes de acceso a la información a fin de no excederse de los límites de tiempo estatutarios, según MFIPPA o PHIPA, y pronunciarse sobre las solicitudes de acceso.

3.2. *City Manager* y *Deputy City Managers*

Roles

El *City Manager*, como alto ejecutivo del gobierno local, es responsable de asegurar que la "cabeza" (*City Council*) de la "institución" (el gobierno de Toronto) ejerza correctamente sus obligaciones estatutarias contraídas en virtud de MFIPPA.

En el desempeño de esta responsabilidad, el *City Manager* en general y cada *Deputy City Manager* del gobierno de la ciudad, con respecto a sus subordinados directos, se asegurarán que las divisiones que supervisan adhieran a los procedimientos que este Manual describe y a otras políticas y prácticas del gobierno que promuevan el cumplimiento de MFIPPA y PHIPA.

Responsabilidades

El *City Manager* y *Deputy City Managers* son responsables de:

- la asignación de personal suficiente y otros recursos para asegurarse de que las divisiones cumplan con los requisitos de acceso y de privacidad,
- la intervención eficaz, cuando los funcionarios no estén cumpliendo con los parámetros internos de acción de la División,
- asegurarse que los funcionarios cumplan con los plazos legales de respuesta a una solicitud de acceso,
- nombrar un *Access Liaison Officer* (ALO) y un *Program Management Contact* (PMC) para sus propias oficinas y funciones (a diferencia de las divisiones que reportan directamente a ellos).

3.3. *Program Management Contacts* (PMC)

Roles

El PMC es el gerente general, director o director ejecutivo que gestiona determinados programas o servicios, o un gerente designado como delegado de esa persona. Él/ella es el enlace principal entre el CAP y la División, con el fin de responder a las solicitudes formales de acceso de los solicitantes que se presenten bajo el MFIPPA y, en su caso, bajo el PHIPA.

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

ALO
Access Liaison Officer

CAP
Corporate Access and Privacy Office

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

PMC
Program Management Contact

Roles y Responsabilidades

El rol del PMC es el siguiente:

- supervisar las actividades del ALO en la recuperación y revisión de los registros a solicitud de CAP,
- asegurarse de que sea un miembro adecuado el que haya respondido a todas las solicitudes de MFIPPA pertenecientes a su División, y
- intervenir, si fuera necesario, para asegurarse de que el ALO recupere y revise los registros en una forma oportuna y completa,
- ser el contacto para las comunicaciones sobre la inminente liberación de los registros bajo MFIPPA o PHIPA.

En el desempeño de estas responsabilidades, el PMC puede asignar tareas específicas a los funcionarios, sobre todo en las divisiones que reciben un gran número de solicitudes de acceso. Aun cuando él/ella pueda asignar estas competencias a otro miembro del personal, el CAP seguirá dirigiendo sus comunicaciones al PMC sobre peticiones específicas.

Responsabilidades

- Designar el ALO para la División, en consulta con el CAP.
- Comprobar que el ALO y otros miembros relevantes del personal de la División reciban capacitación en MFIPPA ofrecida por el CAP y la formación en gestión de registros ofrecida por el *Records and Information Management*.
- Asegurarse de que un ALO con una formación adecuada esté disponible en todo momento para cumplir con las funciones que este Manual describe.
- Asegurarse de que el ALO tenga los medios necesarios para buscar y recuperar los registros solicitados de la División.
- Asegurarse de que el ALO provea al CAP, en forma oportuna y con las estimaciones de tasas y/o copias de registros.
- Asegurarse de que el personal mantenga los registros de la División de conformidad con las políticas de gestión de la información registrada y con los procedimientos de retención de los estatutos y agendas.
- Asegurarse de que todos los gerentes y el personal de la División, incluyendo el ALO, den prioridad a la recuperación y el análisis de los registros reclamados en una solicitud de acceso.
- Actuar como un único punto de contacto entre el CAP y la División, con la finalidad de resolver problemas o retrasos que se produzcan en esta última.
- Gestionar las comunicaciones y sesiones informativas dentro de la División, con otros ejecutivos del gobierno y con otras áreas corporativas, tales como el *Corporate Communications* para asegurarse de que todos los funcionarios relevantes tengan conocimiento de las cuestiones derivadas de la liberación de los registros previstos en el MFIPPA o PHIPA.
- Garantizar la integridad y la claridad de las notas informativas sobre la liberación inminente de registros.
- Preparar la correspondencia para complementar la nota de decisión del *City Clerk*, en situaciones donde sea deseable una explicación más detallada de los registros.
- Asegurarse de que cada ALO sea claramente consciente de sus responsabilidades de búsqueda, recuperación y revisión de los registros.

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

ALO Access Liaison Officer

CAP Corporate Access and Privacy Office

MFIPPA Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA Personal Health Information Protection Act

PMC Program Management Contact

- Identificar otras tareas relacionadas (si las hay) para el ALO, distintas de las que este Manual describe.

3.4. *Access Liaison Officers* (ALO)

Rol

Cada PMC nombra a un empleado de la División como ALO para ayudar al CAP a responder a las solicitudes de acceso.

Roles y Responsabilidades

Los ALO localizan y documentan las medidas tomadas para buscar y recuperar los registros, de modo que puedan preparar estimaciones de tiempo y de honorarios. También ayudan a identificar los registros que el gobierno local no debe divulgar.

Los ALO deben procesar las solicitudes de acceso dentro de los plazos que establece el MFIPPA y, para aquellas divisiones que son también custodias de información sanitaria, dentro de los límites de tiempo establecidos en el PHIPA.

En consecuencia, las divisiones deben:

- comprometerse a recuperar y revisar los expedientes dentro de los plazos determinados;
- dotar de los recursos de personal necesarios; y
- comunicar este compromiso a su personal.

En el desempeño de estas responsabilidades, el ALO puede asignar al personal tareas específicas, sobre todo en aquellas divisiones que reciben un gran número de solicitudes de acceso. Aunque el ALO pueda haber asignado estas tareas a otro miembro del personal, el CAP seguirá dirigiendo sus comunicaciones al ALO.

Responsabilidades

- Realizar las búsquedas de documentos.
- Proporcionar información para estimaciones de tasas de acceso y extensiones de los tiempos, y asegurarse de que los honorarios y las estimaciones de extensión de los tiempos sean razonables.
- Localizar y recuperar los registros solicitados dentro de su División y preparar copias de los registros para su procesamiento conforme a lo solicitado por el CAP.
- Identificar y marcar los registros específicos cuya divulgación plantea problemas operativos o de otra índole.
- Proporcionar el input, en nombre de la División al CAP y al *City Clerk* con respecto a las consecuencias de la divulgación de los registros y asegurarse de que el mismo cuenta con el apoyo de los gerentes de División correspondientes.
- Informar al CAP de manera oportuna acerca de las búsquedas, la recuperación y revisión de los registros.
- Proporcionar a CAP toda la documentación requerida.

Habilidades Requeridas para un ALO

Un ALO debe ser un empleado de la División que tenga la antigüedad suficiente como para gestionar la recuperación de registros y que entienda y pueda evaluar el impacto operativo de la divulgación de los registros mediante la

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

ALO
Access Liaison Officer

CAP
Corporate Access and Privacy Office

IPC
Information and Privacy Commissioner

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

PMC
Program Management Contact

consulta con los directivos y el personal de la División. En consecuencia, los funcionarios del personal de gestión de registros por el sólo hecho de trabajar en una División, no son candidatos idóneos para su nombramiento como ALO – aun cuando puedan ayudar en general con la recuperación y gestión de los registros. El PMC debe asegurarse de que el ALO tenga las habilidades y la formación necesaria para desempeñar sus funciones, incluyendo:

- Conocimiento práctico de las disposiciones de MFIPPA relativas al acceso y, si fuera necesario, de PHIPA.
- Familiaridad con las tenencias de registros de la División.
- Comprensión de la importancia para las operaciones y el contexto de los registros de la División y la capacidad para informar con claridad al CAP y al *City Clerk* sobre las implicaciones operativas de la liberación de registros.
- La capacidad de trabajar con plazos ajustados.
- Buen juicio, capacidad de análisis y de organización.

3.5. *Corporate Access and Privacy Office* (CAP)

Rol

El CAP recibe las solicitudes de acceso a los registros que los solicitantes presentan por escrito, bajo la cobertura del MFIPPA o del PHIPA. También coordina la respuesta de gobierno local a esas solicitudes. La oficina apoya al *City Clerk*, quien tiene la autoridad bajo el MFIPPA para decidir si un solicitante tiene derecho a recibir registros, sin perjuicio de cualquier derecho de apelación al IPC.

Responsabilidades

El CAP apoya y asiste a los ALO, al personal, a la Dirección de la División y al *City Clerk*. El CAP tendrá a su cargo:

- Gestionar el proceso general de respuesta a las solicitudes de acceso bajo los regímenes del MFIPPA y del PHIPA.
- Recibir las solicitudes de acceso, clarificar las peticiones y, si fuera necesario, contactar a los ALO para comenzar la búsqueda y la recuperación de los registros adecuados y/o prórrogas de las solicitudes y los honorarios estimados.
- Proporcionar a los PMC informes de gestión del rendimiento referidos a la manera en que la División está cumpliendo con los plazos y procedimientos de solicitud de acceso.
- Determinar, en debates con los solicitantes y el personal de la División, si el público puede tener acceso a la totalidad o a partes sustanciales de los registros solicitados por fuera de los procesos legales de MFIPPA o PHIPA.
- Asegurarse de que el gobierno de Toronto realice la reclamación de cualquier prórroga de los plazos requeridos y honorarios, cargas y depósitos; prepare las prórrogas y estimación de honorarios/letras de pago/en base a la información documentada recibida del personal de la División.
- Revisar los registros basados en las recomendaciones de las divisiones.
- Separar la información exceptuada y preparar los registros para la liberación.

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

ALO
Access Liaison Officer

CAP
Corporate Access and Privacy Office

IPC
Information and Privacy Commissioner

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

PMC
Program Management Contact

- Preparar recomendaciones claras sobre la aplicación de las excepciones y el ejercicio de la discreción del *City Clerk*.
- Proyectos de decisión y materiales de información relacionados para el *City Clerk*, con base a las recomendaciones de la División y del personal de *Legal Services*.
- Proveer entrenamiento, asesoramiento y apoyo a los ALO, a los PMC y a otros miembros del personal de la División, cuando sea necesario.
- Servir de enlace con el *Legal Services*· y el personal de la División en apelaciones o reclamos al IPC.
- Gestionar todas las etapas del proceso de apelación, incluyendo la mediación y la investigación.

3.6. *City Clerk*

Rol

El MFIPPA define al *City Council* como la "cabeza" de la institución (el gobierno de la ciudad) a los efectos del Acta. Como jefe, el *Council* es responsable de las decisiones del gobierno bajo el MFIPPA y de supervisar cómo el gobierno administra el Acta en general. Esta responsabilidad incluye el cumplimiento de las disposiciones de dicho Acta relativas al acceso, asegurándose de que la información personal que la entidad posee sea exacta, actualizada y se recopile, utilice y divulgue conforme a lo indicado en el MFIPPA.

El *City Council* ha delegado en el *City Clerk* su autoridad para administrar las disposiciones del MFIPPA de "acceso a los registros". Como delegado principal, la autoridad del *City Clerk* incluye determinar, en nombre del *Council*, al momento de responder a una solicitud, si procede conceder o denegar el pedido. El *City Clerk* se basa en las recomendaciones de los asesores del CAP, de la División y del *Legal Services* para ayudarlo a tomar su decisión.

Responsabilidades

- Decidir el acceso a los registros y responder a las solicitudes por escrito en consideración a lo establecido por el MFIPPA conforme a lo autorizado por el *City Council*.
- Intervenir con los PMC y los *City Managers*, según sea necesario, para resolver cualquier retraso por parte de personal de la División, en la búsqueda, recuperación o revisión de los registros y para asegurarse de que el gobierno cumpla con el MFIPPA en general.
- Preparar un informe anual para el *Council* sobre cómo el gobierno de Toronto administra el MFIPPA y el PHIPA.
- Preparar y presentar al IPC un informe estadístico anual sobre cómo dicho gobierno administra el MFIPPA y el PHIPA según las exigencias del IPC.
- Presidir las reuniones ordinarias del Comité Coordinado de Acceso y Privacidad.

3.7. Servicios legales

Rol

El *Legal Services* proporciona las opiniones legales sobre las solicitudes de acceso, conforme a lo solicitado por el CAP, que dan fundamento a la decisión final del *City Clerk* sobre el acceso. El *Legal Services* puede representar

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

ALO
Access Liaison Officer

CAP
Corporate Access and Privacy Office

IPC
Information and Privacy Commissioner

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

al gobierno de Toronto frente a apelaciones en el IPC por las decisiones del *City Clerk* –en su carácter de jefe delegado bajo el MFIPPA– y en los procedimientos ante IPC o los tribunales, en relación al cumplimiento con el PHIPA.

Responsabilidades

- Proporcionar asesoramiento jurídico al CAP, al *City Clerk* y a las Divisiones sobre cuestiones de jurisdicción relacionadas al MFIPPA, PHIPA y a otros estatutos, cuando sea necesario.
- Representar al gobierno de Toronto ante el IPC en consultas derivadas de las decisiones del *City Clerk* relacionadas con el acceso a los registros solicitados, según el MFIPPA.
- Asesorar al *City Clerk* sobre la conveniencia de solicitar la revisión judicial de las decisiones del IPC según el MFIPPA y representar al gobierno local ante el IPC en las solicitudes de revisión judicial y en los procedimientos judiciales en general, que involucren al PHIPA.
- Comunicar al CAP cualquier cuestión legal sobre las solicitudes de acceso.
- Aconsejar al Director del CAP acerca de las solicitudes formales de asesoramiento para la interpretación del MFIPPA y el PHIPA.
- Notificar al CAP, antes de la divulgación por parte de una División, su dictamen sobre la interpretación del MFIPPA o del PHIPA, para asegurar un tratamiento coherente de los archivos de acceso abierto y dirección a las áreas del Programa.
- Preparar representaciones o solicitudes de reconsideración, cuando sea necesario, en relación con las consultas realizadas por el IPC, para la firma del *City Clerk*, de acuerdo con los plazos establecidos por el IPC para la presentación de reclamaciones.
- Proporcionar asesoramiento jurídico (formal o informal) conforme a lo solicitado por el CAP.

4. Respuestas oportunas a las solicitudes de acceso

4.1. Introducción

El gobierno local está legalmente obligado a responder a las solicitudes de MFIPPA y PHIPA en un plazo de 30 días calendario. En consecuencia, por lo general debe procesar las solicitudes dentro de los 20 o 21 días hábiles. Este período puede ser mayor si el gobierno alega la necesidad de extender el plazo para responder a la solicitud. Este pedido de prórroga estará sujeto a una apelación sobre la razonabilidad de la extensión del plazo, presentada por el solicitante ante el IPC. Si el gobierno de la ciudad no hubiera notificado al solicitante de una extensión de tiempo y no respondiera dentro de 30 días a una solicitud en particular, se considerará que el mismo ha denegado la solicitud. Entonces, el Acta faculta a los solicitantes a apelar inmediatamente la considerada "negativa" ante el IPC.

Debido a los cortos períodos de tiempo legislados, el personal del gobierno siempre debe procesar las solicitudes de MFIPPA con carácter prioritario. El CAP enviará una solicitud de registros directamente al ALO, con un plazo específico para que el staff de la División realice la búsqueda, la recuperación y la copia de los registros solicitados.

El ALO debe completar el trabajo sobre peticiones bajo el MFIPPA dentro de los plazos siguientes, o dentro de cualesquiera otros plazos que el

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

ALO
Access Liaison Officer

CAP
Corporate Access and Privacy Office

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PMC
Program Management Contact

CAP especifique para las solicitudes específicas. Generalmente, el CAP asigna al ALO trece (13) días calendario para:

- determinar si necesitan una extensión de tiempo razonable para responder a la solicitud;
- estimar las tasas de procesamiento aplicables; y/o
- completar la búsqueda de registros y proporcionar copias de los mismos al CAP con indicaciones sobre los recortes de la información confidencial de los registros.

4.2. Proceso de seguimiento

Si el ALO no ha completado las solicitudes de prórroga o los honorarios estimados, ni ha recuperado y copiado los registros y el CAP no ha recibido dichos registros copiados cuando vencen (por lo general, el 13° día), el CAP enviará las notificaciones siguientes:

* Día 10 - Memo para el PMC, con copia al ALO para recordarles que deben proporcionar al CAP los tiempos de la prórroga y estimaciones de costos y/o copias de los registros solicitados, en el día 13 o en la fecha de vencimiento revisada.
* Día 16 - Memo para el *Deputy City Manager*, el PMC, el *City Clerk* y el ALO avisándoles que la respuesta de la División está retrasada y/o que el CAP no ha recibido copias de los registros.
* Día 23 - Memo para el *City Manager* con una copia para el PMC, *el Deputy City Manager* y el *City Clerk*, avisando que la respuesta de la División está retrasada y que si no se reciben los registros de respuesta en los próximos días, la solicitud quedará vencida y provocará la caída de la tasa de cumplimiento del gobierno local.

A veces, el CAP asigna al ALO un período más largo que 13 días para completar estimaciones de tiempo y costos, la búsqueda y copia de los registros y las recomendaciones de *input access*. En este caso, el CAP enviará los memos recordatorios con base en la fecha de vencimiento revisada.

Si el CAP no recibe las copias de los registros de la División solicitados hacia el día 28°, y si la División no ha comunicado previamente una prórroga al solicitante, el CAP agregará la solicitud a la lista de solicitudes con retraso y remitirá la lista al *City Clerk* para el seguimiento conjuntamente con el PMC pertinente.

4.3. Respuestas oportunas a solicitudes bajo el MFIPPA

* Días 1 - 2 (el CAP recibe la solicitud): 2 días
  - Solicitud recibida con la tasa de solicitud.
  - El pedido debe ser claro (el reloj se detiene hasta que el pedido se aclare y las aclaraciones sean enviadas por una carta de confirmación de aclaraciones).
  - Archivo MFIPPA abierto, con formulario de seguimiento.
  - Datos de la solicitud introducidos en el sistema de seguimiento MFIPPA y en el formulario de estado de la solicitud.
  - Notificación de solicitud de búsqueda enviada a la División (ALO).

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

ALO
Access Liaison Officer

CAP
Corporate Access and Privacy Office

PMC
Program Management Contact

* Días 3 - 15 (búsqueda, recuperación y revisión con el ALO): 13 días
  - Búsqueda y recuperación del registro.
  - Notificación al CAP sobre prórroga/estimación de costo/depósito.
  - Llenado de hoja de seguimiento del tiempo de búsqueda.
  - Copia de registros.
  - Revisión del expediente y el resaltado de la información para consideración de recortes.
  - Preparación del memorándum de la divulgación y el índice de registro. Entrega con los registros al CAP.

* Días 16 - 23 (CAP): 8 días
  - Revisión de los registros y recomendaciones de la División.
  - Discusión sobre los recortes de información propuestos con la División y consulta con el *Legal Services*, si es necesario.
  - Preparación del escrito de decisión y recorte de los registros, con nota informativa, de ser necesario.

* Días 24 - 30 (*City Clerk* o un delegado): 6 días
  - Recepción del borrador del escrito de decisión y revisión de los registros.
  - Intercambiar opiniones con el CAP y con el PMC, de ser necesario.
  - Firma del escrito de decisión.
  - Notificación del escrito de decisión y/o registros al solicitante.

4.4. Responsabilidades de comunicación

Una vez que el CAP ha informado a una División de una solicitud de acceso recibida, se comunicará directamente con el ALO sobre la tramitación de la solicitud y entregará una copia de la solicitud al PMC. El ALO deberá actualizar y avisar a su PMC y a otros gerentes de la División sobre el procesamiento de la solicitud de acceso e informará acerca de los avances, según se requiera.

El ALO y el PMC deben consultar con el personal de la División, o el de apoyo para las comunicaciones institucionales, a fin de elaborar materiales de información en relación a la divulgación de los registros. Asimismo, el PMC es responsable de preparar correspondencia para complementar el escrito de decisión del *City Clerk* en aquellas situaciones en las que el personal de la División considere que necesitan explicar con más detalle el contenido de los registros.

5. Procedimientos de coordinación de solicitudes de acceso

5.1. Recepción de solicitudes

Con frecuencia, proveer divulgación de rutina de los registros es en el mejor interés de ambos, los solicitantes y el gobierno, y es el método preferido. El procedimiento de acceso formal debería ser el último recurso dentro de las vías de obtención de la información registrada por el gobierno. La divulgación de rutina reduce los tiempos y costos de acceso para ambos, los solicitantes y el gobierno. El CAP tratará de determinar si un solicitante puede obtener directamente de la División correspondiente, el acceso a todos o a algunos de los registros solicitados; por ejemplo, a través del personal de la División que suministra la información fácilmente disponible para el público en asuntos

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

ALO
Access Liaison Officer

CAP
Corporate Access and Privacy Office

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PMC
Program Management Contact

rutinarios del gobierno, o informalmente, mediante el establecimiento de un acuerdo con el solicitante, el CAP y el personal de la División correspondiente. Esto generalmente implica una breve discusión y negociación con el solicitante y con la División que mantiene los registros solicitados.

Las Divisiones deben avisar de cualquier circunstancia en la que habitualmente se pueden dar a conocer con prontitud ciertos registros a los solicitantes por fuera del sistema de acceso de *Freedom of Information* (FOI). El CAP fomenta que las Divisiones procuren todas las oportunidades de proporcionar la divulgación sistemática de los registros.

El CAP procesa todas las solicitudes en materia de acceso a los registros que un solicitante presenta por escrito en virtud de MFIPPA.

Cuando el CAP recibe la solicitud, estampa la fecha y le asigna un número, recolecta el cargo de 5 dólares y emite un recibo. A continuación, el personal introducen los datos de la solicitud en el sistema de seguimiento MFIPPA.

En el CAP se abre un archivo de solicitud de MFIPPA, lo que incluye un formulario de seguimiento, la solicitud original y una copia del recibo de pago de la tasa. Si el solicitante está buscando la información personal de un tercero, el CAP también requerirá al solicitante que proporcione una autorización firmada por el tercero, la que luego puede colocarse en el archivo.

5.2. Aclaración de solicitudes

El CAP tratará de garantizar que las solicitudes sean claras o, en su defecto, que se aclaren lo más posible las ambigüedades que pudieran contener.

Si las divisiones requieren que un solicitante aclare aún más la solicitud, el ALO debe notificarlo inmediatamente al CAP, que se pondrá en contacto con el solicitante y negociará cualquier aclaración/es necesaria/s. A continuación, el CAP comunicará inmediatamente la solicitud aclarada al ALO y al PMC. El CAP se pondrá en contacto con el ALO para ayudar a clarificar las solicitudes de ser necesario.

Cuando los aportes del personal de la División sean útiles para aclarar la solicitud, el CAP podrá solicitar al ALO u otro representante de la División apropiada, para que participe en una conferencia telefónica con el solicitante. El CAP confirmará por escrito cualquier aclaración con el solicitante.

5.3. Cobro y estimación de tasas

El MFIPPA reconoce que las instituciones gastan recursos humanos y financieros para procesar las solicitudes de acceso en el cumplimiento con el derecho del público a la información. En consecuencia, el MFIPPA establece que es razonable que las personas que pretenden el acceso a los registros tengan a su cargo una proporción de los costos asociados con la provisión del acceso.

El CAP aplica diferentes tarifas prescriptas por el reglamento, en función de si la solicitud es para registros generales o para obtener información personal del solicitante. El CAP debe cobrar la tasa a menos que decida renunciar a la misma conforme a las disposiciones de exención de pago del MFIPPA.

Para todas las solicitudes según el MFIPPA, el solicitante debe pagar una tasa de 5 dólares. La tasa de solicitud es obligatoria y el CAP no puede renunciar a ella. El MFIPPA contiene un listado de tasas que establece el monto que el CAP puede cobrar por los costos varios en que el gobierno deba incurrir al procesar una solicitud:

Tipo de Tasa	Importe
Tasa de solicitud	$5
Fotocopias e impresiones de computadora	20 centavos por página
Disquetes o CD	$10 cada uno
Búsqueda manual de los registros *	$7.50 por c/ 15 minutos de trabajo
Preparación de un registro para la divulgación, incluidos los recortes de registro *	$7.50 por c/ 15 minutos de trabajo
Desarrollo de un programa de computadora para producir un registro de un sistema informático.	$15 por c/ 15 minutos de trabajo
Costos incurridos en la localización, recuperación, procesamiento y copiado del expediente.	Según lo especificado en la factura recibida por el gobierno.

* no se aplica a la solicitud que una persona realice por información personal propia.

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

CAP
Corporate Access and Privacy Office

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

El MFIPPA requiere que el *City Clerk* notifique al solicitante su decisión sobre el acceso a los registros solicitados dentro de los 30 días de haber recibido la solicitud. Por lo tanto, el CAP debe emitir tanto la tasa estimada como un escrito con la decisión sobre el acceso en el plazo de 30 días (a menos que la División haya reclamado la necesidad de ampliar el tiempo para responder o que el CAP hubiera solicitado autorización de un tercero).

Cuando la tasa de procesamiento estimada sea menor a100 dólares, el CAP incluirá una declaración de honorarios en la notificación de la decisión al solicitante antes de la liberación de los registros.

Cuando la tasa de tramitación de una solicitud sea mayor a 100 dólares, el CAP proporcionará al solicitante un detalle de estimación de la tasa. El CAP puede requerir que el solicitante deposite hasta un 50% de la tasa estimada antes de que el gobierno avance con la solicitud. El MFIPPA faculta al CAP y al personal de la División a interrumpir la tramitación de la solicitud hasta que el solicitante pague el depósito correspondiente.

El CAP puede decidir proporcionar al solicitante una notificación combinando la estimación de tasa con una decisión provisional sobre el acceso. Una decisión provisional permite que el solicitante sepa, aunque el gobierno no haya tomado una determinación final, que existen algunas excepciones que pueden ser aplicables a los registros, Como ésta no es una decisión final, no es vinculante para el gobierno y no está sujeta a apelación. No obstante, puede apelarse la tasa estimada.

El CAP determina la decisión provisional y la estimación de costo, usando uno de los siguientes métodos:

- consultar con el personal de la División que esté familiarizado con el tipo y contenido de los registros; y/o
- basar la decisión provisional y la estimación de la tasa en una muestra representativa de los registros.

En todos los casos, el personal debe estimar la tasa mediante el examen de los registros, y proporcionar al solicitante la mayor cantidad de información posible sobre los gastos imputables en que el gobierno incurra para tramitar

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

ALO
Access Liaison Officer

CAP
Corporate Access and Privacy Office

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

la solicitud. La estimación debe indicar también que el solicitante podrá pedir al gobierno que renuncie a la tasa.

Una vez que el gobierno haya enviado la notificación provisional y estimación de tasas, la cuenta de los 30 días se detiene hasta que el/la solicitante indique que está dispuesto a proceder con la solicitud (por ejemplo, mediante el pago del depósito del 50% de la tasa). El gobierno puede enviar un aviso de prórroga, si fuera necesario, después de haber recibido un depósito.

5.4. Prórrogas

El MFIPPA permite al gobierno extender el tiempo de tramitación de una solicitud cuando:

- la solicitud es por un gran número de registros o se necesita buscar a través de un gran número de registros y el cumplimiento de los plazos interfiere irrazonablemente con las operaciones del gobierno; o
- el personal debe consultar con una persona externa al gobierno para cumplir con la solicitud y razonablemente no puede completar la consulta dentro del plazo establecido.

El CAP decide si el gobierno requerirá una extensión del plazo, con base en los aportes del personal de la División. Si cualquiera de los factores anteriores fuera aplicable, el ALO debe informar de inmediato al CAP y resumirá las razones para la prórroga cuando la solicitud involucre un gran número de registros mediante:

- la explicación de los pasos que el personal requiere para buscar los registros relacionados y la estimación del número total de páginas de los registros;
- la identificación de las excepciones que el personal pudiera prever con anticipación y que el gobierno puede citar para retener la información;
- la provisión de una muestra representativa de los registros.

Para las solicitudes que el personal no pueda completar sin consultar con una persona u organización externa al gobierno, el ALO proporcionará al CAP la siguiente información:

- el nombre de la persona u organización que el personal va a consultar;
- la razón por la cual las consultas son necesarias; y
- una estimación de cuándo el personal completará las consultas.

5.5. Búsqueda y recuperación de registros

Una vez que el CAP haya logrado aclarar una solicitud, el siguiente paso es que el ALO empiece a buscar todos los registros que responden a la misma. Al mismo tiempo, el personal debe preparar la documentación para justificar las estimaciones de tasas y las solicitudes de prórroga, si las hubiera. El CAP le pedirá al ALO que localice todos los registros de la División que respondan a una solicitud, que estime el tiempo de búsqueda necesario o determine si se requiere una prórroga.

El ALO debe buscar toda la información registrada que responda a una solicitud de acceso sin importar de qué manera esté registrada. El ALO debe recuperar, revisar y devolver los registros al CAP, a más tardar, en la fecha de

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

ALO
Access Liaison Officer

CAP
Corporate Access and Privacy Office

IPC
Information and Privacy Commissioner

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

retorno provista por el CAP. Si el ALO requiere una prórroga para completar una búsqueda, él/ella debe ponerse de inmediato en contacto con el CAP para determinar si el MFIPPA permite una extensión de los plazos.

El gobierno debe respetar los plazos de búsqueda y recuperación del registro para garantizar que cumple con el MFIPPA. El gobierno informa sobre su oportuna respuesta a las solicitudes de acceso según el MFIPPA al finalizar el año, al *City Council* y al IPC, que utiliza luego la información estadística para preparar su informe anual.

Durante la búsqueda de los registros, el ALO debe consultar con el staff responsable del asunto objeto de la solicitud, o que pudiera haber creado los registros. El personal del CAP evaluará cuidadosamente las solicitudes ambiguas, enmarcadas en términos generales o que requieran del gobierno la recuperación de gran cantidad de registros, para asegurarse de que pueda estimar adecuadamente las tasas, calcular la prórroga de los plazos y comunicar las estimaciones de tasas y las prórrogas a los solicitantes, tan pronto como sea posible. La siguiente es una lista de pasos a seguir en la búsqueda de registros:

1. El ALO por lo general tendrá que identificar al personal en su División que puede ayudar a localizar los registros. Si la División es grande y el ALO no tiene en claro cuál sección tiene los registros, el ALO puede enviar un e-mail general a todo el personal pertinente para ayudar a encontrar a las personas que puedan determinar y reunir adecuadamente todos los documentos relacionados. En cualquier caso, el ALO tendrá que
   - proporcionar al personal los detalles de la solicitud;
   - darles una fecha específica para responder a la petición de búsqueda a fin de que el gobierno no exceda el tiempo que el CAP ha asignado a la División para recuperar los registros.
2. En colaboración con el personal, el ALO deberá identificar los archivos específicos o bancos de datos en dónde debe buscar. Asimismo, deberá documentar las medidas de búsqueda tomadas. En el caso de una apelación, el IPC puede llamar a una exposición oral al personal que se encargó de la búsqueda para que describa los pasos realizados.
3. El CAP, los ALOs y los PMCs deben documentar y mantener todas las comunicaciones con el personal de la División como referencia futura y/o apelación ante el IPC.
4. Si la solicitud es para un registro específico (por ejemplo, un informe con nombre), el ALO debe asegurarse de que alguien haya buscado el registro y, si nadie lo puede encontrar, explicar con todo detalle al CAP el por qué de ese fracaso.
5. Si el personal encuentra muchos registros que corresponden, o si tienen que buscar a través de un gran número de registros, el ALO debe consultar con el CAP antes de gastar recursos en la búsqueda. El CAP puede decidir una prórroga del plazo para la liberación de los registros en ciertas circunstancias.

La notificación al solicitante indicando que el gobierno no tiene ningún registro puede ser apelada por el solicitante sobre la base de la búsqueda adecuada.

5.6. Revisión de los registros y recomendaciones sobre la divulgación

Las divisiones deberían tratar de incrementar el acceso a los registros, siempre que sea posible, para apoyar el objetivo declarado del MFIPPA, que es

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

ALO
Access Liaison Officer

CAP
Corporate Access and Privacy Office

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

Proporcionar el derecho de acceso a la información bajo el control de las instituciones, de conformidad con los principios que: (i) la información debe estar disponible para el público, (ii) las excepciones necesarias al derecho de acceso deben ser limitadas y específicas.

Una vez que los miembros del personal hayan localizado todos los registros correspondientes, el ALO debe copiar los archivos en la secuencia en la que se los encuentra en los mismos. El CAP no acepta originales. Esto asegura que las copias de los registros que el CAP proporciona al solicitante pueden ser comparadas con los registros originales, tal como aparecen en los archivos.

El ALO, en consulta con los gerentes de la División y/u otro personal de la misma con conocimiento de los registros, debe revisar cada registro para identificar cualquier problema operativo o de otro tipo sobre la divulgación del registro. Más importante aún, debe identificar específicamente las áreas de preocupación en un registro marcando toda la información que la División considere que no debe revelarse, y dando razones de ello.

El personal de la División debe comunicar con claridad cuáles son las razones operacionales de por qué el gobierno no debería revelar el registro. Se debe recordar que la mayoría de las excepciones según el MFIPPA, requieren que el personal identifique cómo la divulgación de los registros perjudicaría al gobierno deToronto.

El personal de la División está en la mejor posición para identificar de qué manera la revelación de un registro podría perjudicar al gobierno. El ALO debe poner de relieve toda la información de un registro que deba ser considerada para posibles recortes según el MFIPPA.

Los ALOs deben mantener un archivo de solicitud de MFIPPA por cada solicitud en virtud del MFIPPA que afecta a su División. Este archivo debe contener:

- una copia de la solicitud de acceso;
- copias de los correos electrónicos, notas de archivo u otra información pertinente para la búsqueda de registros;
- recomendaciones del ALO u otras recomendaciones del personal referidas a la negación al acceso a ciertos registros;
- una copia del registro, o una lista de registros si el solicitante está buscando una gran cantidad de registros.

5.7. Provisión de registros al CAP

Los siguientes lineamientos son necesarios al proveer registros al CAP en respuesta a una solicitud de acceso.

1. Ningún registro original: El documento original es el registro oficial del gobierno que el mismo está obligado a mantener por la continuidad operativa del "negocio" y por razones probatorias. Debido a que los registros se podrían perder, es política de *Information Management* que el CAP sólo trabaje con copias de los documentos originales. También puede haber ocasiones en que un área del Programa necesita el registro especial que se solicita porque está en marcha un trabajo relacionado con el archivo. Tener que dar al CAP una copia de los registros garantiza que puedan continuar otras actividades del gobierno mientras el CAP responde a las solicitudes de acceso. Por último, cuando un registro original se requiere para una investigación o procedimiento legal, el gobierno se hará responsable por la integridad de la evidencia que produce.

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

CAP
Corporate Access and Privacy Office

IPC
Information and Privacy Commissioner

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

2. Tamaño del Papel: El MFIPPA prescribe tasas para las copias de registros. El CAP provee al solicitante una copia de los registros de acuerdo con la medida de 8 ½ x 11 tamaño carta prescripto. Con el fin de facilitar esto, el CAP requiere que los registros se provean en tamaño estándar de papel.
3. Copias de una sola faz: Durante el proceso de revisión de acceso, puede haber partes del registro/s que puedan necesitar ser retirados (recortados) de la copia que debe facilitarse al solicitante. Para hacerlo, cada página del registro/s a ser recortado debe ser escaneada individualmente por el CAP. Además, las tarifas aplicables que se cobran por las copias de los registros son calculadas por página. Para que quede claro: cada página provista al CAP debe contener información de un sólo lado.
4. Sujeción de los Registros - Durante el proceso de revisión de acceso, cada página de los registros debe ser numerada y revisada individualmente. Deberán ser quitadas todas las grampas antes de que este paso sea llevado a cabo. El uso de grampas, por lo tanto, agrega un paso adicional al proceso de examen porque hay que sacarlas. Los registros pueden ser sujetados con clips para garantizar que no se pierdan.
5. Eliminación de la información: El momento en el que se eliminará del registro cualquier información a la que no tenga derecho el solicitante es cuando el CAP revisa los registros en respuesta a una solicitud de acceso. El CAP tiene que tener una copia en limpio, sin modificación de los registros, para tomar efectivamente las decisiones de acceso con respecto al registro/s. Además, en el caso de una apelación de la decisión de acceso, es mandato de los procedimientos del IPC que se suministrarán tanto una copia de los registros cortados como una copia de los que no tienen recortes (copia en limpio).
6. Legibilidad: A fin de que el CAP pueda revisar adecuadamente un registro/s, deberá poder leerlo. Por lo tanto, cuanto más claro y más legible sea un registro, mayor será la probabilidad de que se llegue a una decisión acertada. El solicitante debe tener la posibilidad de leer el registro cuando el acceso le es dado. Cuando un registro no es legible, el CAP puede requerir al área del Programa que proporcione una copia más clara o, en el caso de un documento escrito a mano, la transcripción del registro.
7. Envío adjunto de los originales de solicitudes vía e-mail del CAP: El CAP procesa más de 3.000 solicitudes por año en promedio. A cada solicitud le asigna un número de solicitud de acceso (por ejemplo, # 06-0010) para facilitar la referencia a las solicitudes individuales. Adjuntar una copia del e-mail original de la solicitud del CAP garantiza que el CAP pueda identificar a qué solicitud pertenecen los registros específicos.

5.8. Recortes a los registros y aplicación de excepciones

El MFIPPA requiere que el gobierno divulgue la documentación solicitada tanto como pueda razonablemente recortarse sin dar a conocer la información incluida en alguna de las excepciones. El recorte es el proceso de "negar el acceso" a la información que se considera confidencial y de acceso restringido.

Para ayudar al *City Clerk* a determinar si un registro está exceptuado del acceso o fuera del ámbito del MFIPPA, el CAP aplicará las excepciones y los recortes de registros después de considerar las recomendaciones del personal de la División.

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

ALO
Access Liaison Officer

CAP
Corporate Access and Privacy Office

IPC
Information and Privacy Commissioner

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

PMC
Program Management Contact

Sólo el CAP recortará los registros que respondan a una solicitud formal del MFIPPA. Los recortes son decisiones en materia de divulgación, y entre los que toman decisiones en el gobierno, el *City Clerk* es el único que tiene autoridad para tomar las decisiones sobre la divulgación de conformidad con el MFIPPA y el PHIPA.

5.9. Preparación de recomendaciones sobre el acceso

Para determinar si las excepciones al derecho de acceso se aplican, el CAP y el *City Clerk* necesitan entender las razones de la División en su retención al acceso a los registros. En consecuencia, el personal de la División debe proporcionar al CAP información de fondo acerca de los registros específicos, las razones por las que el gobierno local debe retener cualquier información, y copias de los registros correspondientes. La información de fondo ayudará al CAP en la determinación de las excepciones que se pueden aplicar para recortar registros. Esta información también ayudará al CAP para explicar al solicitante la razón por la que el gobierno de la Ciudad ha recortado el registro en la notificación de la decisión del *City Clerk*.

El personal de la División debe proporcionar por escrito al CAP las razones para la excepción total o parcial de acceso a un registro a fin de documentar los aportes de las divisiones y para ayudar al gobierno a responder a la apelación ante el IPC que podría presentar un solicitante.

El ALO debe elaborar y proporcionar al CAP las recomendaciones pertinentes acerca del acceso a los registros.

Cuando el gobierno niega el acceso a un registro o sólo accede parcialmente, como en el caso de un registro recortado, el MFIPPA requiere que el *City Clerk* provea al solicitante una notificación de la decisión, en la cual:

- explique los fundamentos de la decisión,
- describa con claridad los registros correspondientes a la solicitud y se refiera específicamente a la/s excepción/es que el gobierno ha aplicado para justificar su rechazo a facilitar el acceso,
- incluya, en caso necesario, un índice detallado de los registros donde se describa el contenido y el tema de los mismos,
- notifique al solicitante cuando el personal hayan determinado que el registro/expediente que el solicitante busca, no existe,
- manifieste que el solicitante puede apelar la decisión del IPC

El CAP revisa los registros que correspondan y las recomendaciones de la División sobre el acceso y prepara una decisión recomendada para el *City Clerk*. Si el PMC considera que se requiere una explicación de los registros, el PMC puede preparar una breve explicación que lleve su firma. La explicación puede ser incluida en la carta de decisión, o ser enviada por separado por el PMC.

5.10. Solicitudes de grupos de intereses particulares

Estos procedimientos se refieren a las solicitudes de grupos de intereses particulares y a las personas que hacen solicitudes en forma de preguntas.

Si se recibe una solicitud en forma de preguntas, el CAP notificará al solicitante que el derecho de acceso a la información no incluye el derecho a exigir que una institución gubernamental provea una respuesta a una pregunta específica sino sólo a un derecho de acceso a un documento existente

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

ALO Access Liaison Officer

CAP Corporate Access and Privacy Office

IPC Information and Privacy Commissioner

MFIPPA Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA Personal Health Information Protection Act

PMC Program Management Contact

en el cual se ha registrado información, que la lista de preguntas no serán procesadas como solicitud en virtud del MFIPPA, reembolsando la tasa de 5 dólares. El CAP reenviará la carta al PMC adecuado para la respuesta.

Si se recibe una solicitud de registros en cuyo examen de admisión no parecen ser objeto de excepción, el CAP informará al PMC que esto debe ser manejado fuera del MFIPPA con una respuesta informal de su área; reenviará la carta al PMC para la respuesta; notificará al solicitante que le responderá el PMC por fuera del MFIPPA, y reembolsará la tasa de 5 dólares.

Si se recibe una solicitud de registros que sí parece ser objeto de una excepción, el CAP procesará formalmente la solicitud. Si se recibe una solicitud por registros múltiples o referida a diversas áreas programáticas, el CAP dividirá la solicitud y requerirá que se cobren tasas de solicitud por separado.

Si la solicitud es para registros que el ALO avisa que no existen, el CAP notificará al solicitante que los registros no existen; las instituciones no están obligadas a crear un registro en respuesta a una solicitud, y el derecho del solicitante en virtud de la ley está solo referido a la información contenida en un registro existente al momento de la solicitud. El CAP proporcionará una estimación del costo por la creación de un registro.

Las respuestas a las preguntas o a las solicitudes de registros que se encuentran fuera de una solicitud formal, tanto en términos de plazos como de nivel de detalle, son responsabilidad del PMC de la División, que es responsable ante el *City Manager*. El CAP no es responsable de dar seguimiento a este tipo de respuestas, ya que se encuentran fuera del MFIPPA. No hay ninguna obligación legal para que el gobierno proporcione respuestas detalladas a preguntas del público.

6. Apelaciones ante el *Information and Privacy Commissioner* (IPC)

6.1. Facultad de apelación del IPC

El MFIPPA establece el derecho de un solicitante a apelar las decisiones que el gobierno toma sobre el acceso a los registros. El solicitante presenta el recurso ante el IPC.

Un solicitante puede apelar ante el IPC la respuesta del *City Clerk* para acceder a las peticiones. El IPC decide los asuntos recurridos mediante la emisión de una orden. Sujeto al MFIPPA, la orden puede contener todas las condiciones que el IPC considere apropiadas. Las órdenes del IPC son vinculantes para todas las partes en la apelación. El IPC debe notificar a la parte recurrente, al gobierno de Toronto y a cualquier persona notificada de la apelación como una persona afectada, mediante el envío de una copia de la orden.

La amplitud de las facultades del IPC incluye el derecho de ordenar al gobierno que busque en sus archivos con presencia de staff del IPC, si el IPC considerara que la búsqueda original fue insuficiente. Sin embargo, el IPC no tiene la facultad de ordenar al gobierno que cree un registro, a menos que el solicitante esté buscando ciertos documentos informáticos. El IPC también puede emitir una decisión provisional y puede aplazar una decisión hasta que se suministren más presentaciones. El incumplimiento de una orden del IPC constituye un delito.

Según el MFIPPA, la mayoría de las excepciones que permiten al gobierno local retener un registro son discrecionales, lo que significa que el gobierno puede optar por aplicar la excepción y retener el registro. Si bien el IPC no puede sustituir la facultad discrecional del gobierno, el IPC puede revisar

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

IPC
Information and Privacy Commissioner

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

la forma en el jefe ejerció la discreción, para asegurarse de que el gobierno ejerce la discreción adecuadamente.

El IPC puede examinar el registro para determinar si una excepción discrecional, de hecho, se aplica.

El IPC espera que el gobierno explique plenamente sus razones para no revelar un registro en las presentaciones de apelación. Si el fundamento de la decisión del gobierno no está claro, el IPC puede ordenar que el gobierno reconsidere su decisión de retener un registro y suministrar escritos adicionales.

Cualquier persona que intencionalmente obstruya al IPC en el desempeño de sus funciones, haga una declaración falsa para engañar al IPC, o no cumpla con una orden del IPC, es culpable de un delito, y en caso de condena, será castigado con una multa de hasta 5.000 dólares.

6.2. Proceso de apelación

¿Qué se puede apelar?

Generalmente, un solicitante puede apelar ante el IPC cualquier decisión que el gobierno haga en virtud del MFIPPA, incluyendo:

- la decisión de ampliar el plazo para responder a una solicitud;
- la negativa a conceder el acceso a un registro en base a que el registro no existe;
- la negativa a conceder el acceso a un registro con base en que el registro está excluido del MFIPPA;
- la negativa a conceder el acceso a un registro con base en que el registro está exceptuado;
- la concesión del acceso sólo a una parte del expediente;
- la concesión de una solicitud de acceso a un registro o a una parte que puede contener información comercial de terceros o que contenga información personal en que la divulgación puede ser una invasión injustificada de la privacidad personal;
- la negativa a confirmar o negar la existencia de un registro que se ocupa de hacer cumplir la ley o que sería, si se revelara, una invasión injustificada de la privacidad personal;
- lo que se considere una negativa a conceder acceso a los registros;
- la negativa a hacer una corrección solicitada a la información personal;
- el importe de una tasa cobrada;
- la negativa a renunciar a una tasa cobrada;
- la negativa a permitir que un solicitante examine el registro original.

¿Quién puede apelar?

Las siguientes personas pueden apelar ante el IPC:

- la persona que ha solicitado acceso a un registro;
- la persona que ha solicitado acceso a su información personal;
- la persona que ha solicitado la corrección de su información personal;
- la tercera parte afectada que ha recibido un aviso de que el gobierno tiene la intención de divulgar un registro que puede afectar sus intereses.

Notificación de apelación

Un solicitante a quien el gobierno haya notificado de la decisión tiene 30 días calendario para apelar la decisión del IPC. El IPC puede, sin embargo, escuchar una apelación que un solicitante ha presentado después del plazo de 30

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

CAP
Corporate Access and Privacy Office

IPC
Information and Privacy Commissioner

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

días, a menos que el gobierno pueda demostrar que el retraso lo perjudica. Por ejemplo, el perjuicio se puede establecer en el caso que los registros que son relevantes para la apelación hayan sido destruidos.

El apelante comienza un recurso de apelación mediante la presentación por escrito a la IPC de una solicitud de un recurso. Los apelantes no tienen que utilizar un formulario establecido y en general no entienden el proceso de apelación. Como resultado, las solicitudes de apelación a menudo no contienen información suficiente para que el IPC entienda lo que está siendo apelado. El gobierno local debe incluir un párrafo en sus notificaciones de decisiones informando a solicitantes o a terceros que ellos pueden apelar la decisión ante el IPC dentro de los 30 días, y que deben acompañar a su escrito de apelación con:

- el número de registro/expediente que el gobierno asigna a la solicitud;
- una copia de la notificación de decisión; y
- una copia de la solicitud inicial de información.

Si el apelante/recurrente está apelando la decisión del gobierno de que los registros solicitados no existen, el IPC puede desestimar el recurso si el escrito de apelación que el recurrente presenta no ofrece una base razonable para concluir que el registro debería existir.

Confirmación de la apelación por el IPC

El IPC notifica al CAP que un solicitante ha presentado un recurso de apelación mediante el envío de una carta de "confirmación de la apelación". Se informa el nombre del solicitante, el número del IPC de apelación y el nombre del mediador asignado al caso. Asimismo, avisa al CAP que notifique al IPC si los registros de respuesta son de gran volumen (500 o más páginas y tres o más excepciones).

Con la confirmación de la apelación también se pide al gobierno local que provea la siguiente información dentro de los ocho días hábiles, cuando fuera procedente:

- una copia de la solicitud original y su número de expediente,
- una copia de la notificación con la decisión,
- cualquier correspondencia relacionada con la solicitud o con el proceso de toma de decisiones,
- un índice de las actas recurridas, y las excepciones aplicables a los registros (el índice puede ser compartido con el apelante, así se asegura que ninguna información exceptuada aparezca en el índice),
- una copia recortada de los registros bajo apelación, si el gobierno hubiera hecho recortes,
- una copia de los registros sin recortar.

El IPC notifica al gobierno que, si quiere reclamar excepciones discrecionales, además de las que aparecen en su notificación de decisión, deberá hacerlo dentro de 35 días.

Obligación de proporcionar los registros al IPC

El gobierno local debe proporcionar al IPC los registros correspondientes a una apelación. El IPC podrá conceder una prórroga si el gobierno puede demostrar que no es factible proporcionar los registros dentro del tiempo asignado.

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

IPC
Information and Privacy Commissioner

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

Si el gobierno no provee los registros en el plazo estipulado, el IPC puede emitir una orden que requiera al gobierno producir los registros. No proporcionar los registros a la IPC puede resultar en una acusación de obstrucción deliberada al IPC.

El IPC también puede requerir que el gobierno prepare una declaración jurada que describa las medidas que tomó para buscar un registro, si el gobierno afirma que los registros solicitados no existen. El IPC podrá requerir que personal de la División asista a una indagatoria oral relacionada con la adecuada búsqueda de los registros por parte del gobierno.

El IPC tiene derecho a examinar cualquier registro bajo apelación, incluso si es muy sensible o confidencial. Cuando se organice la transferencia de los registros sensibles al IPC, el gobierno debe considerar la naturaleza del registro y opciones seguras para la entrega de los registros al IPC. Por ejemplo, el gobierno podrá utilizar las empresas de mensajería con empleados vinculados y transporte y almacenamiento seguros.

Alternativamente, podrá entregar las actas al IPC un empleado del gobierno.

6.3. Mediación

El IPC puede asignar un mediador para investigar las circunstancias de una apelación y para tratar de resolver el asunto bajo apelación. El mediador revisará los registros pertinentes o las circunstancias bajo apelación y verificará la posición del gobierno. En su función de intermediario, él/ella también tratará de resolver la apelación o de simplificar las cuestiones, sobre la base de discusiones con el recurrente y con el gobierno. En un arreglo mediado, todas las partes llegan a un acuerdo sobre el asunto bajo apelación.

El IPC intentará resolver las cuestiones apeladas antes de recurrir a una orden. El plazo asignado en general para una mediación es de dos meses. Este período de tiempo podrá acortarse si, aparentemente, las partes no alcanzan un acuerdo. Entonces, de la apelación se procederá a una investigación.

6.4. Investigación

Notificación de Investigación y el informe del Mediador

Cuando la mediación no tenga éxito, un juez (*adjudicator*) puede llevar a cabo una investigación para revisar la decisión del *City Clerk*. En esta etapa, la parte recurrente y el gobierno reciben una "notificación de investigación" (NOI) del IPC. La notificación informa a las partes que tienen derecho a presentar sus observaciones. La NOI establece los hechos de la apelación y plantea a las partes preguntas relativas a las disposiciones del MFIPPA que son relevantes para las cuestiones objeto de apelación. Se espera que el gobierno responda a la NOI mediante la presentación de las observaciones dentro de las tres semanas siguientes a la fecha de la notificación de la investigación a menos que se otorgue una prórroga.

Teniendo en cuenta las excepciones adicionales y los hechos durante el proceso de investigación, el IPC podrá permitir que el gobierno reclame excepciones adicionales o que eleve razones adicionales para una excepción en la etapa de investigación, además de las presentadas inicialmente durante la etapa de solicitud.

El gobierno sólo puede reclamar excepciones discrecionales adicionales dentro de los 35 días después de abierta la apelación. Si el gobierno plantea

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

IPC
Information and Privacy Commissioner

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

excepciones discrecionales después de los 35 días, el IPC no está obligado a considerarlas, aunque puede hacerlo en circunstancias excepcionales. El gobierno deberá enviar una nueva notificación de decisión por la excepción adicional en el plazo de 35 días para que el recurrente tenga oportunidad de comentar sobre la aplicabilidad del nuevo reclamo de excepción. El aviso inicial enviado por el IPC especificará el plazo para reclamar excepciones discrecionales nuevas.

En ocasiones, las partes deben realizar más presentaciones. Esto puede ocurrir cuando en el ínterin el IPC hubiera emitido una orden pertinente a la apelación. En estas situaciones, el IPC puede notificar a las partes que tal orden ha sido emitida, y permitir las presentaciones complementarias.

Carga de la prueba

La parte que alega que un registro está exceptuado al acceso tiene la carga de probar que la excepción se aplica. Si el *City Clerk* niega el acceso a un registro o a parte de un registro, deberá establecer en la apelación que la totalidad o parte de un registro se inscribe en una excepción en virtud del MFIPPA. Si un tercero que pueda verse afectado por la divulgación de un registro no quiere que el registro sea divulgado, el tercero debe mostrar por qué el registro no debe ser revelado.

Si el apelante/recurrente, sostiene que existe un "interés apremiante del público" de revelar un registro que está exceptuado, la carga de la prueba corresponde al apelante. No obstante, la carga no es absoluta. Si el recurrente no está familiarizado con el contenido de los registros, el IPC los revisará para determinar si la disposición es aplicable.

Comunicaciones escritas u orales

El IPC debe llevar a cabo la investigación de manera que proteja la confidencialidad de los registros pendientes de la decisión. Por lo tanto, no son aplicables las reglas que normalmente rigen los derechos de las partes que comparecen ante los tribunales. Estos incluyen, por ejemplo, el derecho a una audiencia pública y el derecho a interrogar a los testigos.

La práctica general del IPC es llevar a cabo investigaciones a través de comunicaciones escritas. Puede requerir al gobierno que formule determinadas observaciones mediante declaración jurada. Cualquiera de las partes de la apelación puede solicitar una oportunidad para hacer presentaciones orales, y el IPC podrá celebrar una audiencia oral si lo considerara útil para explorar las cuestiones.

Si el IPC mantiene una audiencia oral, el IPC tiene facultades para convocar e interrogar a testigos bajo juramento. Todo lo dicho o cualquier documento u objeto producido durante la investigación, ya sea oral o escrita, tiene el privilegio como si hubiera sido ante un tribunal.

Por ejemplo, el testimonio proporcionado durante una audiencia no puede ser utilizado en otros procedimientos, excepto en los casos de un juicio por perjurio.

Órdenes del IPC

Después de recibir las presentaciones de las partes interesadas, el IPC emitirá una orden vinculante que no está sujeta a apelación, que puede concluir con una declaración donde se requiera al gobierno revelar los registros a los que se refiere dicha orden dentro de los 35 días siguientes a la fecha de la misma y no antes de los 30 días. Si la orden no afecta a terceros, por lo general concluye

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

IPC
Information and Privacy Commissioner

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

con una declaración que requiere al gobierno local la revelación de los registros dentro de los 15 días siguientes a la fecha de la orden.

Reconsideración de las órdenes del IPC

El MFIPPA no contiene ninguna disposición legal expresa que permita al IPC que reconsidere el pedido. La reconsideración de una orden no es una apelación de la orden por sus propios méritos. Un tomador de decisiones puede reconsiderar una decisión en circunstancias excepcionales en las que se establece que:

- existe un defecto fundamental en el proceso de adjudicación,
- existe algún otro defecto de jurisdicción en la decisión, o
- existe una error administrativo, error u omisión accidental o un error similar en la decisión.

El IPC no volverá a considerar un pedido sólo sobre la base de provisión de nuevas pruebas, ya sea que las pruebas hubieran podido o no obtenerse en el momento de la investigación. El *City Clerk* decide si puede pedir al IPC que reconsidere el pedido.

Una solicitud de reconsideración no suspende la fecha de cumplimiento de una orden. El gobierno todavía tiene que cumplir con los términos de esa orden a menos que el IPC indique lo contrario. La solicitud de reconsideración ante el registro de apelaciones del IPC debe ser presentada dentro de los 21 días siguientes a la fecha del pedido. Esto permitirá que quien toma las decisiones en el IPC pueda estar en condiciones de tomar una determinación sobre la solicitud antes de la fecha fijada para el cumplimiento de la orden.

Revisión Judicial

Las partes en una apelación podrán interponer un recurso de revisión judicial alegando que la decisión del IPC fue a todas luces irrazonable o de lo contrario fuera de la competencia del IPC. La orden emitida por el IPC aconseja a la parte contra quien se dictó la orden del derecho a solicitar la revisión judicial y le da a él/ella 30 días para presentar la solicitud. Si no realiza ninguna solicitud de revisión judicial dentro de ese plazo, la parte debe cumplir con la orden. El *City Clerk* decide si se solicitará la revisión judicial de una orden del IPC.

7. Protección a la privacidad individual

7.1. Introducción

El MFIPPA requiere que el gobierno implemente las normas básicas para proteger la información personal en su posesión. Las disposiciones de la legislación sobre privacidad exigen que las instituciones utilicen las prácticas y procedimientos apropiados para la recolección, almacenamiento, utilización, divulgación y eliminación de información personal.

El MFIPPA confiere al IPC la autoridad para ofrecer comentarios sobre las implicancias de la protección de la privacidad en los programas municipales propuestos. El IPC también está facultado para ordenar al gobierno:

- cesar una práctica de recolección de información personal que contraviene el MFIPPA, y
- destruir una recopilación de información personal que contravenga el MFIPPA.

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

CAP
Corporate Access and Privacy Office

IPC
Information and Privacy Commissioner

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

7.2. Recolección de información personal

El gobierno de Toronto, o los empleados o asesores que actúen en nombre del gobierno, sólo pueden recopilar la información personal que estén autorizados a compendiar. Dicha autorización puede ser una de las enunciadas a continuación:

- la recolección de la información está expresamente autorizada por la legislación provincial o federal,
- la información es utilizada a los fines de aplicación de la ley, o
- la información es necesaria para la correcta administración de una actividad legalmente autorizada.

El gobierno local sólo puede recolectar información personal directamente de la persona a quien la misma se refiera, excepto en circunstancias limitadas. Algunos ejemplos de estas circunstancias incluyen:

- cuando la persona autoriza otro método de recopilación,
- la información personal puede ser revelada al gobierno local por otro gobierno,
- cuando el IPC ha autorizado al gobierno local a recoger la información indirectamente, de otra persona,
- la información se recoge con el propósito de hacer cumplir la ley,
- cuando otra legislación prevé un método diferente de recolección de información.

Al recoger información personal, el gobierno debe proporcionar al individuo un aviso de la declaración de recolección, que contenga:

- la facultad legal del gobierno para recoger la información,
- los principales propósitos para los cuales se destinará la información a recopilar, y
- el título, dirección comercial y número de teléfono de un empleado que pueda responder a las preguntas acerca de la recolección (es decir, por qué se recopila y cómo se va a utilizar)

Los avisos de declaraciones de recolección son preparados por el CAP y se colocan en los formularios del gobierno y las páginas web que recopilan información personal, basada en una revisión de los formularios o las páginas web y en un cuestionario presentado por la División que está recopilando la información.

7.3. Retención de información personal

La información personal que haya sido utilizada por el gobierno deberá conservarse durante un año después de su uso, a menos que los estatutos del gobierno hubieran previsto otro período de retención o que la persona haya dado antes su consentimiento para la eliminación de la información antes. El propósito de este período de retención es asegurar que las personas tengan una oportunidad razonable para obtener acceso a su información personal. La información debe ser eliminada a través de trituración confidencial.

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

HIC
Health Information Custodian

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

7.4. Uso de información personal

El gobierno está obligado a tomar medidas razonables para asegurar que la información personal en sus registros no se utilice a menos que sea exacta y esté actualizada. El gobierno debe crear un registro de todo uso de la información personal que sea diferente de cómo se utiliza la información en regularmente. Este registro debe ser conectado o relacionado con la información personal que se ha utilizado.

El gobierno sólo tiene permitido el uso de información personal:

- si la persona ha dado su consentimiento para que la información particular se utilice,
- para el propósito para el cual fue obtenida o compilada.

7.5. Divulgación de información personal

El gobierno sólo está autorizado a divulgar información personal en las siguientes circunstancias:

- para cumplir con una solicitud MFIPPA,
- si el interesado ha consentido la divulgación a otra persona,
- para cumplir el propósito para el cual fue obtenida o compilada la información,
- para un propósito coherente, por ejemplo, si la persona razonablemente podría esperar la divulgación,
- la divulgación se hace a un empleado del gobierno que necesita el registro en el ejercicio de sus funciones, cuando sea necesario y adecuado para llevar a cabo funciones del gobierno,
- para cumplir con la legislación federal o provincial,
- a una agencia de aplicación de la ley en Canadá (por ejemplo, la policía), para ayudar a una investigación,
- en circunstancias apremiantes que afectan a la salud o la seguridad,
- en circunstancias humanitarias, como ser, ponerse en contacto con los familiares o amigos de una persona herida, enferma o fallecida,
- cuando un departamento del gobierno provincial o federal la necesite para la auditoría de los programas de gastos compartidos.

El gobierno local debe crear un registro de cualquier revelación de información personal a personas distintas de aquellas a las que la información se da a conocer en forma regular. Este registro debe estar conectado o relacionado con la información personal que haya sido divulgada.

Toda persona que voluntariamente revela información personal, o mantiene un banco de datos personales, en contravención de MFIPPA, es culpable de un delito y, en caso de condena, será castigada con una multa de hasta 5.000 dólares.

7.6. Protección de información personal de salud

En virtud de PHIPA, hay una serie de requisitos para proteger la información personal de salud. Estos requisitos son aplicables a las divisiones de la salud designadas como custodios de la información (HIC) en PHIPA. Estas divisiones son las siguientes:

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

HIC
Health Information Custodian

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

- Servicios médicos de emergencia.
- Hogares para ancianos.
- Recursos Humanos: empleado de la clínica médica.
- Refugio de vivienda y apoyo: albergues.
- Salud Pública de Toronto (*Toronto Public Health*).

Seguridad, almacenamiento, conservación y eliminación

Cada HIC (*Health Information Custodian*) debe tomar medidas para garantizar que la información personal de salud esté protegida contra robo, pérdida y uso no autorizado, revelación, copia, modificación o eliminación.

El HIC debe notificar, en la primera oportunidad razonable, a una persona si ocurre que su información ha sido robada, se ha perdido o han accedido a la misma otras personas no autorizadas.

Cada HIC debe asegurarse de que la información personal de salud se mantiene, transporta y elimina de una manera segura. Cuando la información personal de salud es objeto de una solicitud de acceso, el HIC debe conservar la información durante el tiempo que sea necesario para permitir a la persona agotar cualquier recurso con respecto a esa solicitud.

Restricciones a la recolección, uso y divulgación

Cada HIC debe publicar una declaración por escrito de sus prácticas de información. Si el HIC utiliza o revela información personal de salud sin el consentimiento del individuo, de una manera que está fuera del ámbito de su declaración de prácticas de información:

- la persona debe ser notificada en la primera oportunidad razonable,
- una anotación del uso o de la divulgación debe ser conservada con los registros de información personal de salud de la persona.

La información personal de salud no debe ser recolectada, usada o revelada excepto:

- con el consentimiento de la persona, siendo la recolección, uso o revelación necesaria para un objetivo legítimo, o
- según lo permitido por PHIPA.

A menos que sea requerido por ley, un HIC no debe recolectar, utilizar o divulgar información personal de salud si otra información sirve para el propósito. Un HIC no debe recopilar, usar o divulgar más información personal de salud que la razonablemente necesaria. La información personal de salud debe ser recogida directamente de la persona, excepto en circunstancias específicas permitidas por PHIPA. También hay restricciones detalladas acerca del uso de información personal de salud.

La divulgación de información personal de salud sin el consentimiento de la persona, está permitido en las siguientes situaciones:

- información personal de salud para mejorar los servicios de salud o la gestión del sistema de salud,
- ayudar a los investigadores de la salud para la investigación,
- para mejorar o mantener la calidad de la atención o cualquier otro programa o servicio relacionado,
- para la gestión de riesgos y efectos legales,
- para asignar recursos a programas o servicios,

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

CAP
Corporate Access and Privacy Office

IPC
Information and Privacy Commissioner

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

PHIPA
Personal Health Information Protection Act

- para evaluar la capacidad de una persona para el cuidado de la salud u otras decisiones importantes,
- para administrar o hacer cumplir las leyes sobre las prácticas de los proveedores de asistencia sanitaria,
- con el fin de un procedimiento legal, cumpliendo con una orden judicial, u otro requisito legal.

Cualquier persona que intencionalmente recopila, utiliza, divulga o elimina información personal de salud, en contravención de lo dispuesto por PHIPA, obstruye al IPC en el desempeño de sus funciones, hace una declaración falsa al IPC, no cumple con una orden del IPC, o castiga a cualquier persona por la divulgación de una contravención al IPC o porque se niega a hacer nada en contravención con PHIPA, es culpable de un delito, y en caso de condena, será castigado con una multa de hasta 50.000 dólares. Una corporación que contravenga estas disposiciones de PHIPA es pasible de una multa de hasta 250.000 dólares.

7.7. Investigaciones de privacidad

Las personas pueden presentar un reclamo ante el IPC cuando consideren que el gobierno ha realizado de manera inadecuada la recolección, la utilización, la divulgación, la conservación o la eliminación de sus datos personales. El IPC es responsable de revisar las posibles violaciones a las disposiciones de privacidad de la legislación. A veces, el reclamo se resuelve informalmente a través de una resolución que resulte mutuamente satisfactoria para el reclamante y para el gobierno. Un ejemplo de la mediación disponible en cada paso del proceso puede ser simplemente explicar el procedimiento o las razones por las que el gobierno ha utilizado la información de la manera en que lo hizo. En estos casos, el IPC puede confirmar la resolución escribiendo una carta al gobierno en lugar de publicar un informe de investigación formal. Si el reclamo no se resuelve de este modo, procede una investigación formal.

Hay cinco pasos en el proceso de investigaciones de privacidad:

1. Aviso y solicitud de información: Por medio de una carta, el IPC notifica al CAP que ha recibido un reclamo. En la carta se solicita información relativa a la posición del gobierno en la materia. También puede incluir preguntas específicas acerca de los problemas, tales como la facultad para recopilar, usar o divulgar información personal del reclamante.
2. La investigación: El IPC informa al gobierno que hará todo lo posible para mediar y resolver el reclamo. Se pueden requerir copias de los documentos pertinentes. A veces, la investigación requiere que el investigador visite personalmente el gobierno y/o se reúna con miembros clave del staff de la División.
3. Proyecto de informe: Si la mediación no tiene éxito y los temas son sencillos o de rutina, el IPC puede concluir el asunto con una carta. En otros casos, el asunto pasará a un proyecto de informe y al informe final. Cuando el gobierno ha incumplido el MFIPPA, el informe incluirá recomendaciones para prevenir futuras violaciones. El IPC le pedirá al gobierno y al denunciante que realicen comentarios sobre los errores u omisiones en el proyecto de informe.
4. Informe Final: El IPC ofrece al gobierno y al reclamante un informe final de investigación. Si el IPC ha formulado recomendaciones, pide pruebas de que el gobierno ha implementado sus recomendaciones

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

IPC
Information and Privacy Commissioner

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

dentro de los seis meses. Las pruebas pueden ser en forma de una carta y documentación de apoyo, tales como una copia de una nueva política o formulario de notificación.

5. Seguimiento: Si el IPC no ha recibido pruebas de que el gobierno haya implementado las recomendaciones en el plazo de seis meses, toma contacto con el gobierno para averiguar si se han implementado las recomendaciones, y si no, por qué razón no lo han hecho.

8. Divulgación de rutina

8.1. Perspectiva general

Un reto importante para todos los gobiernos es satisfacer la creciente necesidad del público por la información de una manera rentable. Para satisfacer esta demanda y promover un Gobierno Abierto, el IPC alienta la divulgación sistemática.

El IPC advierte que los ciudadanos no pueden participar de manera significativa en el proceso democrático y hacer que los políticos y los burócratas sean responsables, a menos que tengan acceso a la información en poder del gobierno, con sujeción únicamente a las excepciones necesarias que son limitadas y específicas.

La divulgación de rutina ocurre cuando:

- una solicitud de un registro general se puede conceder de rutina, ya sea dentro o fuera del proceso de acceso formal prescripto por el MFIPPA, o
- la información o los registros son liberados periódicamente (sin ningún tipo de solicitud) en virtud de una estrategia específica para divulgación de información.

Hay numerosas ventajas en la divulgación de rutina. No sólo que el público será mejor atendido y mejor informado sino que esta divulgación también será rentable para el gobierno. La tramitación de solicitudes y apelaciones en virtud del MFIPPA, es más costosa y lleva mucho más tiempo que tener acceso previsible a categorías de registros previamente identificados.

A la larga, la divulgación de rutina puede ahorrar trabajo. La clasificación de registros como sujetos a la divulgación de rutina y asegurar que el *staff* de primera línea esté al tanto de estas clasificaciones, facilitarán que el mismo pueda proporcionar información al público de manera eficiente.

El establecimiento de prácticas de divulgación de rutina puede ser una parte importante del compromiso del gobierno para un intercambio abierto de información con el público al que presta servicio. Las divisiones del gobierno son animadas a tomar la iniciativa en el establecimiento de prácticas que fomenten la divulgación de rutina. En el proceso de determinación de estas prácticas, deberán ser incorporados los principios siguientes:

1. En el espíritu del MFIPPA, a menos que exista un requisito legal o una razón para no publicar la documentación, la divulgación sistemática de los registros generales debería ser la norma.
2. El buen servicio al usuario debe ser siempre de primordial importancia tanto si las solicitudes de información se realizan de manera formal como informal.
3. Las necesidades reales del usuario deben ser abordadas en la medida de lo posible. Anticiparse a las necesidades del usuario y hacer que la

Abreviaturas utilizadas en esta página del Manual

CAP
Corporate Access and Privacy Office

MFIPPA
Municipal Freedom of Information and Protection of Privacy Act

información esté disponible antes que se presente una solicitud, es el objetivo último al que deben apuntar las divisiones del gobierno.

Aunque la divulgación de rutina no es de mandato específico según la ley en Ontario, el MFIPPA prevé la divulgación de la información por fuera del proceso de acceso formal, por ejemplo, a través de solicitudes por vía oral o en ausencia de solicitudes.

8.2. Responsabilidad por la divulgación de rutina

Los PMCs son responsables de garantizar que se desarrollen e implementen en sus divisiones prácticas adecuadas de divulgación de rutina. El CAP es responsable de proporcionar la orientación y la investigación para ayudar a los PMCs en el desarrollo de las prácticas de la División, y para promover los conceptos de divulgación rutina en las divisiones del gobierno.

8.3. Pautas para las divisiones del gobierno local

Las siguientes prácticas están concebidas como herramientas que pueden ayudar a las divisiones a determinar qué registros podrían ser clasificados para la divulgación de rutina.

Según lo requerido por el MFIPPA, el gobierno ha elaborado un directorio de registros que identifican los distintos tipos de registros conservados por cada División. Este directorio representa un buen punto de partida para estar en condiciones de aplicar la divulgación de rutina.

En un principio, la clasificación de los registros generales como sujetos a divulgación de rutina, requerirá tiempo por parte de personal de la División. Sin embargo, un sistema de clasificación bien organizado ayudará a las divisiones a responder a las necesidades del usuario. Al revisar sus registros, deben buscar tendencias en sus solicitudes. Por ejemplo, un tema continuamente sujeto a debate público que diera como resultado una cantidad de solicitudes, podría constituir una tendencia. Se deberían utilizar estas tendencias para ayudar a identificar otras categorías de registros que pudieran ser objeto de divulgación de rutina. Según se vayan desarrollando las tendencias, podrá verse que el proceso de clasificación de los registros se facilitará. Cada una de estas prácticas también debería ayudar a las divisiones a procesar las solicitudes de acceso de una manera más rentable.

Para determinar qué tipos de registros generales son buenos candidatos para la divulgación de rutina, deben considerarse las siguientes prácticas:

- Si la divulgación es un mandato de otra parte de la legislación, el registro debe ser liberado. Las divisiones del gobierno deben hacer referencia también a lo que su propia legislación permite. Por ejemplo, el *Assessment Act* requiere que la lista de evaluación se ponga a disposición del público para su examen.
- Una vez que la División haya identificado los registros que están sujetos a divulgación de rutina, la facultad para divulgar estos documentos debe ser delegada, en la medida de lo posible, al staff de primera línea dentro de la División.
- Se puede elaborar una lista de los registros de la División sujetos a la divulgación de rutina y distribuirse entre el staff de primera línea de las otras divisiones. Esta lista puede ser utilizada como una fuente de referencia. En el trato con el público, el personal puede consultar la

lista para determinar de inmediato si los registros buscados son los que podrían estar sujetos a la divulgación de rutina.

- Cuando se prepara una lista de registros, el staff de primera línea también puede proporcionar un feedback sobre la lista evaluando su utilidad y también hacer sugerencias sobre cómo mejorarla. Las divisiones pueden después añadir registros a la lista y actualizar el directorio de registros.
- Cualquier clase de registro que se publica periódicamente, sin excepción, debe ser revisado para determinar si debe ser objeto de divulgación de rutina.
- Todos los registros de creación reciente deben ser evaluados para determinar si podría existir beneficio/interés público en su divulgación de rutina.
- Siempre que sea posible, los registros estándar deben ser modificados mediante la eliminación de los segmentos que estarían sujetos a las excepciones obligatorias, permitiendo así que los mismos queden sujetos a la divulgación de rutina.
- Si un registro/expediente contiene información general e información personal, pero el propósito principal del mismo es proporcionar información general, hay que revisar el registro para determinar si la información personal en el expediente puede ser eliminada o trasladada a otra página. Si esa información se elimina y de esa manera se modifica el registro/expediente, entonces, las partes del mismo podrían ser objeto de divulgación de rutina.
- Cuando una División decide que un registro no está sujeto a la divulgación de rutina, la División debe considerar si algunas de sus partes podrían ser objeto de divulgación de rutina.
- Los registros que van a ser objeto de divulgación de rutina deben ser determinados por la naturaleza del registro y no por la identidad del solicitante o por el uso que habrá de darse al registro.
- La lista de registros que están sujetos a divulgación de rutina debe ser revisada una vez al año para asegurarse de que la lista es exacta y está actualizada.
- Debe aplicarse los principios de divulgación rutina para que el proceso de facilitar el acceso a la información personal de un individuo sea más rutinario e insuma menos tiempo de tramitación, siempre teniendo en cuenta la necesidad de proteger la privacidad de otras personas; por ejemplo: garantizar, en la medida de lo posible, que los registros recopilados en el archivo individual de un usuario contengan sólo la información personal de esa persona, haría que el acceso para la persona fuera una cuestión de rutina.

Tercera Parte

Gobierno Local de Toronto

Capítulo tres
Participación ciudadana en gobiernos locales

Sección uno
Introducción al tema

1. Aclaraciones iniciales

En este Capítulo se abordan las experiencias, mecanismos y herramientas de participación ciudadana, fundamentalmente correspondientes a la ciudad de Toronto y, en forma subsidiaria, los referidos a la ciudad de Victoria, ya que esta última fue tomada como marco de referencia para el primer gobierno.

La fuente primaria de información es Meg Shields, quien se desempeña como Consultora Senior sobre Políticas Institucionales y Estrategicas (*Senior Corporate Management & Policy Consultant Strategic and Corporate Policy*). Sus dichos surgen de una entrevista realizada en octubre de 2010. El área donde se desempeña está dentro del *City Manager's Office*. Su función más fuerte es la de liderar la Estrategia de CE (*Civic Engagement*) de ese gobierno local (*City's Civic Engagement Strategy*).

Shields ha sugerido una serie de fuentes consistentes en documentos entregados en mano o enviados por e mail o indicaciones sobre textos/páginas web que hemos ubicado posteriormente por Internet. Estos son:

- Enviroment Assesment EA Law of Ontario[90], identificado como "EA Ontario".
- *Toronto: Civic Engagement Strategy: Transition to 2010-2014 Term. Council Briefing*[91], identificado como "CE Strategy".
- *Civic Engagement of the City of Victoria*[92], identificado como "CE Victoria".
- "*We´ve Got to Stop Meeting Like This*", de Barnard, K. y Samita, L., producido por *Healthy City Toronto*, en conjunto con Meg Shields en 1998:, en adelante "Barnard"[93].

90 http://www.ene.gov.on.ca/environment/en/industry/assessment_and_approvals/environmental_assessments/STDPROD_075551.html
http://www.ene.gov.on.ca/environment/en/industry/assessment_and_approvals/environmental_assessments/STDPROD_075690.html

91 http://www.toronto.ca/civic-engagement/council-briefing/pdf/1-1-29.pdf.

92 http://www.victoria.ca/residents/pdfs/engaging-our-citizens-foundations-for-success-v2.pdf

93 http://ohperry341.freemason.com/Documents/36%20Ways%20to%20Encourage%20Civic%20Participation.PDF

- Sitio Web de CE: http://www.toronto.ca/civic-engagement/, en adelante: "Sitio Web CE".
- "*Corporate Civic Engagement Strategy – Divisional and Program Engagement Supports Staff Report Information only*" del *City Council* al *City Manager*, Junio 30, 2011[94]. El mismo se identifica como "Staff Report".

Cuestiones terminológicas y usos de idioma

En este texto aparece mencionado el tema de la participación como "Civic Engagement" o CE. A veces también se incluye el término en castellano: "involucramiento ciudadano" o sólo "involucramiento". Hemos decidido, como criterio general, mantener muchas palabras en inglés, las más relativas a nombres institucionales, programas o nombres específicos, a fin de que el lector pueda buscar más información utilizando los términos clave.

2. Precisiones conceptuales

El "Staff Report" define al CE como una relación activa, intencional y con propósito entre el público y el gobierno. El propósito, desde el gobierno, es trabajar con el público para apoyar su comprensión acerca del funcionamiento del sistema y su acceso a los servicios, programas y oportunidades de participación. La participación pública contribuye al proceso de tomas de decisiones del *City Council* mediante la identificación de temas nuevos y emergentes, proveyendo retroalimentaciones y recomendando mejoras para los servicios gubernamentales existentes, programas y políticas, participando en el desarrollo de una visión común, y, finalmente, monitoreando los planes y estrategias del gobierno local.

A veces se identifica erróneamente al CE con la consulta pública, ignorando que las actividades que involucra el término son mucho más amplias y variadas. Las mismas van desde los aspectos informativos y educacionales, actividades discursivas y deliberativas, hasta el empoderamiento ciudadano a través de la toma de decisiones compartidas.

En cuanto a su impacto, la participación en la vida pública está directamente relacionada con los sentimientos sobre eficacia política (Barnard, 5). Además, están convocados por el gobierno, pueden llegar a expresar las necesidades de la comunidad y lograr su satisfacción. Esos sentimientos pueden ir disminuyendo debido a la falta de acceso y al desconocimiento del sistema político. Por tanto, una precondición central es la comprensión de los procesos, funciones y roles del gobierno. En la medida en que los ciudadanos perciben que la estructura y funciones del gobierno son desconcertantes, remotas e inaccesibles, la voluntad de participación va disminuyendo.

Un punto importante en esta política es generar una formación cívica adecuada. Parte importante del trabajo de Shields se relaciona con este tema. Consiste en dar tanta información sobre el sistema político y el gobierno como sea posible para que la gente pueda decidir cómo cambiarlo y no que sea el gobierno el que da las indicaciones de cómo hacerlo. Lo importante es que los ciudadanos sepan cómo se conforma el sistema para poder arribar a una decisión fundada.

Vinculado con dicha formación, se encuentra el Programa "*Toronto Civic 101*", que luego veremos. Refiriéndose a él Shields afirma que la gente

94 http://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2011/cc/bgrd/backgroundfile-39429.pdf.

tiene muchas maneras de aprender. Algunos pueden sentirse cómodos mirando videos online (disponibles en ese Programa como ya se mencionará), otros prefieren hablar sobre los temas, y también se encuentra la gente que quiere tomar una posición más activa leyendo y realizando actividades. Desde esa concepción, su área creó dicho programa permitiendo que cada cual sostenga su estilo de aprendizaje.

Lo mismo pasa con la participación:

algunos quieren estar en sus casas y participar online, otros no quieren participar en un debate grande, sólo dicen lo que quieren decir y se van, otros quieren participar, conversar con otra gente y exponer sus ideas. Hay que darles a todos una oportunidad considerando sus necesidades y diferencias.

Es importante estar alerta, además, en cómo la gente entiende la información, cómo la procesa y cuál es su aporte posterior al respecto.

La formación cívica no está dedicada sólo a adultos. También se ocupan de la educación en CE para niños y adolescentes. Shields comenta que, en Ontario los chicos aprenden sobre su gobierno local en quinto y noveno grado. Para acompañar esta tarea, el gobierno local crea recursos pedagógicos para que ellos aprendan sobre él. Cuenta que hace unos años fue a una sesión con maestros que estaban enseñando sobre el gobierno local y pudo verificar que los maestros no sabían mucho ya que el contenido impartido era muy antiguo y desactualizado. Constató que en la escuela enseñaban bastante sobre el gobierno federal, pero muy poco sobre el gobierno municipal. Esa fue una experiencia en particular, pero permitió plantear en su área el desafío de mejoramiento. Así es como se mantiene una red para profesores secundarios que enseñan estos temas.

Respecto a la formación cívica de niños y adolescentes, Daphne Donaldson (nuestra entrevistada para el Capítulo "Gestión de la Información" (Capítulo anterior) relata que ellos tienen un Programa para chicos llamado "*Mock Council*", destinado a enseñar cómo funciona el gobierno. Ellos les dan recursos educativos a los maestros y después los chicos van al *City Council* para ver "in situ" su funcionamiento. En el gobierno federal son muy comunes las simulaciones de participación cívica en los distintos órganos legislativos destinados a estudiantes secundarios.

Comenta que "nosotros hacemos tours por este edificio. En esos tours incluimos un componente educacional para el *High School*. Ellos pueden asistir a las deliberaciones en los *Council Meetings* y observar esas reuniones desde la galería".

2.1. Casos de involucramiento cívico

Conforme a los dichos de Shields, los casos de involucramiento ciudadano son diversos y nunca se dan de la misma manera, excepto en algunas situaciones muy específicas, sumamente reglamentadas. Estas últimas se plantean cuando se está frente a la realización de obras muy importantes como edificios, autopistas, puentes, etc. En esas situaciones se deben realizar siempre evaluaciones medio ambientales (*Enviroment Assesment*), donde la ciudadanía es parte. Para ello cuentan con estándares muy específicos impuestos por el gobierno provincial, en este caso, Ontario.

Según la normativa mencionada (EA Ontario), el público es invitado a participar en una evaluación ambiental (*Enviroment Assesment-EA*) desde

las etapas más tempranas, con el fin de identificar los problemas y preocupaciones específicas que surgen de cada proyecto propuesto. Este proceso debe anteceder a la toma de decisiones irreversibles. La ciudadanía puede involucrarse mediante la participación en reuniones públicas, *Open Houses* (jornadas de puertas abiertas) y otros foros públicos organizados por el proponente[95]. Otro tipo de proyectos con alta estandarización provincial es el relacionado al Diseño y Planeamiento Urbano.

Por otra parte, cuenta con otro tipo de participación formal. Tal el caso de las elecciones y la votación, hablar en comités y con los concejales (*deputations).* En contraposición, la participación puede ser de tipo informal, como es el caso de las reuniones públicas, integrar un *Think Tank* o un *Focus Group*, y muchos otros métodos que se verán al final de este Capítulo. Ninguno de estos métodos son requeridos ni están estandarizados normativamente.

La entrevistada comenta, respecto de los métodos, que no existe uno mejor que otro. Hay que identificar cuál sirve en cada situación concreta e, inclusive, cómo pueden combinarse.

Cuenta que el municipio utiliza una amplia gama de procedimientos ya que ofrece diferentes tipos de debates y maneras de involucramiento, sin pautas precisas. De todos modos, existen constantes avances por organizar algunos estándares y protocolos. En ese sentido, y como surge de la entrevista, gobiernos locales como los de Victoria, han logrado un progreso mayor hacia un "*Engagement Framework*". Este marco fue especialmente recomendado por la entrevistada y citado como fuente. El mismo será lo que analizaremos en la Sección tres de este Capítulo.

2.2. Importancia del contrato entre gobierno y ciudadanía

Shield comenta que uno de los estándares que están desarrollando apunta a detallar, desde el comienzo, de qué manera se utilizará la opinión pública, si se le permitirá al público que vuelva a contribuir con ideas sobre ese asunto o qué se hará con esa información. El contrato es muy importante porque, si no está claro, la gente abandona de inmediato la participación. Por eso las propuestas de CE deben ser muy explícitas, por lo menos, en algunos puntos.

Por el otro lado, el compromiso de los "*Practitioners*"[96]con el público debe ser real verdadero y honesto. No hay que desarrollar actividades de CE porque no se tiene nada mejor que hacer. Cada propuesta debe ser inteligente, no frívola o que termine significando una pérdida de tiempo.

Nuestra entrevistada trae a colación otro punto importante es la oportunidad (*Timing*). Por ejemplo, si el gobierno está pensando en hacer algo en el término de diez años, ¿es oportuno que sea ahora cuando se involucrea la gente? ¿Se tiene suficiente información? ¿Se sabe lo necesario sobre el contexto? ¿Los funcionarios están listos para dar el debate? "No se junta a la gente y

95 Existen muchas oportunidades para participar en estos procesos: durante la preparación de los términos de referencia o del pliego de condiciones, formulando observaciones al Ministerio después de la presentación de dicho pliego o cuando la revisión es publicada, durante la planificación o en la revisión y comentarios sobre la documentación preparada por el proponente. El gobierno tienen plazos legislativos sobre el proceso de decisión para asegurar que la revisión de los términos de referencia y de la evaluación medio ambiental sean completados dentro de un tiempo razonable. Como mínimo, la revisión y decisión sobre el pliego de condiciones es de 20 semanas. La normativa describe otros términos, también muy específicos, como ser cuándo hacer publicidad, cuándo notificar, etc.

96 En este caso refiere al personal que trabaja en programas o proyectos relacionados con CE.

se le dice: "urgente, urgente," y después no se toman decisiones. Tampoco se los junta para algo urgente y después se les dice la decisión ya está tomada, o se tomó hace dos años".

La siguiente es una pequeña herramienta que están usando con los "*practitioners*" para que puedan ser claros y sepan cuál es ese contrato que están proponiendo al público.

Nosotros (¿quién es el esponsable?) ..... **necesitamos entender los puntos de vista de** (¿quiénes son los participantes?) ..... **acerca de** (¿cuál es el asunto?) ..... **en el contexto de** (¿qué es lo que ha pasado hasta ahora en ese tema?) ..... **de modo que** (¿quién es responsable por la adopción de medidas o el uso de los resultados?) ..... **podamos** (¿cuál es la decisión o acción a ser tomada?) ..... **por** (línea de tiempo: ¿cuándo debe acontecer la decisión o acción?) ..... **para el logro** (¿cómo esta decisión o acción puede ayudar a ampliar los objetivos del gobierno o el propio proyecto?) .....

Imagen 1. Formulario enviado por Shields vía e mail. 22/02/2012.

Shields agrega:

Cuando decimos "nosotros" ¿a quién nos estamos refiriendo? ¿al City Council, al personal del gobierno, a mi? ¿Quién está a la cabeza de este trabajo?"

Hay que ser muy específico con respecto a quién se lo pide y qué se les pide a los ciudadanos, si se le pide a la gente que elija entre una cosa o la otra hay que decírselo, en vez de convocar a reuniones para que expresen sus ideas cuando en definitiva se trata de trabajar con opciones.

¿Cuál es la responsabilidad asumida cuando se comprometen a actuar? ¿Ellos están juntando la información para que el Council haga algo, o para que el staff la considere? ¿Se trata de lograr una decisión o una acción sobre un asunto específico? Hay que identificar a cuál momento del ciclo de la política incumbe la participación.

Avanza Shields:

¿Cuál es la línea de tiempo? ¿Dentro de los dos próximos años? ¿En las próximas seis semanas? ¿Cuál es el valor agregado que logra el gobierno con la participación?

Por otra parte, debe tenerse en claro lo que se pretende hacer. "¿Se está informando, consultando, se está manteniendo un diálogo? "

Otras preguntas a tener en cuenta:

¿Por cuál medio se comunicará? ¿Por los medios públicos, online, se trata de una conversación o debate presencial? ¿Se usarán redes sociales?

¿Qué herramienta se utilizará? ¿Qué se hará con los datos?

¿Se hará con el líder del personal o con el Council?

¿Qué se hace con la información obtenida? ¿Se la manda al Alcalde? ¿Al City Council?

¿La información que se dará al público es información "en bruto" o es información elaborada?

Shields además plantea la necesidad de respetar determinados principios, como los de transparencia, responsabilidad por lo que se hace y accesibilidad. La accesibilidad es muy importante por la diversidad de población con la que tratan. Respecto a la transparencia y responsabilidad, comenta que

a veces siente que deben "sobrevender" un involucramiento para lograr que la gente participe. Por ejemplo, decir que creará una ciudad entera todos juntos y que ellos ayudaran a darle forma a un nuevo futuro. Pero en realidad no tendría que ser así para involucrar a la gente. Por ejemplo, si se trata del tamaño y forma de un edificio, hay que decirle a la gente que se trata del tamaño y la forma de un edificio y armar un debate acerca de eso.

3. Actividades de *Civic Engagement* y estructura administrativa[97]

La entrevistada suministró el gráfico siguiente, donde se explican las actividades de CE sobreimpresas en la estructura organizativa.

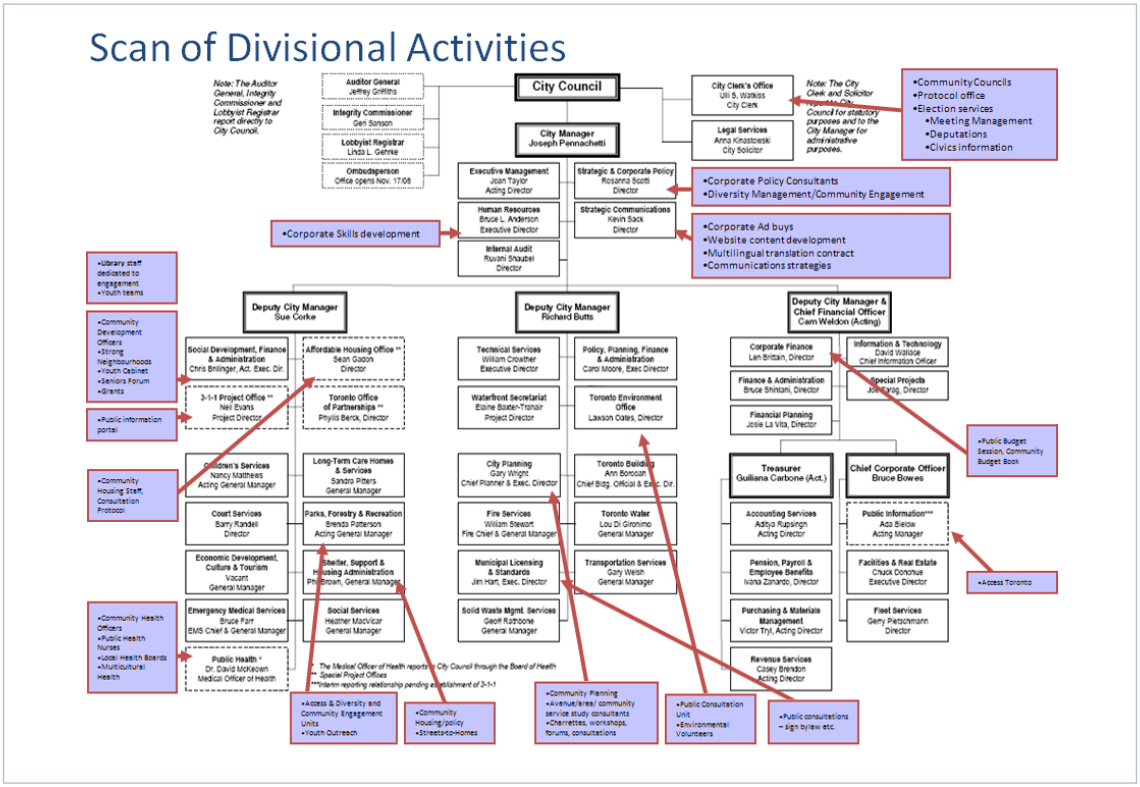


Gráfico 1. Aportado por Shields vía e mail. 22/02/2012.

Las flechas rojas, y las etiquetas lilas con anotaciones, muestran las actividades de CE (*Civic Engagement*) que, como vemos, recorren toda la estructura de gobierno.

97 Aporte de Meg Shield, enviado por e mail el 22/02/12

Explicación del Gráfico

Este gráfico ha sido fruto de un trabajo colectivo, tal como lo reconoce Shields en su e mail:

Cuando empezamos a trabajar con los "engagement practitioners" nosotros les pedimos a ellos que identifiquen sus áreas dentro del organigrama así podíamos mapear dónde estaban trabajando. Rápidamente empezaron a agregar etiquetas. En otras palabras, su trabajo transcurre en todas las divisiones del gobierno local.

Por problemas de visualización del gráfico, reproduciremos a continuación (con sus respectivas traducciones) las etiquetas agregadas y las áreas donde sus trabajos tienen lugar, a saber:

Área superior de la imagen del organigrama

Cuadros lilas ubicados en el sector superior derecho:

- *City Clerk´s Office*
  - *Community Councils* (Concejos de la comunidad),
  - *Protocol Office* (Oficina de protocolo), y
  - *Election services* (Servicios para las elecciones): *Meeting Management* (gestión de reuniones), *Deputations* (comentarios de ciudadanos ante algún comité) y *Civic Information* (Información cívica).
- *Strategic & Corporate Policy* (Estrategia y Política Institucional) (sobre el que se avanzará más abajo)
  - *Corporate Policy Consultants* (Consultores de políticas institucionales).
  - *Diversity Management* (Gestión de la diversidad/*Community Engagement* (Involucramiento comunitario).
- *Strategic Communications*
  - *Corporate Ad buys* (Anuncios de compras organizacionales).
  - *Website content development* (desarrollo de contenidos del Website).
  - *Multilingual translation contract* (Contrato de traducción multilingual).
  - *Communications strategies* (Estrategias comunicacionales)

Cuadros lila ubicado en el sector superior derecho

- *Human Resources*
  - *Corporate Skills development* (Desarrollo de competencias organizacionales).

Cuadro lila ubicado en el extremo inferior

- *Toronto Enviroment Office*
  - *Public Consultation Unit* (Unidad de consulta pública).
  - *Enviromental Volunteers* (Voluntarios para Medio Ambiente).

Área media de la imagen

Cuadros lila ubicados en el sector medio derecho

- (suelto): *Library staff dedicated to engagement* (personal de la Biblioteca dedicado al involucramiento ciudadano).
- *Youth teams* (equipos de jóvenes).

- *Social Development, Finance & Administration* (Desarrollo Social, Finanzas y Administración)
  - *Community Development Officers* (Funcionarios de desarrollo para la comunidad).
  - *Strong Neighbourhood* (Barrios fuertes).
  - *Youth Cabinet* (Gabinete para la juventud).
  - *Senior Forum* (Foro para la tercera edad).
  - *Grants* (Subsidios).

- *311 Project Office*
  - *Public information portal* (Portal de información pública).

- *Affordable Housing Office* (Oficina de Viviendas Accesibles)
  - *Community Housing Staff* (Personal de viviendas para la comunidad).
  - *Consultation Protocol* (Protocolo de consultas).

Área inferior de la imagen

Cuadros lilas ubicados en el sector inferior derecho:

- *Corporate Finance*
  - *Public Budget Session Community* (Sesión comunitaria sobre el presupuesto público).
  - *Public Budget Session, Community Budget Session, Community Budget Book* (Sesión del presupuesto público, Sesión de presupuesto de la comunidad, Libro del presupuesto de la comunidad).

- *Public Information*
  - *Access Toronto.*

Cuadros lilas ubicados abajo:

- *City Planning* (Planemiento de la Ciudad)
  - *Community Planning* (Planeamiento de la comunidad).
  - *Avenue/area/community service study consultants* (Avenida/área/consultores de estudios de servicios para la comunidad).
  - *Charretes, workshops, forum, consultations* (Charretes, talleres, forum, consultas).

- *Municipal LIcensing & Standards* (Licencias municipales y estándares)
  - *Public consultations* (consultas públicas).
  - *Sign by law* (Carteles admitidos por las ordenanzas).
  - Etc.

- *Park, Forestry & Recreation* (Parques, Bosques y Recreación)
  - *Access & Diversity and Community Engagement Units* (Acceso & Diversidad y Unidades de involucramiento comunitario).
  - *Youth Outreach* (Asistencia a la juventud).

- *Shelter, Support & Housing Administrations* (Administraciones de Refugio, Apoyo y Vivienda)
  - *Community Housing/Policy* (Viviendas para la comunidad/Política).
  - *Streets-to-Homes* (Desde las calles a los hogares).

Cuadro lila ubicado en la izquierda inferior:

- *Public Health* (Salud Pública)
  - *Community Heath Officers* (Funcionarios de salud para la comunidad).
  - *Public Health Nurses* (Enfermeras de salud pública).
  - *Local Health Boards* (Juntas de salud locales).
  - *Multicultural Health* (Salud multicultural).

4. El órgano supervisor y de coordinación: *Strategic & Corporate Policy*[98]

La función gubernamental de CE está alojada en el *Strategic & Corporate Policy (S&CP), Division of the City Manager's Office*. Esa función tiene tres componentes clave (Staff Report, 3):

1. desarrollar modelos participativos para el CE a fin de promover el diálogo útil, la educación cívica y la toma de decisiones informada;
2. mejorar la difusión e inclusión de actividades para asegurar la diversidad de opiniones, perspectivas y experiencias; y
3. proveer la coordinación y asesoramiento estratégico dentro del *Toronto Public Service*[99] con el objeto de mejorar la coordinación a través de las divisiones de gobierno, los vecindarios y las comunidades.

Son las distintas divisiones del gobierno las que sostienen el CE. Esto incluye al personal que trabaja en cuestiones eleccionarias, en comunicaciones, desarrollo comunitario, divulgación, acceso y diversidad, política y funciones de atención al público, en servicios como salud pública, recreación, parques, viviendas, asistencia social, desarrollo económico, empleo, agua, transporte, planeamiento, basura sólida, medio ambiente, cuidados de largo plazo, servicios a niños, edificios y el *City Clerk*. Las políticas de CE también comprenden la Biblioteca Pública de Toronto (*Toronto Public Library)*, los servicios de bomberos, servicios de policía; así como también a las ABCC´s que involucran al público a través de sus juntas de gobierno; programas y oportunidades de voluntariado.

Las funciones del personal del *Strategic and Corporate Policy* (S&CP) son las siguientes:

- Proveer asesoramiento y apoyo al personal involucrado en trabajos del CE en todo el gobierno así como ayudar a planificar, desarrollar, entregar y evaluar el CE en sus respectivas divisiones. Ello incluye también las iniciativas de *Open Data*.
- Sostener la construcción y mejoramiento de las competencias. Para ello, todos los empleados del gobierno y los funcionarios electos tienen acceso a un Portal interno online, que cuenta con recursos, *newsletter, blogs, training* e investigaciones de involucramiento. El S&CP se reúne y asesora regularmente a las divisiones y agencias gubernamentales sobre metodologías de involucramiento, gestión de datos, difusión,

98 La fuente de información utilizada en este acápite es el "Staff Report" ya comentado. En el mismo se menciona el *Civic Engagement Strategy*.

99 El *Toronto Public Service* es el encargado de proveer los servicios del gobierno local.

investigaciones, evaluación, mejores prácticas y comunicación para asegurar que las prácticas de CE sean accesibles, inclusivas, oportunas, útiles y efectivas (ver la imagen siguiente):

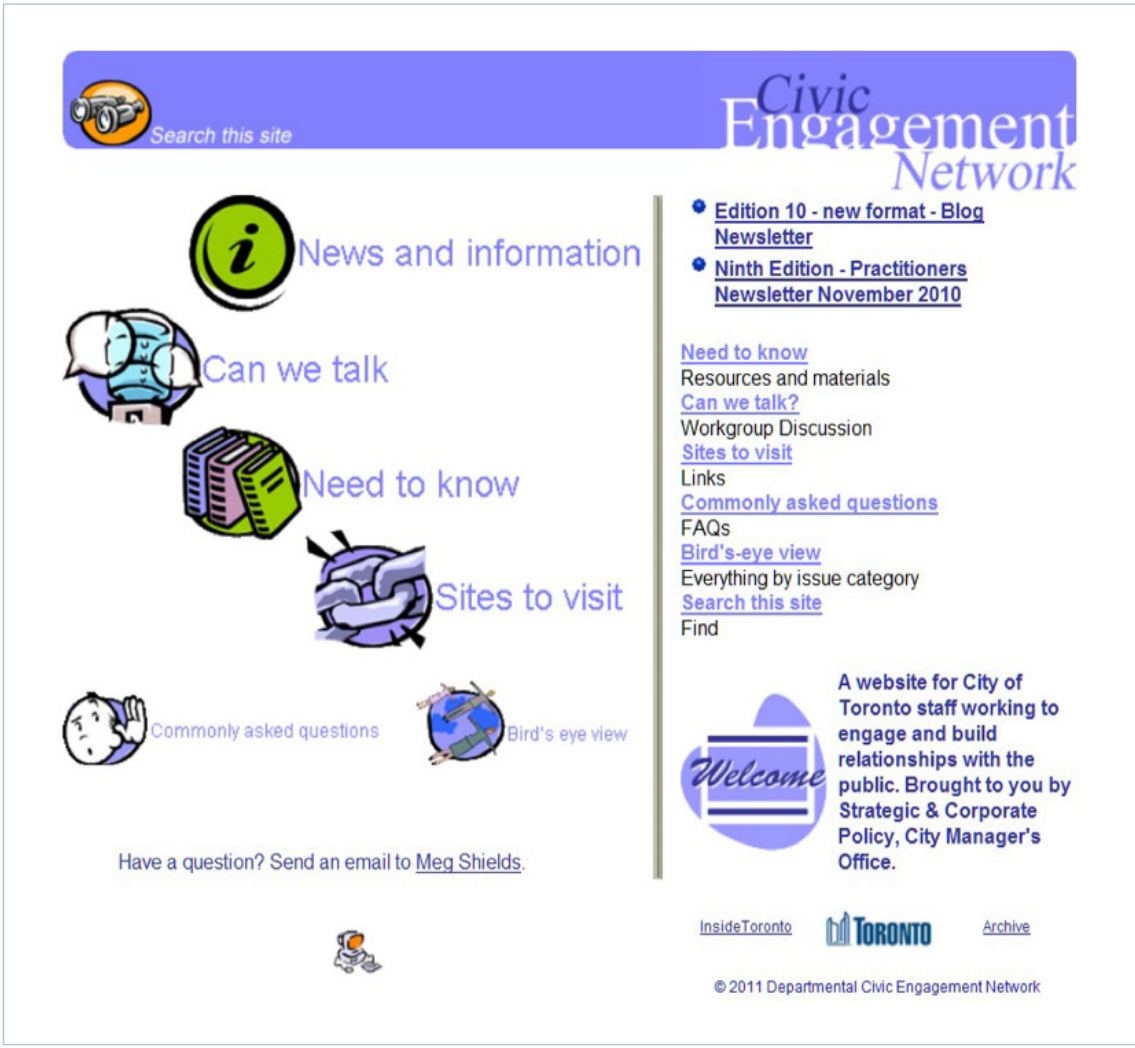


Imagen 2. cedida por Shields, 2010.

Comenta Shields que en este Portal todos pueden debatir sobre diferentes temas vinculados e identificar casos de estudio.

También cuenta con una sección sobre indicadores de medición.

- Presta asistencia de CE a todo el gobierno en cuestiones complejas, multifacéticas o multisectoriales, en temas tales como planificación estratégica, presupuesto, gobernanza o revisión de los servicios básicos.
- Sostiene la formación cívica y el acceso e inclusión de la población a los procesos de toma de decisiones y con las iniciativas de involucramiento. Mencionamos como ejemplo:
  - *El Sitio Web de CE* (www.toronto.ca/civic-engagement) que contiene guías introductorias de cómo el gobierno trabaja; una lista concentrada (junto a un mapa) de las consultas del gobierno, talleres y reuniones públicas (ubicables por lugar, día y palabra clave); recursos sobre involucramiento ciudadano y enlaces a información sobre los servicios públicos (incluso con videos), el sitio de *Open Data* ya

visto en el Capítulo 2[100], noticias públicas y designaciones; y links a redes sociales.

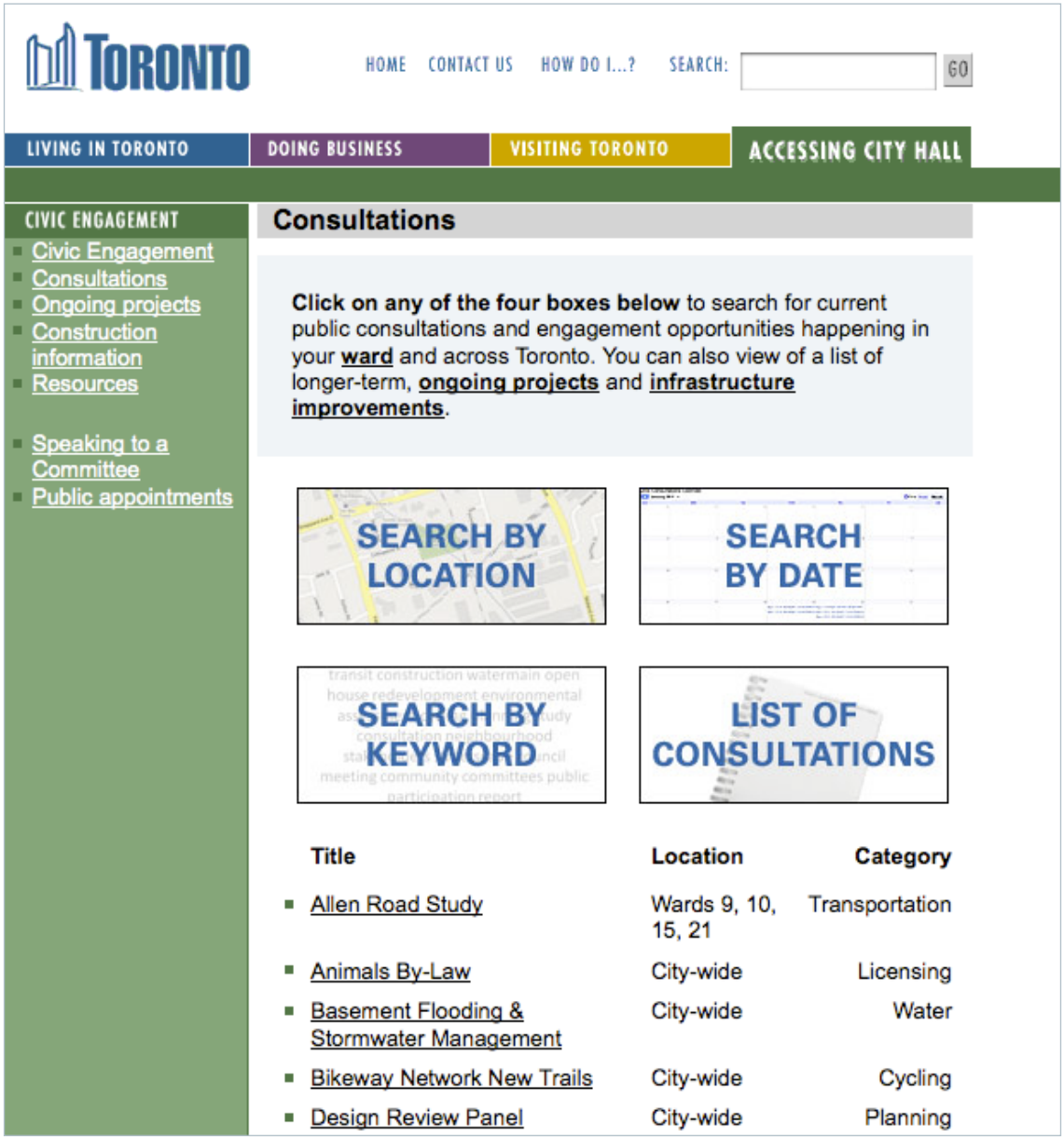


Imagen 3. http://www.toronto.ca/civic-engagement/consultations.htm.

- *Toronto Civic 101*: Consiste en una serie concatenada de eventos formativos (seis sesiones), realizada durante el 2009, y destinada a 950 solicitantes. Tuvo por objetivo la formación sobre de la toma de decisiones, las finanzas, el planeamiento y las elecciones. Aseguró una completa cobertura de representación geográfica y un amplio abanico de edades, tiempos de residencia, diversidad y experiencia. Se ha registrado este desarrollo en un Portal web con videos y presentaciones, enlaces a material de referencia y ejercicios de aprendizaje disponible para el público en general a fin de que pueda seguir online estas actividades. Esta experiencia será vista en la Sección dos de este Capítulo, punto 3.1.

100El sitio de *Open Data* es http://www1.toronto.ca/wps/portal/open_data/open_data_home?vgnextoid=b3886aa8cc819210VgnVCM10000067d60f89RCRD)

- *Apoyo a proyectos organizacionales* como el *City Manager's Highrise Outreach initiative* destinada a la inscripción de votantes para las elecciones de 2010, formación sobre elecciones para los "*engagement practitioners*", y traducción multilingual e interpretación para la revisión de servicios básicos (*Core Service Review*)[101].

Debido a que no existe un único enfoque de CE, el staff examina el tema que debe manejar, los stakeholders y capacidad comunitaria y demográfica, las potenciales barreras para la participación, los antecedentes relacionados, y los datos existentes. Después selecciona las metodologías (o metodología) más apropiadas.

El desarrollo de la Estrategia de CE también incluye, en relación a este organismo:

- El sostenimiento de los "*engagement practitioners*" en todas las organizaciones del gobierno a través de continuas actualizaciones del Portal Interno (Imagen 2).
- Desarrollo de un protocolo de CE para el personal.
- Lanzamiento de una plataforma online de involucramiento y consulta con herramientas Web 2.0 y funciones de Redes Sociales.
- Construcción de un *Database* (Banco de datos) para el registro, seguimiento, monitoreo y reporte para las consultas realizadas por el gobierno y sus divisiones.

5. Contexto institucional del CE

Schields nos informa que el gobierno cuenta con 55.000 empleados, de los cuales 200 trabajan a tiempo completo en involucramiento cívico, mientras otros 200 más trabajan medio tiempo.

Entre la gente de su *staff* hay profesionales de todo tipo. Algunos se han diplomado, o poseen certificados de mediadores. En el staff hay otra gente que trabaja en promoción y son planificadores urbanos. Personalmente, Shields comenta que posee un título en Psicología Infantil. Esto revela que la procedencia profesional puede ser múltiple, sin embargo *la pasión por el CE es única, y eso es lo que los une*.

Están los "*engagement practitioners*" que son 600 funcionarios que están bajo su supervisión. Los mismos están comprometidos con prácticas de involucramiento cívico. Son gerentes o diseñan políticas de involucramiento[102]. Algunos trabajan sobre el desarrollo comunitario, otros evalúan la actividad legislativa o ayudan en reuniones públicas como las del *City Council*. Otros colaboran directamente con los concejales.

Tal como hemos visto en los agregados al organigrama organizacional del gobierno, se advierte que hay *Civic Engagement* en cada sección del gobierno (ver gráfico y explicación en Sección uno, punto 3 de este Capítulo). Por lo tanto se está frente a una política transversal que involucra a todo el gobierno con un área, la de la entrevistada, que se ocupa de la supervisión, coordinación, formación y establecimiento de guías y estándares de esa política.

101 Para este caso se consultaron 13.000 personas. Más información en http://www.toronto.ca/torontoservicereview/

102 Un "*practitioner*" es alguien que desarrolla determinada práctica, especialmente una ocupación, profesión o técnica. En este caso ("*engagement practitioner*"), alguien que está trabajando efectivamente en al involucramiento ciudadano desde el gobierno.

Respecto a la formación del personal y la colaboración en las políticas de CE, Shields y su staff trabajan conjuntamente con diferentes divisiones del gobierno, incluyendo los Centros de Recreación y Bibliotecas Públicas. Deben exceptuarse algunos casos, como los manejados por el área de Salud, en donde se han desarrollado otros sistemas tales como el Sistema Comunitario de Salud, los que son ajenos a la coordinación de su área.

En relación a la tarea con las divisiones ella, desde su función, colabora con las mismas para que puedan armar su plan de involucramiento. "Lo importante es no hacer las cosas por ellos, sino ayudarlos para que lo hagan por sí mismos".

Un modo relevante de entrenamiento que se da a través de sus Comunidades de Práctica, donde concentran la provisión de información y recursos, por ejemplo una biblioteca online para el personal. Esta línea también forma parte de la Estrategia, como se verá.

6. Referencias

Civic Engagement of the City of Victoria, 2010: http://www.victoria.ca/residents/pdfs/engaging-our-citizens-foundations-for-success-v2.pdf ubicado el 4/3/2012.

Barnard, K. y Samita, L., 1998. "*We´ve Got to Stop Meeting Like This*", de Barnard, K. y Samita, L., producida por *Healthy City Toronto*, en conjunto con Meg Shields en 1998: http://ohperry341.freemason.com/Documents/36%20Ways%20to%20Encourage%20Civic%20Participation.PDF.

City Management, 2011. "*Corporate Civic Engagement Strategy – Divisional and Program Engagement Supports Staff Report Information only*" del *City Council* al *City Manager*, Junio 30, 2011. http://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2011/cc/bgrd/backgroundfile-39429.pdf.

Council Briefing, 2010. "*Toronto: Civic Engagement Strategy: Transition to 2010-2014 Term*": http://www.toronto.ca/civic-engagement/council-briefing/pdf/1-1-29.pdf, ubicado el 20/1/2012.

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

Entrevista a Meg Shields, Consultora Senior sobre Políticas Institucionales y Estrategicas (*Senior Corporate Management & Policy Consultant Strategic and Corporate Policy)*. Octubre, 2010.

"*Plan of action for the elimination of racism and discrimination – background*". http://www.toronto.ca/diversity/plan_background.htm.

Sitio Web de *Civic Engagement*: http://www.toronto.ca/civic-engagement/.

Sitio Web de Toronto: *Plan of action for the elimination of racism and discrimination – background*. http://www.toronto.ca/diversity/plan_background.htm.

Sección dos

Estrategias de involucramiento y algunos de sus resultados

1. Aclaraciones iniciales

Seguimos con el eje puesto en la entrevista a Meg Schields. Además, se incorpora el "*Civic Engagement Strategy*", cuya supervisión está a cargo de la mencionada. Se agregan algunas partes de otra entrevista, la de Daphne Gaby Donaldson quien, en octubre de 2010 fuera Directora de "*Records and Information Management*" y, en la actualidad, Directora Ejecutiva de *Corporate Information Management Service*[103]. Donaldson fue la entrevistada clave para el Capítulo 2, sobre Gestión de la Información.

Veremos, como dice el título, algunas estrategias de involucramiento y también varios de sus productos. Comenzaremos con su génesis y continuaremos con el Sitio Web de CE y, dentro de él, algunos de sus resultados como el *Toronto Civic 101*, Videos educativos y Redes Sociales.

2. Génesis de la estrategia e iniciativas

Comenzaron reuniendo algunas personas del personal para preguntarles qué estaban haciendo en CE y cuáles eran sus sugerencias. Se les preguntó qué estaban escuchando respecto a las expectativas del público. Luego organizaron una sesión enorme, con mil personas y, más tarde otra, a la cual fueron doce mil personas. De este proceso surgió la información sobre el tipo de relación que la ciudadanía quería tener con su gobierno local. Con estos insumos crearon la *Civic Engagement Strategy* en el año 2008 (CE Strategy, p.1).

La estrategia contempla tres componentes clave:

1. El desarrollo de modelos participativos con el propósito de promover el diálogo y crear vínculos duraderos.
2. El aumento de actividades de divulgación y de inclusión para garantizar una diversidad de opiniones, perspectivas y experiencias.
3. La provisión a *Toronto Public Service* de coordinación estratégica y asesoramiento para mejorar la coordinación transversal entre las divisiones del gobierno, los temas, vecindarios y comunidades.

A su vez se lanza el Sitio Web *Civic Engagement*, con información, recursos y links con redes sociales del gobierno. Su contenido será repetidamente comentado en adelante.

Algunas de las líneas de acción concebidas serán comentadas a continuación. Estas son: 1) el desarrollo de la coordinación estratégica y asesoramiento para el *Toronto Public Service*, 2) el desarrollo de la gestión de datos y de herramientas online; 3) el *Toronto Cívics 101-2011;* 4) el desarrollo de partenariados; y 5) la creación de un Protocolo de CE.

103 La función de este organismo es promover el Gobierno Abierto y salvaguardar los activos de información del gobierno. Esto lo realiza liderando las políticas y estrategias del organismo, apoyando las prácticas de gestión de la información en los programas de todo el gobierno, y orientando/dirigiendo el acceso adecuado del público a los registros e información del gobierno de la ciudad.

- Desarrollo de la coordinación estratégica y asesoramiento para el *Toronto Public Service*

La metodología usada es la implementación de una Comunidad de Práctica para los "*engagement practitioners*" que cruce a todas las áreas de gobierno. Esta CoP cuenta con una red online con recursos, caja de herramientas y foros de discusión, la entrega de sesiones de *training*, y la exploración de nuevas tecnologías y socios en la comunidad (CE Strategy, 2).

- Desarrollo de la gestión de datos y de herramientas online

Prevén el desarrollo de un *Civic Engagement Database* para el registro, seguimiento, monitoreo de las políticas de CE; que albergue a la vez los reportes del gobierno y las consultas de todas sus áreas (CE Strategy, 3), y que:

  - provea una ventanilla única para la información sobre oportunidades de involucramiento cívico, con datos e informes, y facilite la interactividad online;
  - elimine la duplicación y la pérdida de datos, permitiendo al personal planificar, implementar y evaluar las actividades. Para avanzar hacia ello, deben ir generándose estándares y vocabularios comunes; actividades que están siendo pensadas de forma colaborativa y transversal;
  - lance una Plataforma de involucramiento y consulta, con funcionalidades Web 2.0 y de redes sociales.

- *Toronto Civics 101-2011*

Esta iniciativa ya fue comentada ya con anterioridad y será descripta en el punto 3.1.. El CE Strategy recomienda, al respecto, implementar recomendaciones para los participantes del programa inicial que incluyan:

  - desarrollo adicional de guías introductorias para el Portal de CE;
  - desarrollo de recursos del *Toronto Civics 101* para diferentes audiencias, incluyendo un Programa "*Mini Civics 101*" para proveer una introducción para el programa de recursos, a fin de aumentar las oportunidades de autoaprendizaje directo;
  - exploración de posibilidades para conducir nuevas series o crear series más avanzadas para los participantes anteriores;
  - creación de una biblioteca online (ubicable por grado, tópico y formato) sobre todo el gobierno, que será lanzada durante el 2011 con recursos para la educación.

- Desarrollo de partenariados

Supone los siguientes objetivos:

  - desarrollo de estrategias para incluir socios externos;
  - establecimiento de oportunidades de asociación con esfuerzos locales de involucramiento como "*Doors Open Toronto*" y "*Jane´s Walk*"[104].

104 El "*Doors Open Toronto*" es un festival de una semana al año donde, aproximadamente, 150 edificios con significado arquitectónico, histórico, cultural y social abren sus puertas para el público. Y "*Jane´s Walk*" son caminatas organizadas por los barrios.

- Creación de un Protocolo de CE

Se está planificando la creación de un *Civic Engagement Protocol* que contenga altos estándares para el planificación, selección metodológica, difusión, comunicación, información y evaluación.

3. Desarrollos de contenidos del Sitio Web

El Sitio web de Involucramiento Ciudadano (http://www.toronto.ca/civic-engagement/) surge como una iniciativa de la "CE Estrategy" tratada en un punto anterior.

Se trata de un sitio que permite conocer cómo funciona el gobierno de Toronto, con alguna información sobre sus interrelaciones con el gobierno provincial y federal. Esta es la fuente que utilizamos para describir las distintas áreas de gobierno[105], descripción que permite contextuar las políticas de involucramiento cívico planteadas en este Capítulo. Por otra parte ese sitio da información y formación a la ciudadanía sobre los procesos de involucramiento y también es un canal informativo sobre los distintos eventos de CE. Una parte especial es la dedicada al uso de Redes Sociales.

A continuación se verán algunas partes de su contenido.

3.1. *Toronto Cívics 101-2011*

Esta iniciativa consiste en una serie concatenada de eventos formativos (seis sesiones) que tuvo su lanzamiento inaugural durante el 2009. Hubo 950 solicitantes para participar. De ese conjunto fueron seleccionados aquéllos que podían representar a una variedad más amplia de población, en consideración a la localización, edad, diversidad y experiencia.

En la primera serie de formación se trataron una variedad de temas de formación cívica tales como toma de decisiones, finanzas, planificación y elecciones.

Shields cuenta sobre esa primera experiencia. Se trataba de un curso de seis tardes. Convocaron al Alcalde, al Jefe de Gobierno, al Planificador Principal, al Jefe de Presupuesto para que dieran conferencias acerca del funcionamiento del gobierno local. Luego la gente podía hacer preguntas. Se les entregó información y hubo debates.

Existe información precisa en el Sitio Web CE acerca de esa primera experiencia. Para ejemplificar parte de su funcionamiento, incluiremos información sólo de la primera de las seis sesiones ocurrida el 17 de setiembre de 2009. En http://www.toronto.ca/civic-engagement/civics101/session1.htm comentan lo ocurrido. La agenda de ese día puede encontrarse en esa página como "*Session 1 agenda* (PDF)". Participaron 175 personas invitadas por el City Staff y se les preguntó acerca de sitios de la ciudad que desearan conocer más o que eran sus favoritos (Ir al primer video "*What are you curious about? report back*" ubicado en la mencionada url). Trabajaron utilizando un mapa grande de la Ciudad para localizar sus preguntas y preferencias.

105 Se desarrolló en la Sección uno de esta misma Parte (Toronto), punto 2: "Estructura y funcionamiento del gobierno".

Relato de la reunión

La reunión comenzó con las palabras de bienvenida del Alcalde, quien destacó los recientes logros del gobierno local y respondió a las preguntas de la audiencia (Ir al video "*Mayor Miller's remarks*" ubicado en dicha url). Después se mostró un video de la historia de Toronto: "*History of Toronto*". Puede verse el video en el sitio indicado. Después, el Alcalde contestó las preguntas de la audiencia.

Los participantes pasaron a conversar entre ellos sobre por qué querían participar y cuáles eran sus interrogantes acerca del gobierno local. Más tarde, intervino el *City Manager* quién brindó algunos datos clave acerca del gobierno y habló sobre las responsabilidades del mismo y las suyas propias (Ir al video "*City Manager's remarks*" ubicado en dicha url). Más tarde se levantaron las preguntas de los participantes (Ir al segundo video "*What are you curious about? report back*"). Finalmente se formalizaron las cuestiones y los problemas tratados ("*What are Toronto Civics 101 participants curious about*?" PDF: http://www.toronto.ca/civic-engagement/civics101/pdf/session1-themes-report.pdf). Los participantes se fueron con buena información para avanzar sobre el armado y avance en las próximas sesiones.

Siguiendo estos links se puede también encontrar en el sitio una "*Photo Gallery*" que es bastante ejemplificativa de la metodología empleada. En el mismo sitio pueden encontrar registros de las cinco sesiones restantes.

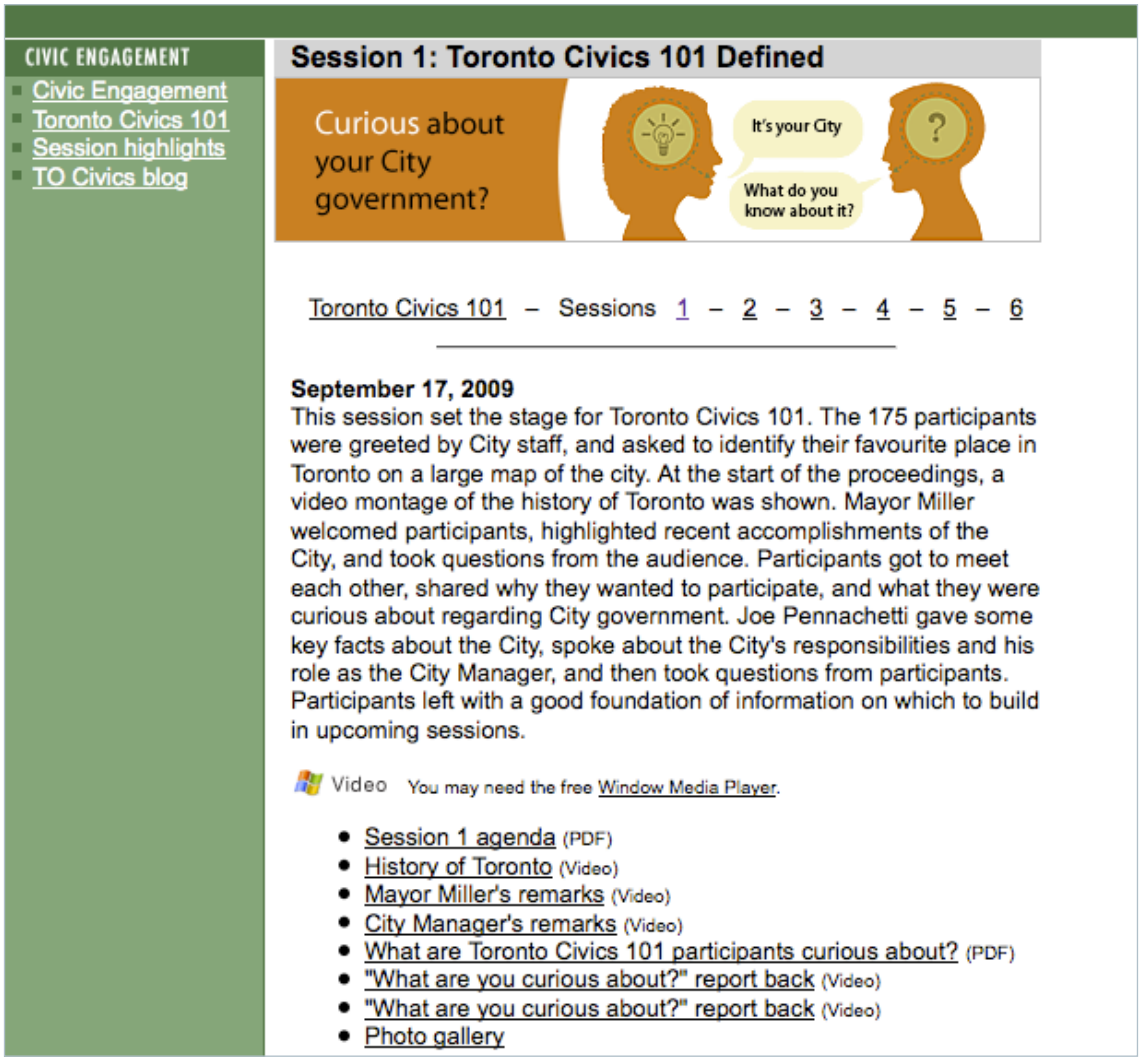


Imagen 4. http://www.toronto.ca/civic-engagement/civics101/session1.htm.

3.2. Videos con recursos sobre CE

A título de ejemplo, se muestran algunas imágenes de videos, con sus respectivas urls. Los lectores podrán seguir más atentamente estos videos ingresando directamente a ellos.

Civic Engagement Chinese Community

Imagen 5. http://www.youtube.com/watch?v=IgoQJVzVdxw.

El siguiente es un juego formativo:

Civics101 Interactive: Play Persuasion - The Game of Civic Engagement

Imagen 6. http://ww3.tvo.org/story/civics101-interactive-play-persuasion-game-civic-engagement.

Continuamos con los ejemplos de videos. La imagen siguiente muestra un video con música y canto sobre CE, lo que incluye un Rap, muy atrayente (se supone) para el público joven.

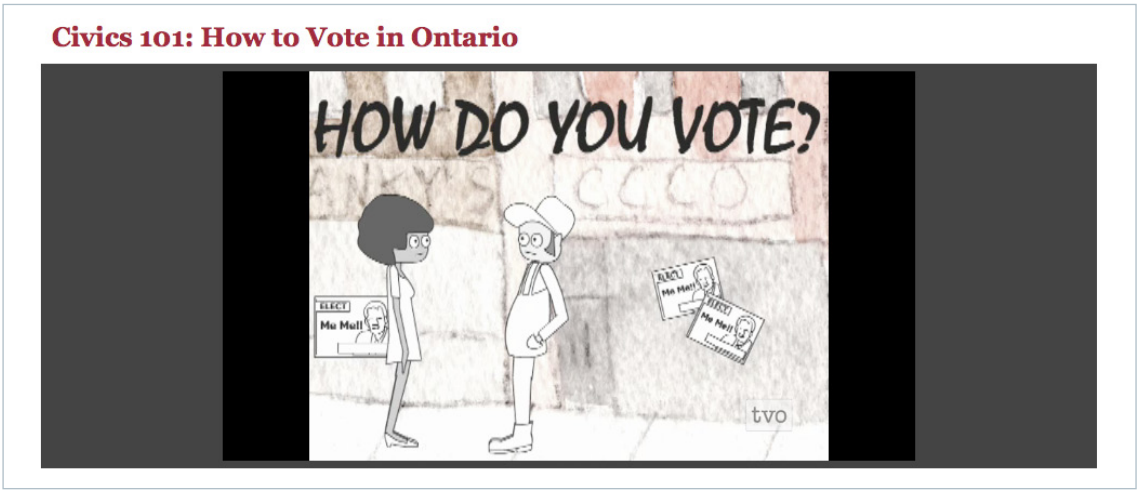


Imagen 7. http://ww3.tvo.org/video/164596/how-vote-ontario.

Le sigue otro video cantado sobre cuál es el procedimiento para consagrar una ley.

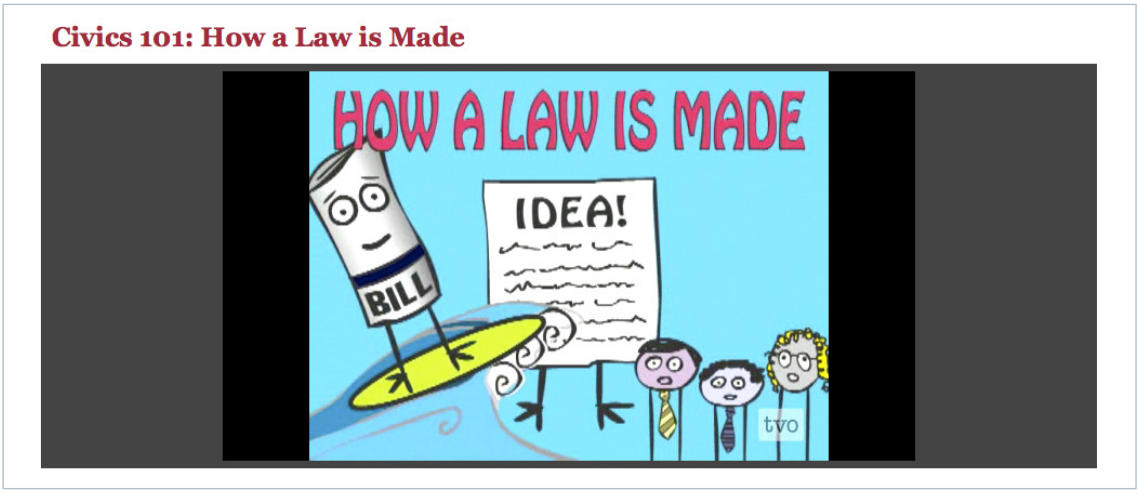


Imagen 8. http://ww3.tvo.org/video/164445/how-law-made.

Imagen 9. http://ww3.tvo.org/video/164924/becoming-involved-civic-life-through-your-childs-school.

3.3. Redes Sociales para el *Civic Engagement*

Este sector del sitio Web puede encontrarse en http://www.toronto.ca/e-updates/socialmedia.htm. A continuación, mostramos la imagen de página principal.

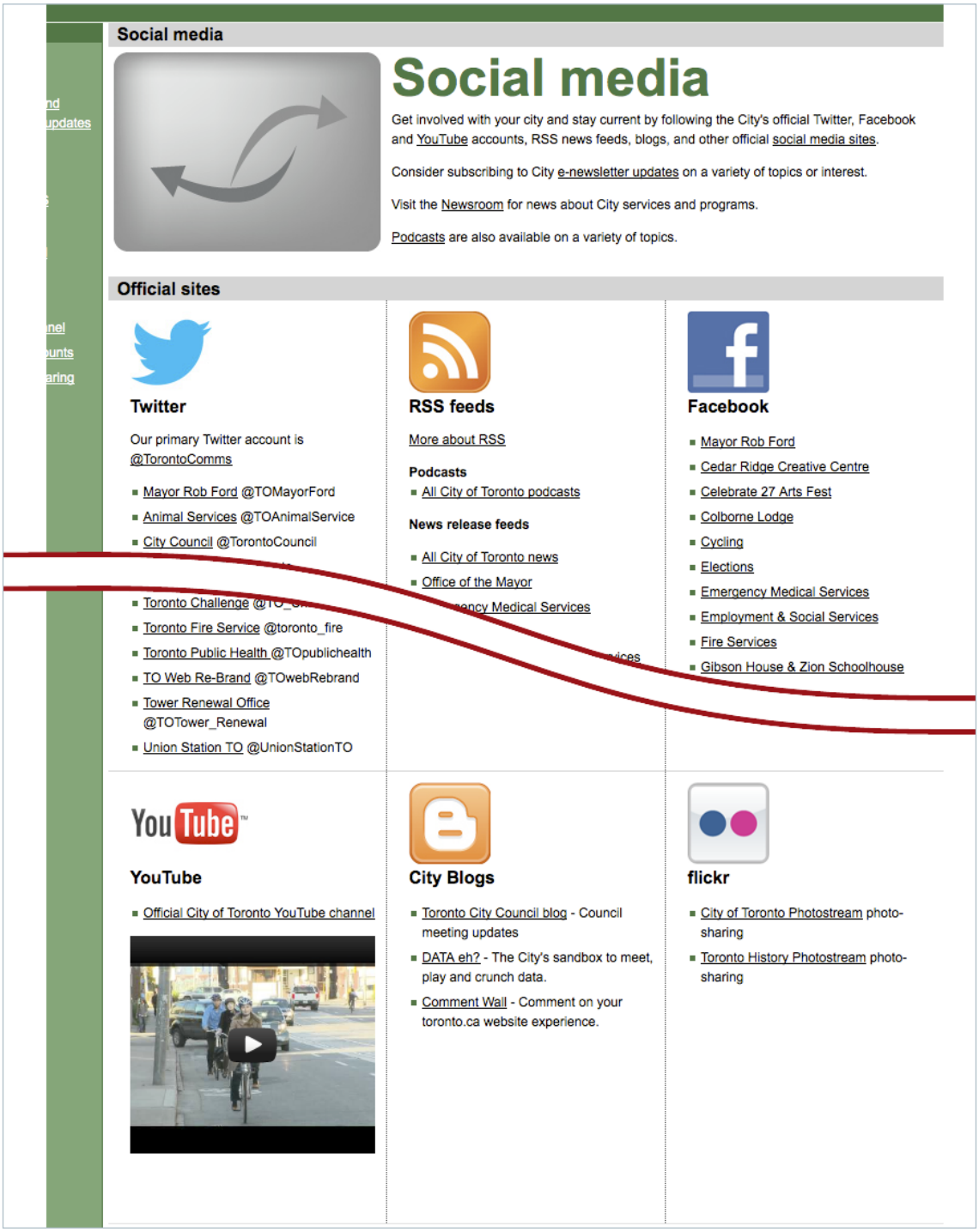


Imagen 10. http://www.toronto.ca/e-updates/socialmedia.htm.

A fin de poder ingresar en cada uno de estos medios se exhiben, a continuación, algunas url de las listas que se pueden ver más arriba.

Twitter	La principal cuenta de Twitter es @TorontoComms Algunas de las otras cuentas: *Mayor* Rob Ford @TOMayorFord; *City Council* @TorontoCouncil; 311 Toronto @311Toronto; CIO Dave Wallace @CIODave; *Civic Engagement* @TorontoCivicEng; *Neighbourhood Action News* @TorontoNAN; *Office of Emergency Management* @TorontoOEM; *Open Data* @Open_TO; *Public Consultations* @torontoconsult
RSS news feeds	*All City of Toronto news*; *Office of the Mayor*; *Emergency Medical Services*; *Fire Services*; *Long-Term Care Homes and Services*; *Public Health* *Festivals and events feeds* Algunos de los indicados *All Festivals and Events*; *Arts and exhibits*; *Community*; *Environmental events*; *Major conferences*; *Sports*; *Theatre*
Facebook	Algunos de los enumerados *Elections*; *Emergency Medical Services*; *Employment & Social Services*; *Fire Services*; *Historic Sites*; *Toronto Public Health*; *Summerlicious and Winterlicious*; *Union Station Revitalization*
You Tube	http://www.youtube.com/thecityoftoronto
City Blogs	*Toronto City Council blog - Council meeting updates*; web re:Brand blog - *A dialogue to improve* toronto.ca; *Comment Wall - Comment on your* toronto.ca *website experience*
Flickr	*City of Toronto Photostream photo-sharing*; *Toronto History Photostream photo-sharing*

- **Noticias e información**.
- ***E-updates*** *Subscribe to e-updates* para seguir las novedades de la ciudad y para encontrar oportunidades de participación en los eventos de la comunidad local y en las consultas.
- ***The Newsroom***.

Este espacio asiste a los medios para encontrar contactos relevantes, noticias, publicidad, reportes y descripciones de los servicios públicos. También sirve como una guía para encontrar agendas, reportes y decisiones del *Council* y Comités.

4. Referencias

City Management, 2011. "*Corporate Civic Engagement Strategy – Divisional and Program Engagement Supports Staff Report Information only*" del *City Council* al *City Manager*, Junio 30, 2011. http://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2011/cc/bgrd/backgroundfile-39429.pdf.

Council Briefing, 2010. "*Toronto: Civic Engagement Strategy: Transition to 2010-2014 Term*": http://www.toronto.ca/civic-engagement/council-briefing/pdf/1-1-29.pdf, ubicado el 20/1/2012.

Entrevista a Meg Shields, Consultora Senior sobre Políticas Institucionales y Estrategicas (*Senior Corporate Management & Policy Consultant Strategic and Corporate Policy*). Octubre, 2010.

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

Sitio Web de *Civic Engagement*: http://www.toronto.ca/civic-engagement/.

Sitio Web de redes sociales para el *Civic Engagement*: http://www.toronto.ca/e-updates/socialmedia.htm.

Sección tres

Desafios del *Civic Engagement* en Victoria acciones recomendadas y herramientas[106]

1. Algunas consideraciones previas

En esta parte analizaremos un documento producido para el gobierno de Victoria, Canadá, que es resultado de un proceso de consultas encargado por el gobierno Victoria a investigadores de HB Lanarc y UBC. El proceso de investigación duró cuatro meses. Se relevaron opiniones de más de 200 ciudadanos, stakeholders, del personal del gobierno (*City staff*), y se recurrió también informantes clave locales (CE Victoria, 5). Los principales mecanismos para acceder a la información fueron dos Foros (1. *Foro de ideas del púb*lico presencial, 2. *IdeaScale:* un foro de debate online que permite votar); 2. *Focus Groups* con jóvenes e inmigrantes, e-mails con aporte de la comunidad; un taller con el Staff, un taller con el *City Council* (con presencia del Alcalde y del Concejo) y una reunión con los directores del gobierno.

Para producir el resultado final, los investigadores partieron de las siguientes preguntas básicas (CE Victoria, 10):

- ¿Con cuáles asuntos de la ciudad está usted actualmente comprometido?
- ¿Qué historias de involucramiento exitoso puede compartir? ¿Qué es lo que hizo que funcionaran?
- ¿En qué asuntos podría usted involucrarse mejor?
- ¿Cómo podría involucrarse más activamente, desde su punto de vista? ¿Qué es lo que puede mejorar el gobierno?
- ¿Existe algún asunto acerca de su organización o de la gente que representa que el gobierno no esté comprendiendo o que debiera conocer, y que pueda afectar la forma en que el gobierno trabaja o se comunica con ustedes?

2. Los desafíos y las acciones recomendadas

Avanzando sobre los hallazgos y las soluciones propuestas, se identificaron seis desafíos a resolver en políticas de CE. Ellos son: 1) la confusión acerca de los roles y responsabilidades, 2) cómo establecer las prioridades cuando los recursos son escasos, 3) cómo asegurar que los esfuerzos de involucramiento sean consistentes y estén coordinados de manera transversal entre las áreas de gobierno, 4) cómo asignar recursos para el CE, 5) cómo asegurar la efectiva comunicación entre gobierno y ciudadanía, y 6) cómo hacer participar a la diversidad de stakeholders y ciudadanos en el CE (CE Victoria, 4).

Una vez identificados los desafíos, pasan a recomendar acciones para hacer frente a cada uno de ellos. A continuación se destacan las más relevantes.

106 El documento es: "*Civic Engagement of the City of Victoria*". Su identificación, en adelante es "CE Victoria". http://www.victoria.ca/residents/pdfs/engaging-our-citizens-foundations-for-success-v2.pdf,

2.1. Desafío para la clarificación de roles. Acciones recomendadas

En términos generales, los roles serían los siguientes (CE Victoria, 5): Los *concejales* pueden fortalecer su rol como representantes trabajando con el personal y con los ciudadanos para identificar las principales prioridades, promover públicamente la participación cívica en iniciativas de involucramiento, y brindar el reconocimiento claro al aporte de la ciudadanía relacionado con la toma de decisiones. A su vez, el *City Staff* está mejor posicionado para desempeñarse en la planificación, gestión y retroalimentación de estas políticas, a través de sus expertos. Las *Asociaciones Vecinales* y otros *stakeholders* pueden colaborar mediante el establecimiento de las prioridades y el incentivo a la participación, garantizando al mismo tiempo su amplia representatividad en sus distritos electorales. El rol de los *ciudadanos* es asistir en comunicar, establecer prioridades, participar, opinar y escuchar otras opiniones.

A continuación, se especifican los roles de cada uno de esos actores (CE Victoria, 30):

- ***City Council*** (Ayuntamiento). El CE ofrece una oportunidad a sus miembros para profundizar sus roles como representantes comunitarios. Cada **Concejal** debe:
  - Representar a sus electores y estar en contacto con ellos para determinar sus prioridades. Concurrir a las reuniones y eventos comunitarios. Proveer horas de *Open Office* (oficina abierta) para la gente. Mantener una lista de e mails de contactos con ciudadanos interesados.
  - Trabajar con el personal en la identificación de temas donde el aporte público pueda agregar valor para la toma de decisiones.
  - Permitir que el personal asuma un rol de liderazgo en la identificación de buenas prácticas y métodos.
  - Asegurar que las demandas ciudadanas por oportunidades de involucramiento encuentren su correlato dentro de las limitaciones de recursos y de capacidades.
  - Asegurar que el personal haga un buen registro y documente los aportes de la comunidad, y que los esfuerzos de comunicación sean completos y se den en forma oportuna.
  - Considerar como recurso la recolección de las opiniones -de la ciudadanía y stakeholders- realizada en su toma de decisiones.
  - Clarificar la razón del por qué se arriba a unas decisiones y no a otras, relacionándolas con la recolección ya mencionada.
  - Articular claramente los términos de referencia y procesos de selección para todos los comités asesores utilizados para informar sobre la toma de decisiones.

- ***City Staff*** (Personal) Algunos de sus roles son (CE Victoria, 31):
  - Trabajar con el *Council* en la identificación de áreas y asuntos donde el aporte público puede agregar valor para mejorar la toma de decisiones del *Council*, el desarrollo de programas y la entrega de servicios.
  - Establecer canales y procesos para identificar claramente las prioridades de la comunidad para el CE y, luego, asegurar las respuestas del gobierno a esas prioridades.

- Establecer y comunicar las prioridades de involucramiento. Aplicar un conjunto coherente de políticas y procedimientos en el diseño e implementación de actividades.
- Consultar con el *City Council*, los comités públicos de asesores y los miembros de organizaciones vecinales acerca de las prioridades de involucramiento y el diseño de procesos relacionados.
- Asegurar la comunicación oportuna y respetuosa con todos aquellos que se comprometen, y mostrar cómo sus aportes han sido usados para influenciar decisiones, programas y servicios.
- Comprometerse en el desarrollo de un aprendizaje continuo y profesional sobre las mejores prácticas de CE.

- ***Asociaciones vecinales y otros grupos comunitarios*** (CE Victoria, 32) El CE funciona mejor si este tipo de asociaciones participan, dado que tienen el conocimiento local, la información. También pueden movilizar a las redes comunitarias. Sin embargo, surge la cuestión de cuán representativos son. Dada esta situación, se recomiendan algunos de los siguientes roles:
  - Asegurar que sus asesoramientos y aportes sean representativos de una amplia gama de ciudadanos en su comunidad.
  - Proveer asesoramiento al *City Staff* y al *Council* acerca de las prioridades vecinales para el involucramiento.
  - Asistir a los empleados para el establecimiento de agendas y marcos relacionados con estas políticas.
  - Movilizar sus redes y herramientas comunicacionales para apoyar y participar en iniciativas de CE.
  - Asistir el gobierno en la comunicación de los resultados del CE a los residentes locales.
  - Apoyar los esfuerzos del gobierno para la utilización de los aportes del público recibidos como fruto de los esfuerzos de CE.

- ***Público en general***. Algunos de los roles recomendados son (CE Victoria, 33):
  - Ayudar al gobierno mediante la identificación de las necesidades comunitarias y prioridades; y realizar evaluaciones.
  - Participar en iniciativas de involucramiento y animar a otros a hacerlo.
  - Expresar sus puntos de vista y contribuir con sus ideas.
  - Tener la voluntad de escuchar y aprender de otros miembros de la comunidad.
  - Apoyar al personal del gobierno en sus esfuerzos por involucrar a la gente en debates profundos y toma de decisiones informadas.
  - Respetar los esfuerzos del personal y del *Council* en su toma de decisiones atinadas.

2.2. Desafíos de priorización

Las acciones recomendadas para este caso son (CE Victoria, 34):

- El gobierno provee siempre un nivel sustancial de información pública. Se entiende que la información sustancial debe contener: una explicación sobre el tema clara y balanceada, una descripción del proceso que se va a seguir para alcanzar una decisión, una lista de posibles cursos

de acción, y los lugares donde se puede requerir más información, dejar un comentario y/o participar directamente.
- El gobierno provee recursos para planes importantes de alto nivel que afectan a la ciudad en su totalidad, con vistas a un amplio y profundo CE.
- El gobierno se compromete a realizar consultas periódicas a ciudadanos y stakeholders para identificar las principales prioridades para lograr un involucramiento profundo.
- El gobierno persigue actividades de CE de un nivel de rango medio (*Open Houses*, ir donde está la gente, etc.)

2.3. Desafíos de coordinación y consistencia

Algunas de las acciones recomendadas son (CE Victoria, 35-8):

- Desarrollar herramientas para asegurar la aplicación de los principios rectores, procesos de planificación del CE consistente, y métricas para su medición.
- Uso de indicadores para evaluar e informar sobre los éxitos de involucramiento del gobierno en el corto y largo plazo[107].
- Preparación de un informe anual sobre los esfuerzos de CE.
- Incremento de las competencias del personal en el uso de sistemas y en herramientas.

    - El personal puede emplear algún tipo de software de Gestión de Proyectos para asegurar que los esfuerzos de CE se entretejan en los proyectos (en sus estadios más apropiados y a través del ciclo de vida de los mismos), así como también que cada tramo o componente sea asignado a las áreas organizativas correspondientes.
    - El gobierno debe usar consistentemente tipos de software sobre CE (como el *Consultation Manager* o *Engagement HQ*) para el seguimiento centralizado y coordinado de los procesos de CE y de la información de contacto de stakeholders, eliminando la duplicación de los esfuerzos.
    - El gobierno debe incrementar las oportunidades de entrenamiento y aprendizaje para el personal, en todas sus áreas, y animar el aprendizaje compartido y apoyo transversal entre ellas a través del tiempo.
    - El gobierno debe integrar actividades entre áreas para aumentar las competencias, maximizar los recursos y optimizar el CE de la comunidad.
    - El gobierno debe ser riguroso en sus proyectos a fin de asegurar que el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de las políticas sean realistas y estén claramente articulados. Es conveniente que el involucramiento sea diseñado en las etapas más tempranas para apoyar todo el proceso. Esto minimizará los riesgos dentro de la línea de tiempo del proyecto y asegurará que la participación ciudadana ha sido incorporada en la planificación.

107 En la Planilla 11 encontrarán indicadores de éxito del CE.

2.4. Desafíos sobre los recursos

Algunas de las acciones recomendadas son (CE Victoria, 38):

- Proveer una adecuada dotación de recursos, que incluye presupuesto, tiempo y apoyo del personal, para la planificación, implementación y evaluación del proceso de CE.
- Considerar en dicha dotación, recursos para la formación del personal, el aprendizaje transversal de las organizaciones, la expansión de los esfuerzos de comunicación, y la consulta de software como los indicados.
- Centralizar, en una Oficina para el CE, la ayuda para la implementación de estas actividades a través del gobierno; y virar las comunicaciones de única vía a las doble vías (CE Victoria, 40). Esta Oficina podría jugar un rol de apoyo y *coaching* para construir competencias sobre involucramiento dentro de las diferentes unidades y divisiones del gobierno local.

2.5. Desafíos sobre servicios al cliente y comunicaciones

Algunas de las acciones recomendadas son (CE Victoria, 41-2):

- Centralizar los servicios al cliente. Crear un acceso fácil tanto en forma personal como telefónica.
- Hacer que la información sea fácilmente accesible en forma electrónica. El acceso más fácil para los residentes involucra la creación de nuevas herramientas interactivas.
- Aumentar la comunicación previa sobre las reuniones del *City Council* y las iniciativas de CE. El mínimo plazo debe ser de tres semanas para la notificación de oportunidades de involucramiento, tales como las de *Open Houses* o sesiones de información.
- Desarrollar herramientas electrónicas para los ciudadanos a fin de que ellos puedan identificar cuestiones, presentar inquietudes (en forma independiente), y realizar requerimientos al personal del gobierno. Estas herramientas podrían incluir un formulario web acoplado al Sitio Web correspondiente, con un conjunto claro de estándares sobre cómo el personal debe proceder en esos casos.
- Clarificar las prácticas de respuesta del gobierno a los residentes, cuando ellos presentan cartas, e mails u otros comentarios.
- Cambiar el ethos de la comunicación de una sola vía a una doble vía. Esto también significa la expansión del uso de Redes Sociales y Foros online.

2.6. Desafíos relativos al tratamiento de la diversidad

Algunas de las acciones recomendadas son (CE Victoria, 42):

- Realizar una identificación primaria de stakeholders en las etapas de planificación de cada proyecto para conocer quiénes tienen los mayores intereses e involucramiento en las decisiones a tomarse. Describir las formas en que el gobierno puede incluirlos.
- Realizar un esbozo de categorías de stakeholders que se consideren históricamente difíciles de alcanzar (ej. pobres urbanos, padre o madre único; locatarios, gente mayor, nuevos inmigrantes, jóvenes, etc.).

- Remover las barreras que dificultan algunas asistencias a las reuniones de gobierno, tales como cuidado de los niños, transporte, lenguaje, horario.
- Establecer objetivos para atraer y orientar a aquéllos que jamás han participado previamente.
- Trabajar con el distrito escolar para involucrar a jóvenes en forma más consistente y ayudar a educarlos acerca de la importancia del involucramiento.
- Conocer el calendario de reuniones y los plazos de producción de *newsletters* de stakeholders y asociaciones vecinales y sus herramientas de comunicación a fin de transmitir información de forma oportuna y eficiente a través de ellos.
- Trabajar con organizaciones comunitarias para identificar y después desarrollar información empaquetada para diferentes segmentos de la comunidad. Por ejemplo, crear información empaquetada para nuevos inmigrantes que pueden no conocer cómo conectarse con los programas del gobierno.
- Invitar a representantes de diversos grupos, tanto social como económicamente, para identificar los vacíos de representación, y hacer esfuerzos especiales para llenar los mismos.
- Asegurar que el personal y los concejales realicen divulgaciones periódicas para las organizaciones al servicio de inmigrantes, discapacitados, gente de bajos ingresos, y toda otra organización representativa de gente con barreras en su experiencia de involucramiento.
- Designar un miembro del personal para coordinar y facilitar el involucramiento de la población escasamente representada.
- Realizar encuestas periódicas para relevar la situación respecto a la diversidad.

3. Sus herramientas

A continuación, traducimos parte de los 12 pasos que indica el documento para un mejor involucramiento (CE Victoria, 48).

12 pasos para el involucramiento efectivo

Los responsables del documento elaboraron una parte muy interesante de recursos, formación y herramientas (CE Victoria, 49) incluidas en "12 pasos para el involucramiento efectivo", a saber:

1. ***Ser claros sobre los objetivos del proyecto*** (CE Victoria 50/1).

Herramienta: Comprensión del proyecto y definición del propósito, el alcance y los resultados del CE

Nombre del proyecto	
¿Cuál es la decisión a ser tomada?	
¿Quién tomará la decisión final? (*Council*, funcionarios, etc.)	
¿Cuál es el alcance de este proyecto? ¿El resultado final afecta a sólo una División, un área o al gobierno en su totalidad?	

¿Cómo afectará la decisión de este proyecto? • Otras decisiones municipales o proyectos • Comunidades específicas • Empresas • Individuos • Medio ambiente • Etc.		
¿Existen factores históricos o decisiones previas que afectan en cómo este proyecto es implementado?		
¿Por qué están involucrando al público en este debate? ¿Qué es exactamente lo que quieren lograr?		
¿Qué información necesitan los tomadores de decisiones para ayudarlos en esta decisión? ¿Cómo se ha verificado?		
¿Qué factores influenciarán en la decisión acerca del nivel y alcance de la consulta? (tiempo, recursos, etc.) ¿Cómo?	Factor	Impacto

Planilla 1.

Preguntas conductoras	
¿Qué información específica están buscando del público?	
¿Cómo esta información agregará valor al proceso de toma de decisiones?	

Planilla 2. Fuente: *Involving Edmonton*.

2. ***Ser claros con los objetivos de la consulta*** (CE Victoria, 52).

Principios:

- Los afectados por una decisión tienen derecho a estar involucrados en el proceso de decisión.
- Prometer que la contribución pública influenciará la decisión.
- Promover decisiones sostenibles a partir del reconocimiento y la comunicación de las necesidades e intereses de todos los participantes, incluyendo la de los tomadores de decisiones.
- Buscar y facilitar el involucramiento de aquéllos potencialmente afectados en la decisión debido a sus intereses.
- Solicitar la opinión de los participantes para el diseño de la forma en que se organizará la participación.
- Proveer la información necesaria y significativa para participar.
- Comunicar a los participantes cómo sus opiniones afectan las decisiones.

Revise la próxima imagen del continuum y piense acerca de si quiere informar, consultar, involucrar, pedir colaboración y/o empoderar durante su iniciativa:

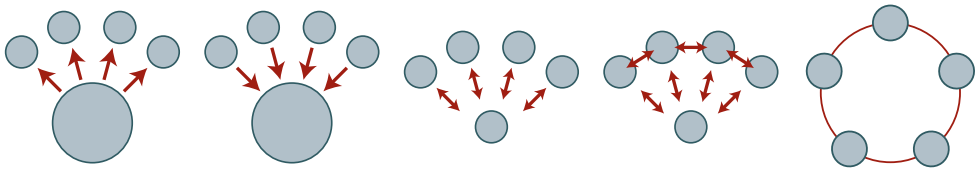
Continuum de *Civic Engagement* (CE)					
					
	Informan	**Consultan**	**Involucran**	**Colaboran**	**Empoderan**
Objetivos	Proveer información balanceada y objetiva de una manera oportuna	Obtener feedback sobre análisis, asuntos, alternativas y decisiones	Trabajar con la gente para asegurar que sus preocupaciones y aspiraciones son consideradas y entendidas	Asociar al público en cada uno de los aspectos de la toma de decisiones	Poner la toma de decisión final en manos del público
Promesas	"Nosotros lo mantendré-mos infor-mados"	"Nosotros lo escu-chamos y somos concientes de sus preocupaciones"	"Nosotros trabaja-remos con usted para asegurar que sus preocupaciones y aspiraciones estén directamente reflejadas en la toma de decisiones"	"Nosotros buscamos su asesoramiento y lo incorpora-mos a las deci-siones en to-do lo posible"	"Nosotros implementa-remos lo que usted decida"

Gráfico 2. Fuente IAP2: Auditor General of BC (CE Victoria, 53).

Herramienta sobre el alcance del Proyecto

¿Cuáles son los puntos clave de la decisión?	
¿Cuáles son los plazos del proyecto?	
¿Qué información necesita de los stakeholders?	
¿Cuáles son los plazos para CE?	
¿Cómo serán incorporados los aportes de los stakeholders en el momento de la decisión?	

Planilla 3. CE Victoria, 53.

3. ***Confirmar la preparación de su organización para el involucramiento ciudadano*** (CE Victoria, 55).

Deben contestar afirmativamente a la mayoría de las preguntas siguientes antes de encabezar un plan de involucramiento.

Herramienta: ¿Está su área lista para involucrar al público?

• ¿Conocen qué es lo que quiere lograr del proceso de involucramiento? • ¿Hay claridad respecto a los límites de la tarea – qué está ya fijado y qué está aún abierto? • ¿El nivel de participación propuesto coincide con las expectativas de los intereses de los que van a ser involucrados? • ¿Pueden responder a los resultados del involucramiento aún si esos resultados no son exactamente los que su organización HUBIERA deseado? • ¿Están conscientes de la "Agenda real", si hay algo detrás del proceso? ¿Están conscientes de si existe una "agenda oculta" (real o percibida) que puede hacer fracasar el proceso? • ¿Están conscientes de la historia del tema a ser discutido y las posiciones de los stakeholders involucrados?	• ¿Conocen quién es el dueño del proceso dentro del gobierno, y si hay más de uno? ¿Tienen un plan de cómo esta competencia de pretensiones de adueñamiento serán gestionadas? • ¿El *Senior Manager* y los políticos están preparados para tener un compromiso público? • ¿Están conscientes de qué recursos están disponibles para este proyecto y de la cantidad de tiempo también disponible? • ¿Los recursos disponibles coinciden con las expectativas de los asociados y de los miembros de la comunidad? • ¿Recibieron permiso de los gerentes apropiados y, si corresponde, del propio *Council*? • ¿Están conscientes de cualquier proceso similar o superpuesto llevado o planeado por el gobierno o sus asociados?

Planilla 4. Fuente: *City of Richmond Participation Toolkit*, reproducida en CE Victoria, 55.

4. ***Recoger la información existente para aumentar el conocimiento y ahorrar recursos*** (CE Victoria, 56).

Antes de empezar un proceso de CE, traten de recolectar toda la información posible sobre proyectos similares que hayan tenido lugar en el pasado. Esto es muy útil para evitar la duplicación de esfuerzos, reducir la "fatiga de consultas", y ahorrar tiempo y recursos para todos los involucrados.

- Comprobar si un trabajo similar ya ha sido hecho o planificado o está en marcha.
- Comprobar lo que se ha hecho en otros lugares o gobiernos.
- Utilizar el material que han recopilado, junto con la nueva información generada por ustedes, para escribir un sumario del tema o proyecto a participar.

5. ***Identificar los stakeholders y los segmentos de ciudadanos a ser involucrados*** (CE Victoria, 57).

Ejercicio de cartografía sobre los stakeholders

Ejercicio:

1) Realice un *Brainstorm* para identificar todos los grupos que posiblemente estarían involucrados en el proyecto. Escriba los nombres de los grupos en notas adhesivas.
2) Cree una matriz como la siguiente en hojas y adhiéralas en la pared.
3) Ponga las notas adhesivas sobre la matriz, considerando sus niveles de influencia (bajo o alto), y sus probables niveles de interés (bajo o alto)
4) Decida quiénes deberían involucrarse con su iniciativa y considere las mejores vías para llegar a esas personas.

		Nivel de influencia	
		Baja	Alta
Nivel de interés	Alto		
	Bajo		

Planilla 5. CE Victoria, 57.

Planilla de identificación del participante

Proyecto/Proceso.....

Contestar las cuestiones indicadas abajo ayudará para contextualizar sus ideas sobre participantes potenciales

1) Límites geográficos o alcance de la consulta:
.....
2) Impacto de la decisión:
.....
3) Historia del área o tema que podría afectar a quienes quieren ser involucrados:
.....
.....
.....

Participantes potenciales por comunidades de interés

- Asociaciones de empresarios
- Empresas
- Asociaciones de desarrollo
- Compañías de desarrollos
- Asociaciones de industrias
- Ciudadanos
- Aborígenes
- Estilos de vida alternativos
- Etno-culturas
- Multiculturas
- Religiones
- Tercera edad
- Pobres urbanos Jóvenes
- Áreas del *Council*
- Ligas comunitarias
- Artes/Festivales/Históricos
- Juntas de educación y asociaciones
- Instituciones de educación primaria y secundaria
- Instituciones post secundarias
- Servicios de emergencia
- Medio Ambiente
- Salud
- Discapacitados
- Medios de comunicación
- Municipios adyacentes
- Administración del gobierno local
- Alcalde y *Council*
- Otras municipalidades
- Juntas directivas, Agencias y Comisiones
- Gobierno Federal
- Gobierno Provincial
- Grupos deportivos y de ocio
- Agencias de servicios y directorios
- Transportes
- Gobierno Regional
- Grupos regionales de interés

Planilla 6. CE Victoria, 58.

6. ***Juntar a grupos pequeños de stakeholders clave para comentar el plan inicial*** (CE Victoria, 59).

- ¿Ellos entienden el tema a ser discutido y la razón de ser del involucramiento?
- ¿Pueden aumentar la lista inicial de stakeholders y participantes que ustedes han desarrollado?
- ¿Es lógica la introducción progresiva de involucramiento y las preguntas son significativas y completas?
- ¿Ellos están de acuerdo con el proceso de participación recomendado o tienen sus sugerencias?

- ¿Tienen sus propios puntos de vista acerca de cómo comunicar el proyecto y cuáles son las problemáticas comunitarias clave, temas de fondo candentes y formas de enmarcar la cuestión? ¿Quiénes constituyen la gente clave a comprometer?
- ¿Ellos participarán en la promoción del involucramiento o compromiso?

7. ***Determinar las técnicas más apropiadas y efectivas para el involucramiento*** (CE Victoria, 60).

Use las siguientes planillas y *toolkits* para identificar los métodos y técnicas que usted usará. Después desarrolle una versión de un plan de trabajo del proyecto conectando estos detalles con el proceso y los plazos que usted desarrolló anteriormente.

Estrategia de técnicas de involucramiento

Participantes (Plantilla 6: Herramienta de identificación de Participantes	Nivel de interés	Nivel de involucramiento relacionado con el Continuum (Gráfico 6)	Tamaño potencial del grupo o número de participantes	Herramientas de involucramiento que coinciden con necesidades
Esta es una línea de ejemplo	*Alto – desea participación activa*	*Intercambio de información y consulta-colaboración para el desarrollo de soluciones*	*Grupo representativo: 15 miembros*	*Asistencia a las reuniones de la comunidad, newsletters, sitio web, comité de asesoramiento*

Planilla 7. CE Victoria, 61.

8. ***Determinar los recursos (presupuesto y tiempo) que el proyecto necesita*** (CE Victoria, 62).

Los diferentes tipos de recursos necesarios incluyen:

- Tiempo del personal: Compruebe cuidadosamente que el staff que usted necesita está disponible para apoyar el involucramiento en las formas que usted requiere y en los tiempos que usted necesita. No presuma esta disponibilidad.
- Costos de asesoramiento: cuando son necesarios, considere qué clase de experto externo (con competencias en información técnica o involucramiento) el proceso estará necesitando.
- Información y materiales: desarrollo y mantenimiento de un Sitio Web, diseño gráfico, pantallas, etc.
- Comunicaciones: incluye avisos, *newsletters, brochures*, encuestas.
- Logística: incluye alquiler de instalaciones, precios, catering, gastos de impresión, señalización.
- Financiamiento y divulgación para reducir las barreras de participación: incluye interpretes/divulgación; honorarios de participantes, transportes, cuidado de niños.

Ejemplo de Plan de recursos y herramientas de monitoreo

***Hard Cost* (gastos fijos, costos directos)**	**Costos propuestos**	**Costos finales**	**Diferencia**
Contratación de personal			
Consultores en CE			
Distribución/asignación de presupuestos para consultores			
Consultores en comunicación			
Recopilación de datos			
Sondeos/encuestas sobre la opinión pública			
Encuestas online			
Requerimientos tecnológicos			
Computer analysis process			
Equipamiento			
Logística			
Instalaciones			
Refrescos			
Comunicación			
Publicidad			
Desarrollo y mantenimiento de la Web			
Reuniones para la difusión en la Web			
Material impreso			
Presentación de materiales			
Costos para los participantes			
Viajes			
Cuidado de niños			
Traductores/intérpretes			
SUB-TOTAL			

Costos *soft* (adicionales o indirectos)	**Costos propuestos**	**Costos finales**	**Diferencia**
Costos del equipo del proyecto			
Costo en RRHH para eventos especiales			
Costos adicionales de consultoría interna			
SUB-TOTAL			

TOTAL			

Planilla 8. CE Victoria, 63.

9. ***Promover el proceso de participación pública*** (CE Victoria, 64).

Herramienta: Estrategia comunicacional

Cuestiones comunicacionales/oportunidades			
Antecedentes			
Comunicaciones Entorno o ambiente	*Factores clave*		
Objetivos comunicacionales			
Resultados comunicacionales deseados			
Audiencias objetivo	*¿Cuáles son sus audiencias principales? ¿Cuáles son sus audiencias secundarias?*		
Mensajes clave de comunicación			
Enfoque estratégico de las comunicaciones			
Productos comunicacionales/herramientas	*Ej. Folletos, uso de Sitios Web, publicidad.*		
Plan de acciones comunicacionales y plazos o cronograma	Acción	Detalles	Plazos
Medición y Evaluación			

Planilla 9. CE Victoria, 64.

10. ***Implementar y documentar las actividades de involucramiento*** (CE Victoria, 66).

Documentar e informar los trabajos realizados en cada fase genera confianza e impulso para ir progresando en la iniciativa. Esa fe y empuje aumentan a medida que los participantes ven que "usted hizo lo que les dijo que iba a hacer en las etapas tempranas" y cuando también constatan, en el reporte de cada fase, que sus aportes han sido incluidos.

Además, hay que recordar que la claridad de los asuntos y opciones mejorará a medida que el proceso siga avanzando. Los esfuerzos de involucramiento usualmente empiezan con un amplio conjunto de factores, información y cuestiones y después se mueven hacia opciones para elegir. Hay que dejar fluir este proceso.

11. ***Garantizar que la información recolectada se utiliza con eficacia, e informarlo luego a los participantes*** (CE Victoria, 66-7).

Cuando la gente se involucra en estas iniciativas, ellos quieren estar seguros de que se oirán sus aportes y de que el proceso en el que están participando terminará influyendo en la decisión o proyecto. Esto no significa necesariamente que esperan triunfar con las ideas aportadas, pero sí que la eventual decisión se toma considerando los aportes recolectados.

Para garantizar eso, usted debe concentrar esfuerzos en documentar los aportes vertidos, y compartir estos aportes con los tomadores de decisión. Ambos asuntos aseguran un grado alto de *accountability*. Existen software que pueden asistir en la gestión de la información proveniente de las distintas corrientes de aportes.

Es crucial para la confianza en las próximas etapas documentar la recolección de los aportes realizados durante las etapas clave y luego compartir esa información con los participantes, tan pronto como sea posible. Hay que ser creativos con estos reportes al público. Pueden usarse muchas herramientas como *newsletters*, e mails, periódicos locales y sitios web. No hay que asumir que toda la audiencia sabe manejar computadoras. Otra cuestión, la comunicación debe estar libre de jergas y debe ser accesible.

Finalmente, debe quedar claro para todos los participantes cómo sus aportes han sido usados y la importancia de ellos en todo el proceso y en el resultado del proyecto.

Seguimiento de las iniciativas de los stakeholders

Información registrada	Fuente de información	Puntos clave	¿Ha sido usado este aporte? ¿Por qué sí o por qué no?	¿Dónde pueden encontrar los aportes los stakeholders?

Planilla 10. CE Victoria, 67.

12.*Monitoreo y Evaluación* (CE Victoria, 68).

Indicadores de éxito del involucramiento ciudadano

Principio	Indicadores cualitativos	Indicadores cuantitativos
Inclusión	• Todos los grupos afectados por una decisión están presentes en el involucramiento • No hay barreras prácticas y financieras para la participación en el proceso de involucramiento	• Número de individuos que participan en cada esfuerzo de involucramiento • Número de agencias y/o grupos de stakeholders que están participando en cada esfuerzo de involucramiento • Número de individuos o agencias de grupos con menor representación participando.
Información balanceada y completa	• La información sobre el tema es balanceada y relevante • El público tiene la información y criterios que serán usados por los tomadores de decisiones • Existe información clara sobre cómo los aportes del público serán usados • El público hace uso de esa información en sus comentarios al gobierno.	• Encuestas de chequeo sobre la comprensión del público acerca de la información comunicada. • Recuento de referencias en las respuestas públicas y en los medios de la información provista por el gobierno. • Cantidad de cobertura en los medios acerca del proceso de involucramiento

Principio	Indicadores cualitativos	Indicadores cuantitativos
Proceso justo	• Proceso donde se usan métodos apropiados para alcanzar las metas de involucramiento. • Los stakeholders están involucrados en el diseño del proceso de involucramiento • El proceso ofrece múltiples oportunidades y lugares donde se puede ser oído • Los stakeholders y participantes comentan que el proceso fue justo y transparente	• Número de residentes que hacen uso de las diferentes oportunidades de involucramiento • Encuestas para stakeholders y participantes acerca de la justicia del proceso (ej. sintieron que el proceso fue transparente, se sintieron oídos, tuvieron oportunidad de plantear sus ideas, tuvieron la oportunidad de dialogar con otros ciudadanos).
Impacto	• El aporte realizado por el público genera una diferencia demostrable en el proceso de toma de decisiones, en la política o en las próximas acciones de gobierno. • El impacto de los aportes del público es comunicado al público dentro del tiempo acordado.	
Generación de capacidades	• El proceso de involucramiento provee a los ciudadanos y stakeholders capacidades adicionales, conocimiento y experiencia sobre el tema • El proceso identifica oportunidades para los ciudadanos y stakeholders para continuar con el trabajo sobre el tema • El proceso ayuda a construir relaciones entre el *City Staff* y los residentes, y entre los residentes. • El Staff identifica y comunica las lecciones aprendidas sobre el involucramiento, que serán aplicados en procesos futuros	• Existen encuestas acerca del aprendizaje de los participantes en el proceso de involucramiento • Número de nuevos contactos para el banco de datos de stakeholders/ ciudadanos • Número de oportunidades adicionales identificadas por los ciudadanos para continuar trabajando en el tema • Número de conversaciones o reuniones de seguimiento ocurridas entre stakeholders y/ i ciudadanos sobre el tema.
Recursos usados	• El presupuesto fue preciso y suficiente para alcanzar los objetivos de involucramiento • El costo total es comparable a los ejercicios de participación similares dirigidos por el gobierno u organizaciones asociadas	• Costo total en hard y soft (fijos y adicionales) descriptos en el cuadro de la pág. 264: Ejemplo de recursos y herramientas de monitoreo

Planilla 11. CE Victoria, 36-37.

Evaluación del proyecto

Criterios de evaluación/indicadores de éxito del proceso. Pregunte a los tomadores de decisiones y stakeholders acerca de sus indicadores de éxito	*Esto será un proceso exitoso si……*
¿Son los criterios relevantes y significativos, están relacionados a los objetivos y resultados del proyecto, y a los Compromisos Básicos y Estándares de Práctica?	
¿Qué es lo que están evaluando específicamente del proceso de involucramiento público?	*Garantice que los métodos usados coincidan con el tipo de información que se está tratando de recolectar y que, además, son los apropiados para la gente con la que se está conversando*
¿Qué métodos se usarán? ¿Se están usando métodos de evaluación cuantitativa y cualitativa?	
¿Qué información será usada, registrada, monitoreada y analizada? Y ¿por quién?	
¿Cómo serán usados los resultados de la evaluación intermedia y final?	
¿Cómo se comunicarán los resultados de la evaluación?	
¿Quién tomará medidas para el mejoramiento de este u otros procesos?	

Planilla 12. CE Victoria, 68.

Sección cuatro

Tipos de reuniones, características y recursos utilizados para la participación

1. Primeras aproximaciones

En este apartado se resumirán, en sus partes pertinentes, tres piezas dedicadas a metodologías de participación. La primera pertenece al *Engagement Framework* de Victoria (2010), aquí identificado como "CE Victoria". La segunda es el "*We´ve Got to Stop Meeting Like This*", de Barnard y Samita (1998), mencionado como "Barnard". Y la tercera es el Sitio Web "*people and participation.net*". Los tres han sido mencionados como fuentes por Meg Shields, la funcionaria entrevistada por el gobierno de Toronto.

Se anticipa que algunos conceptos de técnicas van a verse repetidos. Esta duplicación (o triplicación) se mantuvo dado que a veces aparecen para explicar los términos usados en una tabla y no se quiso modificar la misma. Al final, muchos están incluidos ya que son parte de un listado de técnicas de participación más amplia desplegado por el sitio web mencionado. Siendo éste un *E-Book*, es muy incómodo indicar que deben saltearse páginas para buscar conceptos aclaratorios, actividad que sería pertinente para un libro en papel. Por lo tanto, se decidió mantener las descripciones de las técnicas cerca de las tablas y repetirlas en el listado final.

El primer texto, el *Framework de Victoria* (CE Victoria) ya tratado en la Sección tres de este Capítulo, despliega en forma balanceada tanto técnicas presenciales como otras con uso de TIC. Su año de lanzamiento fue el 2010.

El segundo texto, identificado como "Barnard", data de 1998 y es muy rico en cuanto a técnicas presenciales. Su mención a técnicas con TIC no ha sido incluida por antiguas.

El tercer contenido es el que proviene del sitio web http://www.peopleandparticipation.net. Tiene la ventaja de poder actualizarse constantemente. De ese sitio se incluye un listado de métodos. Si bien se trató de ser fiel al texto de las definiciones del sitio, algunas fueron enriquecidas con aclaraciones de Barnard. Tal es el caso de la descripción del *Samoan Circle*.

Imágenes 11. http://www.toronto.ca/civic-engagement/.

2. Primer documento: "*Engagement Framework of Victoria*"

Como ya se mencionó, este documento es resultado de un proceso de consultas encargado por el gobierno de la ciudad de Victoria y llevado a cabo por investigadores de la Consultora HB Lanarc y el UBC.

En la parte pertinente a las técnicas, sus autores separan los métodos en tres: 1) los que deben usarse para informar, 2) los que apuntan a la consulta y al involucramiento; y 3) los útiles para promover la colaboración y el empoderamiento. Para su desarrollo, los autores despliegan 3 tablas, a saber:

2.1. Técnicas para compartir información (CE Victoria, 73-5)

Técnica	Descripción	Costo
Medios de comunicación ya pagos (*Earned Media*)	Son los medios a los que se puede accederse libremente a través de artículos que provienen de notas de prensa, nuevas conferencias, paquetes mediáticos (*media packages*), o cartas al lector	**T+T+T G $**
Publicidad	• Avisos pagos en radio, periódicos, TV o en Internet • Publicidad obligatoria para ciertos procesos municipales: ej: normas municipales sobre usos de la tierra	**T G $$$**
Material impreso (folletos, volantes, preguntas frecuentes)	Los materiales pueden también ser subidos online o adjuntados a e mails. Este tipo de materiales suele ser usado para aclarar conceptos erróneos o confusos	**T+T G+G $**
Líneas telefónicas de información urgente (Hotline) de persona de contacto designada	La respuesta puede consistir en un mensaje pre grabado o puede atender una persona asignada a esa tarea. Es importante para asegurar que las personas que no tienen acceso a Internet serán informadas	**T+T G+G $**
Carteles públicos y Kioscos	Deben estar ubicados en lugares estratégicos	**T+T G+G $**
Visitas a lugares o tours	Estas visitas tienen alto impacto porque permiten ver la realidad de la situación que se pretende resolver	**T+T G $**
Sitios Web	Forma parte de la rutina actual relacionada con los esfuerzos de involucramiento	**T G+G $ $**
Documento de discusión	Da oportunidades de intercambiar información profunda respecto a temas prioritarios.	**T+T+T G+G $**

Tabla 1. CE Victoria, 73-5. Aclaración de los símbolos usados en **Costo**: T = Tiempo / G = Gente / $ = Dinero.

2.2. Técnicas para la consulta y el involucramiento (73-8)

Técnica	Descripción	Costo
Entrevistas a informantes clave	Las entrevistas son vías excelentes para recolectar información y aprender sobre situaciones específicas	**T+T+T** **G** **$**
Encuestas (correo, teléfono, online)	Las encuestas son una buena técnica para obtener opiniones instantáneas provenientes de un amplio abanico de grupos demográficos	Depende si son online, tel o por correo
Tecnología de espacio abierto (*Open Space Technology:* OST)	Son reuniones preparadas con un importante propósito específico, pero empiezan sin una agenda formal. Son auto-organizadas. Los participantes crean la agenda ellos mismos a través de una especie de "*Marketplace of Ideas*". Más información en www.openspaceworld.org	**T** **G+G** **$**
Word Café	Permite conversaciones de grupos de personas en rondas de diálogo de aproximadamente 5 personas. Al mismo tiempo la parte restante mantiene conversaciones conectadas. La gente debe cambiar de mesa entre las rondas, lo que permite crear una red densa de conexiones en corto tiempo. Más información: www.theworldcafe.com http://www.slideshare.net/innobasque/metodologa-world-caf-1289300	**T** **G+G** **$**
Focus Groups	Son grupos pequeños de debate (6 a 12). El facilitador puede ahondar en los puntos de vista de los participantes	**T+T** **G+G** **$ $**
Foros online	Pueden tener lugar en tiempo real o en un período de tiempo. Son complementarias al involucramiento cara a cara	**T+T+T** **G +G+G** **$ $ $**
Workshops	Es un evento estructurado, pequeño o grande, a través de un conjunto de procesos y estructuras para facilitar la discusión de determinados temas. Se elabora un resumen final que debe circular entre todos los participantes. Hay que anunciar cómo la información recogida va a ser utilizada	**T+T** **G+G** **$ $**
Presentaciones	Las presentaciones de las organizaciones de toda la comunidad es una excelente manera de divulgar y generar relaciones.	**T+T+T** **G+G** **$**
Open houses/ Ferias de la comunidad	Las *Open Houses* han sido tradicionalmente eventos gubernamentales para compartir información con la comunidad. Además, pueden ser altamente convocantes si se incluyen actividades interactivas, entretenimientos, etc.	**T+T+T** **G +G+G** **$ $**
Debates de mesa de cocina (*Kitchen table discussions*)	También conocidas como "*Coffee Klatches*". Son encuentros informales de la comunidad para discutir asuntos y compartir el resultado. En ellos el personal del gobierno no participa.	**T+T** **G** **$**

Tabla 2. CE Victoria, 73-8. Aclaración de los símbolos usados en **Costo**: T = Tiempo / G = Gente / $ = Dinero.

2.3. Técnicas para la colaboración y el empoderamiento (79)

Sus objetivos se centran en asociar al público en cada aspecto del proceso decisorio

Técnica	Descripción	Costo
Comités de expertos (*Expert Committees*)	Ayudan a identificar cuestiones importantes, proveen información imparcial y revisan recomendaciones	**T+T+T G+G $ $**
Grupos de trabajo (*Task Forces*)	Son grupos a cargo de una tarea específica, con compromiso de entrega y plazo determinado	**T+T+T G+G $ $**
Comités de asesoramiento (*Advisory Committees*)	Representan a un amplio abanico de stakeholders que proveen asesoramiento y guía en una serie de áreas. Su tarea la realizan por encargo del *Council*	**T+T+T G+G $ $**

Tabla 3. CE Victoria, 79. Aclaración de los símbolos usados en **Costo**: **T** = Tiempo / **G** = Gente / **$** = Dinero.

3. Segundo documento: *"We´ve got to stop meetings like this"*[108]

3.1. Consideraciones generales previas al tratamiento de las tecnologías

Algunas de ellas son (Barnard et al., 9):

- Los funcionarios públicos pueden emplear varias de las metodologías que se describen a continuación a fin de incluir al público en el proceso de toma de decisiones, especialmente cuando están necesitando contar con el apoyo público sobre un tema, o se ha llegado a un "punto muerto" (Barnard, 9).
- A veces son otros los problemas, como cuando no existe un consenso claro o cuando las opiniones están polarizadas por intereses fuertes de ambos lados en un tema.
- La necesidad de los funcionarios por encontrar una base común o una "voz pública común" se complica aún más cuando los modelos de participación o la participación oficial no son eficaces en proveer un acceso real entre ellos.
- Uno de los modelos problemáticos de CE es la Audiencia Pública, que cuenta con una estructura formal y donde asisten pocos ciudadanos. El tono de estas audiencias suele ser confrontativo, y son pocas las oportunidades para generar un diálogo entre ciudadanos y funcionarios. Aquéllos que asisten usualmente tienen su "único punto de vista" y carecen de representación de aquellos ciudadanos que tienen posturas moderadas y que quieren entender cuáles son los temas en discusión. Generalmente, ni el público ni los funcionarios encuentran a estas audiencias satisfactorias (Barnard, 10). ¿Cómo pueden ser reestructuradas las relaciones en este contexto? Los

108 Este documento fue escrito por Barnard y Samita (1998) http://ohperry341.freemason.com/Documents/36%20Ways%20to%20Encourage%20Civic%20Participation.PDF.

autores toman algunas sugerencias del documento "*When Officials Need the Public*"[109] (http://www.cpn.org/parties/politics2.html). Se han seleccionado las siguientes:

- Poner el foco en aquellos asuntos y situaciones en los cuáles existe escaso consenso público o en los que se ha llegado a un "punto muerto".
- Empezar por la reformulación de los problemas, de manera que el público pueda valorar cuáles son los temas prioritarios a debatir, los que deben ser expuestos en términos claros, evitando el uso de la jerga de los expertos.
- Insistir en que el público haga su trabajo deliberando, formulando y decidiendo sobre el propósito y la dirección de los asuntos expuestos.
- Crear más oportunidades para ampliar y esparcir las conversaciones públicas.
- Usar los foros públicos y otras formas para lograr el acceso a la opinión pública

- En aquellos casos donde los temas pueden resultar polémicos, los funcionarios no desean organizar discusiones públicas por miedo a que grupos de intereses organizados dominen el proceso. Una salida para ellos sería evitar los llamados a "grupos de interés dominantes" y convocar, en cambio, a los "*professional citizens*". Estos son un "selecto grupo de ciudadanos que sirven de manera semi oficial como miembros de consejos asesores o administradores (*advisory boards or trustees*) de organizaciones comunitarias establecidas. Estos ciudadanos están acostumbrados al trato con políticos…" (Barnard, 10).
- Otras guías posibles para crear ambientes conducentes para el diálogo con la comunidad deberían incluir los siguientes puntos (Barnard, 10-11):
  - Las reuniones deben ser convocadas conjuntamente por las partes (ciudadanos y funcionarios).
  - Ninguno de ellos puede establecer precondiciones sobre la asistencia de los otros.
  - Cada persona que asiste se representa sólo a sí misma. Ninguna debe venir como representante de un grupo o con una capacidad gubernamental. Ninguno se presume que hable por ningún otro.
  - Los debates están abiertos a la prensa, pero los comentarios no son atribuidos a nadie (de otra manera la gente no se sentiría libre para ser franca).

Posibles alternativas de diálogo y participación

El documento en cuestión trata también las posibles alternativas de diálogo y participación, como parte de las consideraciones generales previas al tratamiento de las tecnologías, a saber:

- Dadas todas las barreras existentes en el diálogo entre el gobierno y el público, los gobiernos locales necesitan reconsiderar sus actuales modelos de acceso al público. En efecto, "*we've got to stop meeting like this*" (Barnard, 11). Debe cambiarse el modo en que interactúan uno con otro.

109 El mismo documento define la "voz del público" como "aquéllo que emerge de foros estructurados o diálogos serios. La voz de público describe la manera en que mayormente es visto un asunto, cómo se evalúan los pros y los contras de varias opciones y da algún sentido común sobre el propósito o dirección que está emergiendo No es la voz de la mayoría …Es la voz de una síntesis".

- Una manera de cambiar los patrones es que ambas partes salgan de sus roles habituales y revisen sus expectativas respectivas, y eviten los viejos patrones de interacción.
  - Para el público, esto puede significar que se permitan escuchar a los funcionarios y no demandar respuestas inmediatas por parte de ellos.
  - Para los políticos y burócratas, esto puede significa que sean capaces de hacer un verdadero esfuerzo por asegurar una participación pública efectiva.
- Otra manera de desarrollar las interacciones comunidad-gobierno es crear nuevas formas de reuniones en pequeños grupos, con individuos o a través de tecnologías que habiliten las interacciones.

Barreras a ser consideradas

También se encuentran barreras sistemáticas que necesitan ser consideradas para asegurar que el mayor número de personas sea capaz de participar en una técnica dada. Estas barreras inhiben la participación de muchos en la sociedad y deben ser eliminadas para permitir la participación de una diversidad de participantes. El lenguaje utilizado para las comunicaciones es uno de ellos.

Muchas personas también encuentran los discursos formales de *deputations* (delegados) y otras técnicas semejantes como muy disuasivas para lograr la participación. Pueden, además, considerarse acuerdos alternativos a esa forma primaria de participación ante grandes grupos. Por ejemplo, quizás sea necesario identificar un portavoz para que pueda leer los comentarios escritos de aquéllos que no quieren hablar (Barnard, 14).

Existen también barreras físicas que se necesitan superar. Las técnicas deben lograr lugares neutrales para la participación que no atemoricen. Así estarán seguros de que la gente se sienta libre para participar en forma abierta y segura. El lugar debe ser accesible para discapacitados.

Otra consideración es la hora fijada. Mucha gente trabaja y no pueden asistir a reuniones durante el día. Por otra parte, debe ser necesario asegurar que está disponible un dispositivo de cuidado de niños para aquellos que lo necesiten.

Las tablas siguientes proveen ejemplos de métodos diferentes para el encuentro entre la comunidad y el gobierno. Los métodos varían por el tamaño del grupo y los resultados, y pueden ser aplicados a muchas situaciones diferentes dependiendo del resultado esperado y de la eficacia respecto a determinado asunto o tema. Las tablas significan sólo una referencia y no representan a todos los métodos de participación existentes.

3.2. Tablas sobre diversas técnicas de participación

Definición de los términos de medición de las tablas (Barnard, 13)

Utilizan ocho criterios diferentes de medición: tiempo, dinero, número de gente requerida, resultado, eficacia, duración, recursos, y cómo la gente participa. A continuación se aclararán cada uno de estos términos:

- "*Tiempo de una técnica*": indica la cantidad de tiempo que se requiere para la preparación y organización de un evento o línea participativa. Esto incluiría tareas como la preparación del material sobre los antecedentes, las presentaciones y el *training* extra que pudiera requerir su realización.

- "*Dinero*" representa el costo en que se incurriría para la organización y la preparación de cada técnica. Esto puede incluir ítems como el material de apoyo, el *training*, o el costo de contratar a un especialista para que actúe como facilitador de la técnica.
- "*Requerimientos organizacionales para una técnica*": refiere al número de personas necesarias para la organización y preparación de la técnica.
- "*Recursos*": son los materiales necesarios para que la técnica sea exitosa.
- *"Duración de una técnica"* Una técnica de corto plazo es la que es usada por única vez para un tema o problema, mientras que una técnica de largo plazo es cualquier técnica que se aplica en forma continua o que requiere más de una reunión para alcanzar sus objetivos.
- "*Resultado de una técnica*" este término de medición puede ser dividido en cuatro categorías: 1) visión, 2) análisis, 3) generación de soluciones para la acción, y 4) acción. Estas categorías no son exclusivas y muchas de las técnicas caen dentro de más de una categoría.
  1. La "Visión" indica una técnica enfocada primariamente en el intercambio de información o la provisión de información al público.
  2. El "*Análisis*" es usado para describir una técnica que lleva a cabo un análisis o examen de la información reunida.
  3. "*Generación de soluciones para la acción*" estas técnicas son usadas para proponer soluciones alternativas para un asunto o problema.
  4. "*Acción*" indica una técnica que realmente actúa sobre las soluciones propuestas.
- *"Eficacia de una técnica*" determina cómo, para ciertos asuntos o situaciones, una técnica es más eficaz que otras. Algunas técnicas son más efectivas para asuntos que son controversiales, mientras que otras demuestran su valía en situaciones que están orientadas hacia la producción de soluciones alternativas.
- "*Cómo la gente participa*" abarca las diferentes maneras en que el público puede participar en cierta técnica de participación.

Cuadro de Participación amplia del público (grupos grandes) (Barnard, 15)
[La aclaración sobre lo que significan estas reuniones se encontrará debajo de este cuadro].

	Tiempo	Dinero	Requer organ.	Resultado	Eficacia	Recursos	Largo/Corto Plazo	Cómo la gente participa
Asamblea Ciudadana (*Citizenz´s Assembly*)	**M**	**B**	**B**	Visión Análisis Generar soluciones	Diálogo entre la comunidad y el *City Council*	**M**	Largo	Asistiendo, escuchando, cuestionando, hablando
Consejo Comunitario (*Community Council*)	**M**	**B**	**B**	Visión Análisis Generar soluciones Acción	Basado en asuntos comunitarios	**B**	Largo	*Deputations** escuchando, llenando encuestas para monitorear la efectividad del Consejo Comunitario.

	Tiempo	Dinero	Requer organ.	Resultado	Eficacia	Recursos	Largo/Corto Plazo	Cómo la gente participa
Reuniones de la Comunidad (*Community Meetings*)	**M**	**B**	**B**	Visión Análisis	Basado en asuntos comunitarios	**B**	Largo	Asistiendo, escuchando, cuestionando, hablando, ofreciendo opiniones
Comités vecinales (*Neighbor-hood Committee*)	**M**	**B**	**B**	Visión Análisis Generar soluciones Acción	Basado en asuntos Comunitarios o vecinales	**M**	Largo	Asistiendo, escuchando, cuestionando, hablando, ofreciendo opiniones y sugerencias
Open House	**M**	**B**	**B**	Visión	Informando a la comunidad	**M**	Corto	Asistiendo, escuchando, cuestionando.
Foros públicos	**B**	**B**	**B-A**	Visión	Asuntos comunitarios	**B**	Corto	Asistiendo, escuchando, cuestionando,
Audiencias públicas	**M**	**B**	**B**	Visión Análisis	Asuntos comunitarios	**M**	Corto	Asistiendo, escuchando, cuestionando, hablando,
Reuniones en la Munici-palidad (*Town Hall Meetings*)	**M**	**B**	**B**	Visión Análisis	Dar a la comunidad la sensación de ser oída	**M**	Corto	Asistiendo, escuchando, cuestionando, hablando.

Tabla 4. B = Bajo / **M** = Medio / **A** = Alto.

* Aclaración sobre el término "Deputations" http://www.toronto.ca/legdocs/tmmis/have-your-say.htm (*Deputations meeting*). Se trata de comentarios escritos y/o hablados que puede realizar cualquier ciudadano. Se pueden enviar por correo, fax o email, identificando el tema, el nombre del Comité y fecha de reunión fijada donde ese comentario debería ser incluido. También se pueden hacer online una vez que la agenda de reuniones esté disponible. En ese caso, aparecerá un botón que dice "*Submit Comments*" y que habilita el envío fácil de su requerimiento.
Si se desea hablar ante un comité, se podrán utilizar los mismos medios para hacer la petición. Una vez que la agenda de reuniones está disponible online, aparece el botón "*Request to Speak*", donde se deja el requerimiento. Durante la reunión el presentante cuenta con 5 minutos para hablar, excepto que el Comité decida lo contrario. Ellos tienen la opción de hacer preguntas sobre la presentación. Si se presentan comentarios escritos, los mismos con la información personal del presentante, serán parte del registro público. Como las reuniones de los Comités se filman, las deputations quedan grabadas y los videos están disponibles para el público.

Aclaración sobre los tipos de reuniones mencionadas (Barnard, 20)

- Asamblea Ciudadana (*Citizenz´s Assembly*) (Barnard, 20): Es un espacio que tiene el público para interactuar con los concejales electos y requerirles cuestiones. Se convocan dos a tres veces por año. Se pueden reunir conjuntamente con los concejales, organizaciones comunitarias e individuos.

- *Town Hall Meeting*: Se usan generalmente para obtener información sobre los puntos de vista de la población sobre determinado asunto. Es responsabilidad del gobierno si utiliza esa información o no. La *wikipedia* aclara que este tipo de reuniones no cuenta con reglas específicas de funcionamiento aunque sí debe existir una convocatoria pública. Dan a la gente la posibilidad de hablar. Para ello se forman pequeños grupos de debate. Cada grupo realiza un resumen final de lo debatido en el mismo. Las respuestas son dadas por los representantes elegidos (http://en.wikipedia.org/wiki/Town_hall_meeting).
- *Community Council* (Barnard, 21): Son consejos comunitarios que se reúnen regularmente. El Consejo está integrado por funcionarios electos en una determinada zona de la comunidad. Pueden ser usados también como un foro de participación comunitaria para tratar cuestiones del lugar.
- *Community Meetings* (Barnard, 22): Es una reunión acerca de un asunto importante para una comunidad en especial. Es una manera de intercambiar información así como de generar un *Brainstorming* sobre posibles vías para resolver los problemas.
- Comités Vecinales (*Neighbourhood Committees*) (Barnard, 25)**:** Es una estructura del gobierno local que es designada para hacerse cargo de asuntos que ocurren en un vecindario o nivel comunitario. Son un enlace entre el *City Council* y los intereses vecinales.
- *Open House* (Barnard, 26): Son sesiones informativas abiertas al público donde se le permite a este último hacer sus comentarios, preguntar o expresar sus preocupaciones.
- Foros públicos (Barnard, 22): Usualmente son reuniones convocadas alrededor de un asunto importante donde el público puede expresar sus ideas y sentimientos sobre cómo un tema podría afectarlos. El gobierno es responsable del uso que se dará a la información recolectada.

Participación en grupos pequeños (Barnard, 16) [La aclaración sobre lo que significa cada uno de los tipos de estas reuniones se encontrará debajo de este cuadro].

	Tiempo	Dinero	Req. org.	Resultado	Eficacia	Recursos	Largo/Corto Plazo	Cómo la gente participa
Charrette	**A**	**M**	**M**	Visión Análisis Generar soluciones	Asuntos controversiales y de planificación	**A**	Largo	Brainstorming de ideas, opiniones y sugerencias
Pecera (*Fish Bowl*)	**M**	**B**	**B**	Visión	Asuntos controversiales	**B**	Corto plazo, limitado	Asistiendo, observando, comprometiéndose en el debate
Juego de roles y otros (*Gaming and Role Playing*)	**M-A**	**B**	**B**	Visión	Asuntos controversiales	**B**	Corto	Asistiendo, observando, contribuyendo

	Tiempo	Dinero	Req. org.	Resultado	Eficacia	Recursos	Largo/Corto Plazo	Cómo la gente participa
Lunch and Learn	**B-M**	**B-M**	**B**	Visión	Provisión de información	**B-M**	Corto	Asistiendo, escuchando, cuestionando
Nominal Group Workshops	**A**	**M-A**	**M**	Visión Análisis	Priorización de asuntos relevantes	**M-A**	Corto	Brainstorming, ofreciendo ideas, opiniones y sugerencias
Mesas redondas (*Roundtables*)	**M**	**B**	**B**	Visión Análisis	Asuntos controversiales	**B-M**	Corto	Declaración de opiniones, ideas y perspectivas
Círculo de Samoa (*Samoan Circle)*	**B**	**B**	**B**	Visión	Asuntos comunitarios, cuando no es posible encontrar un mediador	**B**	Corto	Declaración de opinión
Círculo de Estudio (*Study Circle*)	**M-A**	**B**	**B**	Visión Análisis	Asuntos controversiales	**B-M**	Largo	Declaración de opiniones, ideas y perspectivas.
Visiones comunes del futuro (*Visioning*)	**A**	**M-A**	**A**	Visión Análisis Generar soluciones	Diseño de un plan de acción por una comunidad	**B-M**	Corto	Brainstorming, ofreciendo ideas, opiniones, sugerencias y perspectivas.

Tabla 5. B = Bajo / **M** = Medio / **A** = Alto.

Aclaración sobre los tipos de reuniones mencionadas

- *Charrete*: Es una reunión para resolver una cuestión específica en un tiempo límite. Se requiere la facilitación de un líder entrenado en mediar, que tenga conocimientos sobre procesos grupales y que sea capaz de alentar la participación. Las reuniones duran como mínimo dos horas y están enfocadas en un problema modesto. Muchos *Charrettes* tardan toda una jornada. Debido a que el tiempo es limitado, existe el desafío de debatir de una manera rápida, abierta y honesta como así también de ayudar a los adversarios potenciales a arribar a un consenso sobre una solución alternativa. Se ha demostrado efectivo para planificar asuntos que afectan a un vecindario o comunidad específica. Requiere un uso de recursos alto ya que supone espacio suficiente, un amplio desarrollo de materiales (modelos, propuestas, etc.) y un facilitador entrenado.
- Pecera (*Fishbowl)*: (Barnard 30-1). Es un pequeño grupo que está embarcado en un asunto controversial. Cuando tiene lugar el debate, existe un grupo mayor de participantes observando el mismo. Después de la discusión, los observadores dan sus opiniones sobre el debate ocurrido en el pequeño grupo. Permite una escucha más atenta de las ideas de los otros. Su costo puede variar dependiendo de la necesidad de un facilitador entrenado.

- Juego de roles y otros (*Gaming and Role Playing*) Según *Wikipedia* consiste en un juego en el que, tal como indica su nombre, uno o más jugadores desempeñan un determinado rol, papel o personalidad. Cuando una persona hace el papel de X significa que está interpretando un papel que normalmente no hace http://es.wikipedia.org/wiki/Juego_de_rol. Según Barnard (32), es un medio efectivo para hacer emerger diferentes opiniones sobre temas controversiales. Es necesario que los participantes tengan suficiente información para arribar a un fuerte entendimiento del problema de debate. Necesitan, además de un facilitador entrenado.
- *Lunch and Learn* (Barnard, 34): Es un encuentro interno de miembros de una organización. Sirve para comunicar información, ganar visibilidad, encontrarse con nuevos miembros, etc. Estas sesiones tienen lugar durante la hora del almuerzo para minimizar costos. Sin embargo, puede fijarse reuniones para después del trabajo en la medida que no signifiquen costos de viajes o salarios. http://www.pipsc.ca/portal/page/portal/website/stewards/content/Description%20of%20Lunch%20and%20Learn%20Sessions.
- *Nominal group workshops* (Barnard, 36): Está basado en la premisa de que cualquier grupo representativo puede razonablemente ocuparse de identificar virtualmente todos los problemas y comprometerse individualmente para generar una sola lista de prioridades. El grupo debe tener, al menos, 25 personas que representan la mayor parte de los intereses relacionados con el proyecto.
  El Taller comienza con un reporte de los antecedentes realizado por el coordinador/facilitador, que a su vez da chance a los participantes de hacer preguntas. Esto se hace para asegurar una fuerte comprensión del asunto o proyecto. Cada cual trabaja individualmente. Deben llenar una tarjeta con la información sobre el asunto que debe tratarse, junto a otros puntos que hacen ese asunto importante. Designan luego un pequeño grupo de 4-7 personas para que elaboren la lista de importancia en un rotafolios. El grupo grande es convocado para tratar el listado puesto en el rotafolio. Se reparten papeletas para que cada uno vote por los asuntos que ellos sienten que son más importantes. Los votos son luego contados, y los asuntos son jerarquizados conforme al número de votos. Le sigue un debate, guiado por un facilitador, en el cual la gente es invitada a pronunciarse a favor o en contra de los asuntos seleccionados. Se puede encontrar más información en http://www.qld.gov.au/web/community-engagement/guides-factsheets/atsi-communities/techniques.html.
- *Roundtables:* Es un debate abierto donde cualquiera tiene igual derecho a ser oído. Nadie se encuentra en la cabecera de la mesa, todos son pares http://wiki.answers.com/Q/What_is_a_round_table_discussion.
- Círculo de Samoa (*Samoan Circle*) (Barnard, 35): Se trata de una técnica muy efectiva para tratar cuestiones controversiales cuando no se puede encontrar un mediador imparcial. Funciona en una sala con una mesa circular en su centro con seis sillas. En la mesa hay un sólo micrófono. Existe un círculo mayor de sillas para la audiencia. Antes de que la sesión comience, todos deben sentarse en las sillas del círculo exterior. Las sillas de la mesa sólo pueden ser usadas temporariamente cuando alguien quiere expresar una opinión o punto de vista al grupo. Cuando finaliza, debe retornar al círculo exterior. Todos tienen derecho a hablar pero deben esperar que alguna de las sillas, que rodean la mesa, esté vacía. Si un participante desea dirigir su discurso a un orador del centro, puede

pararse detrás de él como una indicación de protesta y esperar su turno. Hay que acordar reglas de funcionamiento y cortesía.

- Círculo de estudio (*Study Circle*) (Barnard, 28): Es un grupo de, generalmente, 5 a 20 participantes. El material de lectura es provisto antes de la reunión y existe un presidente/moderador rotatorio de la reunión. El propósito no es encontrar soluciones pero sí dar la oportunidad de oír opiniones divergentes dentro del grupo.
- *Visioning*: (Barnard, 27) Son reuniones donde sus participantes, en un esfuerzo colaborativo, articulado y consensuado, están trabajando sobre sus objetivos y metas comunes. La idea es producir, en conjunto, imágenes sobre el futuro deseado de una manera tan intensamente real que los motive a actuar en esas direcciones. Consiste en una serie de reuniones donde se trata un gran rango de asuntos en busca de diferentes opiniones de todos los stakeholders e involucrados en una sección transversal de ciudadanos de una comunidad o región. Esto se hace para establecer metas políticas a largo plazo. Requiere de un líder y un especialista en participación comunitaria que conozca las políticas que podrían ser aplicables. Supone la presencia de personal del gobierno que sea capaz de interpretar e integrar las opiniones surgidas de los participantes.

Comités basados en la participación pública (*Committee Based Public Participation*) (Barnard, 17)

	Tiempo	Dinero	Req. org.	Resultado	Eficacia	Recursos	Largo/Corto Plazo	Cómo la gente participa
Grupo de trabajo (*Task Force*)	**M**	**M-A**	**M**	Visión Análisis Generar soluciones	Asuntos problemáticos y que llegaron a un punto muerto	**M-A**	Largo plazo, limitado	Comprometiéndose en el debate, ofreciendo opiniones
Grupos Asesores / Comités	**M**	**B**	**M**	Visión Análisis Generar soluciones	Asuntos comunitarios, no un asunto específico	**B**	Largo	*Brainstorming*, ofreciendo ideas, opiniones y sugerencias.
Agencias, Juntas Directivas y Comisiones (ABCCs)	**M-A**	**A**	**M**	Visión Análisis Generar soluciones Tomar acciones	Prestación de determinados servicios	**M**	Largo	*Brainstorming*, ofreciendo ideas, opiniones y sugerencias.
Comité de Trabajo	**-M**	**B**	**M**	Visión Análisis Generar soluciones	Asuntos controversiales	**B**	Largo	*Brainstorming*, ofreciendo ideas, opiniones y sugerencias.
Focus Groups	**M**	**B**	**M**	Visión Análisis	Medir la opinión pública	**B**	Corto	Proporcionar ideas y perspectivas personales. Indicar opiniones.

Tabla 6. B = Bajo / **M** = Medio / **A** = Alto.

- Grupo de Trabajo (*Task Force*): (Barnard, 39): Es un grupo asignado para un trabajo específico sobre un asunto dificultoso y con un tiempo límite. Tienen que finalizar con una propuesta sujeta a la ratificación de los funcionarios tomadores de decisiones. Requiere de un facilitador entrenado capaz de mantener el foco en la agenda y asegurarse de que todos los participantes son oídos. Puede ser usado como un foro para otras metodologías de participación pública.
- Grupos Asesores/Comités (*Advisory Groups/Committees*) (Barnard, 40): Es un grupo de stakeholders representativos que se reúne regularmente para discutir asuntos que son de interés común. También pueden ser usados como foro para la participación pública.
- Agencias, Juntas Directivas y Comisiones (*Agencies, Boards and Commissions*) (Barnard, 41): Estas entidades son creadas para entregar un servicio específico en nombre de la municipalidad. Tienen generalmente un grado de autonomía debido a su respaldo legislativo a nivel provincial o a una ordenanza municipal. Los directivos de estas entidades requieren nombramientos municipales aun cuando no tengan relación directa con la municipalidad.
- Comités de Trabajo (Barnard, 42): Su propósito general es mejorar el acceso de la comunidad a los procesos de planificación, especialmente cuando existen puntos de vista divergentes dentro de la comunidad acerca de un mismo asunto local. Está formado por 10 a 12 miembros. El público está habilitado a asistir a sus reuniones generales, pero no puede participar. Sin embargo, pueden establecerse excepciones. En esos casos, estos comités se pueden transformar en un gran foro donde se utilicen diferentes formas de participación pública que aseguren que las preocupaciones del público puedan ser dichas y escuchadas.
- *Focus Groups* (Barnard, 43): Es una herramienta para medir la opinión pública. Se trata de una reunión de individuos seleccionados que están juntos para debatir y dar opiniones sobre un tópico particular. Los participantes pueden ser seleccionados de dos maneras: de manera aleatoria o no aleatoria. La aleatoria asegura contar con la representación de toda la comunidad. La no aleatoria puede ayudar a tener información sobre una opinión específica. Sus participantes oscilan desde 8 a 12, y requiere de un facilitador para guiar la discusión sobre los ítems de la agenda y para asegurar que todos tengan la posibilidad de expresarse.

Participación pública individual (Barnard, 18)

	Tiempo	Dinero	Req. org.	Resultado	Eficacia	Recursos	Largo/Corto Plazo	Cómo la gente participa
Delegados (*Deputations*)	**B**	**B**	**B**	Voces de inquietudes de la comunidad	Dar la sensación al publico de ser escuchado	**B**	Corto	Declarar opiniones ante el *Council* o *Committee*
Centros de Acogida (*Drop-in Centres*)	**A**	**A**	**A**	Visión	Provisión de información	**A**	Largo	Acceso a información importante para ellos.

	Tiempo	Dinero	Req. org.	Resultado	Eficacia	Recursos	Largo/Corto Plazo	Cómo la gente participa
Concursos de carteles o ensayos (*Essay/Poster Contests*)	**B**	**B**	**B**	Visión	Recolección de información	**B**	Corto	Escribir un ensayo o crear un poster
Evaluation Checklist	**B**	**B**	**B**	Visión	Monitoreo de servicio, Comité o *Council*	**B**	Corto	Llenado de cuestionario
Hotline	**B**	**B**	**B**	Visión	Recolección de información	**B**	Largo	Estado de las opiniones. Búsqueda de información.
Anuncio por correo (*Household Mailer*)	**M**	**B**	**B**	Visión	Monitoreo de servicios, *committee* o *council*	**B**	Corto	Lectura y comentarios de la información provista.
Informantes clave (*Key Informants*)	**M**	**B**	**B**	Visión	Legitimación del proyecto	**B**	Largo	Proporcionar información sobre la mentalidad de la comunidad
Medios de comunicación basados en votación (*Media-based Balloting*)	**B**	**B**	**B**	Visión	Recolección de información	**B**	Corto	Estado de la opinión.
Defensor del Pueblo (*Ombudsperson*)	**B**	**A**	**B**	Voces de inquietudes de la comunidad	Proveer una voz por el pueblo	**B**	Largo	Expresión de inquietudes

Tabla 7. B = Bajo / **M** = Medio / **A** = Alto.

- *Deputations* (Barnard, 45). Son una oportunidad para las partes interesadas para concurrir a las reuniones de un comité permanente o del *community council* con el objetivo de hacer oír sus opiniones y que queden registradas. Cada *deputation* se limita a 5 minutos.
- *Ombudsperson*: (Barnard, 46). Este funcionario es designado para evitar procesos burocráticos de modo que, ante un requerimiento del público, el primero pueda interactuar rápida y fácilmente con la agencia cuestionada. Es una persona imparcial e independiente que investiga cómo está operando el sistema interno, y su mandato es servir y proteger al público. Permite a las instituciones ser conscientes de problemas que ocurren dentro y fuera de sus organizaciones.
- *Hotline*: (Barnard, 48). Es una línea telefónica separada para interactuar sobre determinados asuntos. Se pone en funcionamiento para

capturar los sentimientos del público sobre determinados temas y para ayudar en el reconocimiento de preocupaciones públicas o problemas. Puede proveer la información necesaria para aquéllos que la requieran. Trabajan voluntarios apropiados que atienden los teléfonos y brindar la información que se les requiere o responden los mails.

- Encuestas: (Barnard, 49). No hace falta aclarar el término.
- *Evaluation Checklist*: (Barnard, 50). Es una vía para evaluar la eficacia de un determinado servicio, organización, comité o *council*.
- Informantes Clave (*Key Informants*): (Barnard, 51). Son contactos con ciudadanos que tienen una antigua residencia, una posición segura y tienen frecuentes contactos con la comunidad. Esto les permite actuar como puestos de escuchas con la misma, así como aumentar la credibilidad de un proyecto, organización o servicio.
- Centros de Acogida (*Drop-in Centres*): (Barnard, 52). Estos centros de acogida, de ayuda a homeless o personas que viven una situación precaria. Sirven para estabilizar su situación de vivienda. Los mismos pueden ser usados como un lugar permanente donde la gente puede reunirse y se encuentre habilitada para hacer preguntas, obtener información y ayuda permanente. Deben ser de accesibilidad rápida y estar bien promovidos para asegurar que sean usados en todas sus capacidades.
- Anuncios por correo (*Household Mailer*): (Barnard, 53). Son una manera efectiva de proveer información a todos los hogares de la comunidad. Sin embargo, aparte de informar, pueden hacer muy poco para promover la participación activa.
- *Media-Based Balloting*: (Barnard, 54). Se usan estos medios para obtener opiniones públicas sobre asuntos específicos. Puede tomar la forma de una encuesta telefónica subvencionada por algún periódico, canal de televisión o estación de radio.
- Ensayos y concursos de posters (*Essay/Poster Contest*): (Barnard, 55). Son una excelente vía para estimular el apetito por la información. También ayuda a incentivar debates sobre determinados asuntos en los vecindarios y, a la par, permite a los sponsors ganar alguna visibilidad positiva en valores para los residentes.

4. Tercer recurso: Listado de métodos de participación del Sitio "*People and Participation*"

http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/browse+methods

21st Century Town Meeting	Conversation Cafes	Forum Theatre
Action Learning	Co-production	Future Search
Action Planning	Customer Journey Mapping	Graphic Recording
Appreciative Inquiry	Deliberative Mapping	Local Issues Forum
Area Forums	Deliberative Polling	Mediation
Blogs	Deliberative WorkshopsDelphi	Mystery shopper
Citizen Advisory Groups	Survey	National Issues Forum
Citizens' Panels	Democs	Online Consultations
Citizens' Summits	Design Charrettes	Online Forums
Citizens Jury	Digital Interactive TV	Open Space
Community Appraisal	Dynamic Facilitation	Opinion Polls
Community Development	ePanels	Participatory Appraisal
Consensus Conference	E-petitions	Participatory Budgeting
Consensus Voting	Focus Groups	Participatory Strategic Planning

Participatory Video	Scenario Workshop	Webcasting
Planning Cell	Search Conference	Webchat
Planning for Real	Study Circle	Wiki
Policy Slam! - Consensus voting	Twitter	World Cafe
Real Time Strategic Change	User Panels	Written Consultations
Samoan Circle	Virtual worlds	

Tabla 8.

Se acompaña la descripción de todos los métodos incluidos en la lista, a veces mejorados por otros textos, como es el caso del documento "Barnard". Algunas técnicas aparecen reiteradas (tanto respecto a "Barnard" como al "CE Victoria"). Estas dobles o triples referencias se mantienen para facilitar la comprensión global, por los motivos ya expuestos.

- *21st Century Town Meeting*: Este evento involucra un gran número de ciudadanos (entre 500 y 5.000) en la deliberación sobre asuntos locales, regionales y nacionales. Usan TIC, lo que incluyen los *wireless voting pads* y las *laptops* en red. Combinan los beneficios de los debates cara a cara en pequeña escala con los de grupos grandes para la toma de decisiones.
  Durante el evento, los participantes trabajan en pequeños grupos de discusión, en mesas de 10-12 participantes, ayudados por un facilitador independiente quien usa una computadora en red para volcar instantáneamente un comparativo de ideas y de votos de esa mesa. Esta información es remitida a través de una red inalámbrica a un punto central donde un equipo temático convierte los comentarios de cada mesa en temas que son presentados a la audiencia para ser a su vez comentados o votados. Cada participante tiene un teclado electrónico que le permite votar individualmente sobre los temas o cuestiones. El resultado de estos votos (que involucran con frecuencia miles de personas) son presentadas en tiempo real en una gran pantalla de video para la retroalimentación inmediata de los participantes.
  Esta ida y vuelta entre pequeñas y grandes escalas de diálogos permite un debate de gran participación y transparencia.
  Toda esta información es editada rápidamente y transformada en un reporte que es impreso y distribuido al final del evento entre los participantes, tomadores de decisiones y periodistas. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/21st+Century+Town+Meeting
- *Action Learning*: Es un método educacional que le permite a los participantes estudiar sus propias experiencias y acciones para aprender más y resolver problemas. Está cercano a la idea de '*learning-by-doing*' o enseñanza a través de ejemplos. Ver más información en: http://translate.google.com.ar/?hl=es&tab=wT#en|es|Learning%20set%0A
- *Action Planning*: Es un método estratégico que ayuda a enfocar y decidir cuáles son los pasos a tomar para lograr ciertos objetivos.
  Deben producir un cronograma definido y un conjunto de pasos claros. Por cada objetivo debe existir un plan de acción por separado. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Action+Planning
- Indagación Apreciativa (*Appreciative Inquiry*): Sirve para construir una visión de futuro por medio de preguntas que ayudan a focalizar la atención de la gente en sucesos pasados y presunciones de

acontecimientos futuros. Estas preguntas son llevadas a la comunidad en general y apuntan, generalmente, a cuestiones tales como: qué es lo que la gente disfruta en un área, cuáles son sus esperanzas para el futuro y cuáles son sus sentimientos acerca de sus comunidades.
Las preguntas están diseñadas para animar a la gente a contar historias exitosas de su experiencia personal. Mediante el debate de ellas y la búsqueda de las razones de por qué han funcionado bien, los participantes pueden imaginar lo que podría funcionar mejor en el futuro. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Appreciative+Inquiry

- *Area Forum*: Son reuniones que tienen lugar en una localidad, generalmente gestionadas por el Concejo local. Es frecuente que asistan los concejales locales y altos funcionarios representantes de las autoridades locales, de la policía, de los fideicomisos de atención primaria (*Primary Care Trusts*) y otras organizaciones locales clave. Se encuentran para debatir temas importantes y para responder a las preguntas de los residentes cara a cara.
  Sus resultados son reportados, después de cada reunión, a sus miembros en forma individual o vía un *Area Forum Newsletter*. La minuta de cada reunión se encuentra disponible normalmente online.
  No es preciso tener una membresía para asistir. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Area+Forums
- Blogs: Son publicaciones online donde individuos u organizaciones publican comentarios y críticas sobre asuntos nuevos o específicos, temas políticos, eventos locales y otras cuestiones. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Blogs
- Grupos de asesoramiento ciudadano (*Citizen Advisory Groups*): Involucran de 10 a 30 miembros del público. Los mismos se constituyen en un comité a fin de informar y asesorar respecto a una toma de decisión. Estos grupos necesitan tener acceso a información relevante para poder funcionar responsablemente. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Citizen+Advisory+Groups
- Panel Ciudadano (*Citizen´s Panel*): Este panel lo forman un grupo grande de ciudadanos para garantizar que es demográficamente representativo. Es utilizado para evaluar las preferencias del público y sus opiniones. Una manera popular de reclutar a sus integrantes es convocarlos por correo, lo que permite un alcance amplio y tiene un bajo costo. Paralelamente, un número de participantes es reclutado por otros medios, para asegurar la presencia de quienes están socialmente excluidos.
  Una vez que los convocados aceptaron participar en un panel, ellos podrán ser invitados a participar en un programa continuo de investigación y consultas. Normalmente, esto implica someterse a encuestas periódicas y, aún más en profundidad, integrar grupos focales y talleres. No todos los miembros son convocados a estas actividades posteriores.
  Estas técnicas son usadas para identificar prioridades locales, evaluar las necesidades de servicios y determinar desarrollos más apropiados en los servicios y de las políticas. En caso de ser convocados a actividades continuas, pueden permanecer como miembros del panel unos dos o tres años.
  Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Citizens%27+Panels

- Cumbres de ciudadanos (*Citizens' Summits*): Es un término genérico para nombrar reuniones de gran escala con el público, donde se usa tecnología para sus comunicaciones a fin de facilitar los debates. Involucra de 500 a 5.000 personas.
  La tecnología incluye: votación electrónica, mensajes de textos, y encuestas online, lo que hace posible involucrar un gran número en un mismo lugar y a un mismo tiempo. Tiene como antecedente el *21st Century Town Meetings*. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Citizens%27+Summits
- Jurado de Ciudadanos (*Citizens´Jury*): Es un pequeño panel de no especialistas, modelado bajo la forma del jurado de juicios criminales. El grupo examina en detalle un tema de importancia pública para ofrecer luego su "veredicto".
  El proceso dura 4 días. El primer día se utiliza para concientizar a los miembros del jurado en el tema. Durante el segundo y tercer día se concentran en las presentaciones de testigos que informan sobre diferentes maneras de tratar el asunto. En el último día el jurado desarrolla sus recomendaciones. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Citizens+Jury
- Evaluación de la Comunidad (*Community Appraisal)*: Son encuestas sobre necesidades y opiniones locales acerca de asuntos tales como: vivienda local, escuelas, formación, empleo, cultura, salud, bienestar social y facilidades a la comunidad. Se usa para recabar las opiniones sobre problemas de la comunidad local y encontrar soluciones. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Community+Appraisal
- Desarrollo comunitario (*Community Development*): Es un enfoque de largo plazo para construir comunidades activas y sostenibles basadas en la justicia social y el respeto mutuo. Más aún, se trata de cambiar las estructuras de poder para remover las barreras que impiden la participación de gente en asuntos que afectan sus propias vidas y de habilitarlos para desarrollar soluciones a los problemas identificados por ellos mismos. No es exactamente un método típico de participación ya que no se basa en intervenciones de plazo corto. Otros métodos de participación generalmente forman parte de un comprensivo enfoque de desarrollo comunitario. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Community+Development
- *Consensus Conference*: Se trata de un panel de ciudadanos que interrogan a expertos sobre un tema en particular en una conferencia pública. Sus recomendaciones son ampliamente difundidas. Se le da tiempo a los ciudadanos integrantes de estar informados y se los prepara también. Para ello realizan eventos preparatorios; generalmente dos durante los fines de semana anteriores a la Conferencia.
  La diferencia con el *Citizens´Jury* es que este tipo de conferencias se lleva a cabo bajo la mirada del público. Este método es útil para involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones sobre asuntos complejos y altamente técnicos. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Consensus+Conference
- Consenso por votación (*Consensus Voting*) Apunta a identificar el mejor consenso a través de un sistema de votación balanceado. En este tipo de

reuniones se le permite a cada individuo (o partido) presentar una propuesta. La gente puede preguntar, pedir aclaraciones, o aportar nuevas ideas. Todo el tiempo existen facilitadores que mantienen una lista de todas las opciones disponibles. Este método presenta una gama de opciones para votar desarrolladas en la consulta con los stakeholders. Los tomadores de decisiones son luego invitados a clasificar las opciones. Cuanto más altos son los puntos que obtiene cada opción, más preferencia tiene. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Consensus+Voting

- *Conversation Cafes*: Se invita a la gente a tener un diálogo informal acerca de temas específicos. Generalmente tienen lugar en cafés, librerías u otros lugares públicos. Pueden encontrarse guías al respecto en http://www.conversationcafe.org. Se recomienda que no sean más de 8 personas, que se acuerde un tema fuerte y se establezca un tiempo (60-90 min). El anfitrión explica el proceso y los acuerdos. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Conversation+Cafes
- Co-Producción: Es un método donde los tomadores de decisiones y los ciudadanos, o los proveedores de servicios y los usuarios, trabajan juntos para adoptar una decisión o crear un servicio para todos ellos. El enfoque está basado en valores y descansa en el principio de que aquéllos que se ven afectados por un servicio son los que están en mejores condiciones para ayudar a rediseñarlo.
Se trata más de un enfoque para la toma de decisiones o del diseño de un servicio que de un método de participación específico. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Co-production
- Jornada de mapeo del cliente (*Customer Journey Mapping*): Se trata de una herramienta para visualizar cómo los usuarios interactúan con la gente y las organizaciones con el fin de realizar una compra o experimentar un servicio.
Este método proviene de la investigación de mercado. Provee un mapa de interacciones y de las emociones que se producen, y que pueden ayudar a la organización a proporcionar a sus usuarios servicios más cercanos a la experiencia que ellos desean tener. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Customer+Journey+Mapping
- Mapeo deliberativo (*Deliverative Mapping*): Los participantes -ciudadanos y expertos- se dividen en paneles (generalmente de acuerdo con el género y el nivel socio económico, para asegurar que la gente se sienta cómoda para expresar sus puntos de vistas). Los paneles de ciudadanos y expertos consideran el tema a tratar separadamente unos de otros y luego, conjuntamente. Esto permite el aprendizaje recíproco sin que exista un predominio de los expertos. El énfasis de este proceso no es integrar las expresiones de los expertos y el público, sino la comprensión de las diferentes perspectivas que cada uno ofrece respecto a los procesos públicos. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Deliberative+Mapping
- Votación deliberativa (*Deliberative Polling*). Mide las opiniones del público sobre un tema específico. Esta técnica observa la evolución de las opiniones de un grupo piloto de ciudadanos, mientras ellos van enterándose o interiorizándose más sobre el tema en cuestión.

Es más representativo que muchos otros enfoques por su gran escala. Este grupo funciona como una muestra.
En esta muestra de participación, primero se vota sobre temas puntuales a tratarse. Después de esta votación de base, se invita a los miembros de esta muestra a que se reúnan unos cuántos días a fin de debatir los temas seleccionados. Se les provee de materiales de información balanceados y de acceso público. Los participantes se involucran en un diálogo con expertos competentes. Van tratando las preguntas que se han desarrollado previamente en pequeños grupos de discusión con moderadores entrenados.
Después de la deliberación en común, se vuelven a realizar las preguntas originales. Los cambios de opinión resultantes representan las conclusiones a las que el público en general arribaría si tuviera la oportunidad de estar más informado.
Este método, que produce cambios en los puntos de vista importantes, puede fracasar porque, con el tiempo, estas modificaciones de opinión suelen revertirse.
Esta votación deliberativa se puede seguir por la televisión, que transmite partes del proceso y permite a un público más amplio compartir lo que han aprendido los participantes.
Los resultados permiten saber qué podría demandar una ciudadanía informada y reflexiva a los tomadores de decisión. El número de participantes va de 200 a 600. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Deliberative+Polling

- Talleres deliberativos (*Deliberative Workshops*): Es el nombre genérico dado a eventos en pequeña escala donde el foco es la deliberación. Esta forma da la posibilidad de tratar un asunto en profundidad, estimular otras opiniones y desarrollar los puntos de vista para alcanzar una posición final informada. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Deliberative+Workshops
- Encuesta Delphi (*Delphi Survey*): Este método consiste en una serie de cuestionarios que permiten, a expertos o personas con un conocimiento específico, desarrollar ideas acerca de avances futuros potenciales sobre un asunto. Los cuestionarios se desarrollan en todo el proceso en relación a las respuestas facilitadas por los participantes.
Este tipo de sondeo es usado para recoger pronósticos colectivos acerca de algunas áreas en particular.
Puede realizarse en forma presencial, online o por correo. En las versiones online los participantes reciben sus propios *login* y *password* para acceder al sitio. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Delphi+Survey
- *Democs*: Es un juego de conversación que ayuda a pequeños grupos a discutir asuntos de políticas públicas. No se requieren oradores o expertos. Trabajan sobre unas cartas ya preparadas que contienen todos los datos necesarios para alimentar la conversación. Se sugiere trabajar con 6 personas por unas dos horas. Este método ayuda a los participantes a tomar información y darle significado.
El tema está fijado por las cartas que se reparten en dos rondas. La gente reflexiona sobre sus cartas y elige una o dos que sienten como más importantes. Se turnan para explicar por qué las eligieron y luego las colocan sobre la mesa. A continuación, se agrupan las cartas

y cada grupo despliega una cuestión clave relacionada con el agrupamiento producido. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Democs

- *Charrettes* de diseño (*Design Charrettes*): Es un taller intensivo que reúne a gente de diversas disciplinas para explorar opciones de diseño en un área o sitio en particular. Es un método divertido y creativo para involucrar al público, especialmente en aquellos proyectos donde existe un paisaje significativo. Incluye a miembros de la comunidad, profesionales de diseño, y a personal del gobierno que está participando en el proyecto específico. Puede tomar una sola sesión, o distribuirse en dos o tres talleres. El objetivo es capturar la visión, valores e ideas de la comunidad. Los diseñadores bosquejan para crear alternativas o ideas tan pronto como son generadas por los participantes.
  Es un buen método para generar un entusiasmo positivo y una energía en torno a un proyecto en particular y, al mismo tiempo, responden a la creatividad de la comunidad.
  Se usa para reunir a los ciudadanos, diseñadores y staff con el objetivo de construir una visión alternativa en relación a un área o sitio, a través de los usos creativos del trabajo en equipo. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Design+Charrettes
- TV digital interactiva (*Digital Interactive TV- DiTV*): Es un sistema a través del cual se transmiten imágenes en movimiento y sonidos que permiten la interacción mediante la pulsación de un botón rojo que se encuentra ubicado en el control remoto de la televisión.
  En contraste con la TV tradicional, la información se comprime en una información binaria computarizada que ocupa mucho menos ancho de banda; y que permite que se puedan transmitir más canales habilitando la interacción entre los televidentes a través del "sistema del botón rojo". Se utiliza en la TV digital para asegurar que los hogares que no tienen acceso a Internet puedan interactuar con la información pública desde sus propios hogares. Un ejemplo es la información sobre salud. Este sistema lo utilizan las autoridades locales y los hospitales para mandar y recibir información de los ciudadanos y pacientes. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Digital+Interactive+TV
- Facilitación dinámica (*Dynamic Facilitation*) Es una manera de ayudar a un pequeño grupo a abordar sus cuestiones más urgentes y difíciles, desde un espíritu creativo.
  No se usan agendas, guías, pensamientos estructurados, secuencias prefijadas o preguntas preparadas. El facilitador dinámico utiliza, en cambio, cuatro gráficos con: datos, soluciones, inquietudes y declaraciones problemáticas. La gente sólo habla. Es el facilitador dinámico quien estructura la conversación garantizando que se puedan hacer todos los comentarios y que los mismos sean valorados. Ninguno se siente juzgado y todos se sienten incluidos. Esto ayuda al grupo a seguir su energía de una manera nueva y con perspectivas emergentes compartidas. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Dynamic+Facilitation
- *ePanel*: Es una forma en que los Concils y otras organizaciones llevan a cabo consultas regulares online con un conocido grupo de ciudadanos. Permite crear un sentido de comunidad online y la participación

en procesos de consulta. Este Panel se dedica a sugerir temas para el debate que, quizás, el *Council* no ha considerado.
Es una forma económica de estar en contacto con un grupo de ciudadanos y oír sus opiniones. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/ePanels

- *E-petitions*: Es una adaptación moderna del viejo derecho a hacerse oír peticionando al gobierno. Se utiliza un software que permite la publicación de las peticiones online donde los demás pueden verlas y registrar su apoyo.
  Una e-Petición efectiva contiene una petición bien pensada de lo que se pretende del organismo responsable (lo debe hacer o dejar de hacer). Incluye el nombre del peticionante y la lista de los seguidores. Cuanto mayor sea el número de firmas, más probable es que la e-Petición tenga impacto. Una vez que la e-Petición está visible en el "*E-Petitions Web Site*", la gente puede apoyar agregando su nombre, e-mal y dirección postal. Se usa una aplicación *e-petitioner*" para crear y alojar e-peticiones que puede incluir foros de discusión online asociados, actualizaciones por e-mail y feedback de páginas web.
  Después del cierre de una e-Petición, se produce un informe donde se establece el número de firmas, su credibilidad y se hace un resumen de la discusión con los comentarios a favor y en contra.
  Se usa para obtener una gran cantidad de firmas de apoyo o propuestas contrarias, para alentar una mayor transparencia en el proceso de decisión que lleva a un CE sustentable, y para aumentar las oportunidades del debate informado, si la e-Petición es acompañada por información adicional. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/E-petitions
- *Focus Groups*: Consiste en discusiones sobre un tópico específico producidas dentro de un grupo pequeño de ciudadanos (6-12). Están lideradas por un facilitador. Su duración es de 1 a 2 horas y normalmente se produce un informe sobre el proceso y resultados, el que luego es distribuido a todos los participantes. El *Focus Group* puede ser observado por el cliente o por otras partes interesadas. Le permite al cliente tener una mayor comprensión acerca de qué puede existir detrás de una opinión o cuál es el enfoque de la gente respecto a un tema.
  Provee información útil de cómo la gente responde a cuestiones particulares o temas, pero su corta duración limita la profundidad de la discusión. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Focus+Groups
- *Forum Theatre*: Es una forma de teatro que alienta a la interacción de la audiencia y explora diferentes opciones para tratar un tema o problema. Es usado con frecuencia por grupos socialmente excluidos. Es también conocido como *Boal´s Theatre*, Teatro de los oprimidos o Teatro del desarrollo. Fue inventado por Augusto Boalen (1970) para empoderar a la audiencia.
  Se interpreta una pieza corta ante la audiencia, en la cual el protagonista central enfrenta una situación de opresión u obstáculo que es incapaz de superar. El contenido tiene un impacto inmediato en la audiencia ya que, comúnmente, está basado en experiencias de vida.
  Cuando la pieza termina, la audiencia puede acceder al escenario y sugerir opciones alternativas sobre cómo el protagonista podría haber actuado. Los actores exploran los resultados de estas opciones con la audiencia creando una suerte de debate teatral, en donde las

experiencias e ideas son ensayadas y compartidas, generando tanto solidaridad como un sentimiento de empoderamiento.
En UK ha sido usado para dar a los *homeless* una expresión, permitiéndoles reconocer su potencial. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Forum+Theatre

- Búsqueda de Futuro (*Future Search*): Es una forma de crear una visión compartida en una comunidad u organización. Puede involucrar un gran grupo de stakeholders. El proceso se encuentra altamente estructurado y dura dos días y medio. Los stakeholders son especialmente elegidos dado su poder e información sobre el asunto tratado o porque están afectados por el resultado. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Future+Search
- Registro Gráfico (*Grafic Recording*): Consiste en la captura de las ideas de los participantes en un papel de gran tamaño. Para representarlas se usan ilustraciones, palabras, imágenes y colores, en aras de facilitar la productividad y comprensión grupal. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Graphic+Recording
- Foro de asuntos locales (*Local Issues Forum*): Su objetivo es brindar una oportunidad para que todos tengan una mayor participación en las decisiones locales y alentar a más ciudadanos a participar en el quehacer de las políticas públicas locales. Se realiza online y participan ciudadanos y funcionarios electos (concejales). Se pueden hacer preguntas, realizar anuncios públicos, conectarse en red con otros ciudadanos locales, monitorear la opinión local, solicitar los aportes de la ciudadanía. Se requiere de un gestor de foros para monitorear la conversación, mantener un ambiente neutral y conservar el foco en los asuntos locales, de ser necesario. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Local+Issues+Forum
- *Mediation:* Es un proceso voluntario donde interviene una parte neutral para ayudar a los otros a llevar sus disputas hacia un acuerdo. Las disputas pueden involucrar Estados, organizaciones, comunidades o individuos. Se hace referencia a esta técnica, a veces, como una "resolución alternativa de disputa", poniendo el énfasis en la comunicación para acercar puntos de vista opuestos. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Mediation
- Compra misteriosa (*Mystery Shopping*): Es una modalidad de servicios de auditoría a través de voluntarios entrenados que deben transformarse en "compradores misteriosos" o usuarios encubiertos.
Ellos se hacen pasar por usuarios de servicios en interacciones típicas con el personal. Estos compradores graban su experiencia. Al compilar los resultados obtenidos, se puede tener una idea clara de cómo los usuarios experimentan la prestación de un servicio en particular.
Esta modalidad se desarrolló en el sector privado pero es ahora usada también en el sector público.
Se recomienda entrenar a los voluntarios en dos ocasiones separadas. En la primera, deben observarse sus competencias en general; y, en la segunda, observar cómo pueden dedicarse a la tarea específica que llevan a cabo. La tarea o el escenario sobre el que van a trabajar estos compradores, debe estar bien elaborado y desarrollado para que se sientan cómodos en su rol. Después de la visita, llenan un formulario

donde vuelcan su experiencia, los que son compilados. A veces se lleva a cabo un evento posterior y se exploran las experiencias comunes. Se utiliza para auditar la calidad de un servicio. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Mystery+shopper

- Foros de asuntos nacionales (*National Issues Forums – NIF*): Es una red no partidaria a nivel local para considerar temas de políticas públicas. Es una manera de tener discusiones serias en grupos pequeños de 10 a 20 participantes. Estos foros cuentan con moderadores para ayudar al debate. Su función consiste en establecer las reglas básicas de la discusión, introducir temas, llevar a los participantes al debate, alentar la consideración de alternativas, liderar el segmento final de la discusión, y aportar reflexiones finales.
  Estos foros son usados para enfocar asuntos importantes tales como el cuidado de la salud, la inmigración o tensiones raciales/étnicas. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/National+Issues+Forum
- *Online Consultations*: Estas consultas por Internet se utilizan para preguntar a un grupo de gente sus opiniones acerca de un asunto (generalmente, una política en fase de desarrollo). Un número ilimitado de participantes pueden enviar información sobre el tema o bajar la consulta online y responder vía email o a través de comentarios en la Web Site. Estas consultas son más complejas cuando usan formularios estructurados y el software es diseñado para emular métodos cara a cara usados en talleres facilitadores. Pueden usarse diferentes formularios, por ejemplo, para permitir a los participantes realizar un *brainstorm* de ideas, identificar temas, priorizar soluciones, o hacer comentarios sobre la consulta de documentos.
  Este tipo de consultas permite trabajar en detalle las respuestas y presentar los resultados a los participantes en forma rápida, comprensible y transparente.
  El hecho de que los comentarios de los participantes no necesite ser transcripto, agrega un beneficio real y acelera el análisis conjunto. Estos formularios estructurados permiten producir grandes volúmenes de retroalimentación ya cotejados, analizados y devueltos a los participantes en forma ágil y transparente. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Online+Consultations
- Online Forum: Es una herramienta web que permite tener discusiones online. Habilita a los participantes a postear sus comentarios, lo que lo diferencia de las herramientas de comunicaciones de una sola vía como los boletines de e mails.
  Los debates responden a un mensaje inicial y se despliegan secuencialmente. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Online+Forums
- Tecnología de espacio abierto (*Open Space Technology*): Es un marco de reunión que permite que un número ilimitado de participantes puedan realizar sus propias discusiones. Tiene un tema central, alrededor del cual los participantes identifican asuntos sobre los que están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir la sesión. Al mismo tiempo, estos tópicos se distribuyen entre las habitaciones disponibles para ser debatidos con tiempos establecidos.

Requiere de un moderador entrenado, especialmente cuando la gente está usando métodos estructurados de reuniones.
Si caen en una situación donde ya no están aprendiendo o contribuyendo, tienen la responsabilidad de ir a una próxima sesión o tomar un descanso destinado a su reflexión personal.
Es vital que existan buenos reportes escritos de todos los debates, completados con puntos de acción, y disponibles al final de cada día. Las estructuras de retroalimentación e implementación son importantes para llevar a la acción las sugerencias después del evento. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Open+Space

- Sondeos de opinión (*Opinion Poll*): Es una forma de encuesta cuantitativa que sirve para medir la opinión de una muestra de personas. Existen diferentes clases de sondeos: cuestionarios, entrevistas cara a cara, encuestas telefónicas, encuestas online o por e mail o los sondeos deliberativos (deliberative polling) ya tratados. Se usa para recolectar la opinión pública. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Opinion+Polls
- Evaluación Participativa (*Participatory Appraisal*): Se basa en un enfoque de empoderamiento amplio que busca construir un conocimiento comunitario y que impulse acciones en el ciudadano común. Se utilizan muchos elementos visuales y eso lo hace especialmente útil para algunos participantes que se sienten intimidados por otros métodos. El término "Evaluación Participativa" describe una familia de enfoques que permite a la gente local identificar sus propias prioridades y tomar sus propias decisiones sobre el futuro junto a la Agencia organizadora, facilitando el escuchar y aprender.
  Este método utiliza herramientas visuales y flexibles para asegurarse de que todos puedan participar más allá de su conocimiento.
  Se puede llevar a cabo donde la gente se encuentra cotidianamente.
  Un problema común con el que se enfrenta este grupo de métodos es que son ejercicios que no continúan. La evaluación participativa "debería continuar" con un ciclo permanente de investigación, de aprendizaje y de acción colectiva. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Participatory+Appraisal
- Presupuesto Participativo (*Participatory Budgeting*): Es un término abarcativo que cubre una variedad de mecanismos donde se delega poder o influencia a los ciudadanos sobre el presupuesto local, las prioridades de inversión y los gastos económicos.
  Involucra a los ciudadanos directamente en la toma de decisiones acerca de asuntos presupuestarios, tanto en una pequeña escala de un servicio o de nivel vecinal o en un nivel más estratégico del gobierno de la ciudad o de la provincia.
  Los debates suelen estar limitados a una nueva inversión más que a discutir los gastos en su totalidad.
  Si se practica a largo plazo, los beneficios redundan en capital social y adueñamiento por parte de la población participante.
  El modelo más clásico fue desarrollado en Brasil. Se realizan reuniones donde todos los ciudadanos pueden asistir y determinar el gasto sobre el presupuesto local (establecido con base en los niveles de población y de pobreza). Los ciudadanos también eligen a sus representantes para asistir a reuniones más grandes, más abarcativas de toda la ciudad, donde el abanico de las prioridades está ya determinado.

Ha sido usado también para la asignación de fondos de subsidios entre pares. Esto facilita a los ciudadanos contar con el poder para asignar fondos para proyectos comunitarios. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Participatory+Budgeting

- Planificación Participativa Estratégica (*Participatory Strategic Planning*): Es un enfoque de construcción de consenso que ayuda a la comunidad a unirse para explicar cómo a ellos les gustaría que su comunidad u organización se desarrolle en los próximos años.
  Consta de 4 etapas: 1) el grupo determina su visión acerca del futuro de la organización o comunidad; 2) ellos describen los obstáculos que visualizan para alcanzar su visión; 3) avanzan sobre un acuerdo de métodos que los ayudará a superar dichos obstáculos y a alcanzar la visión; y 4) realizan el planeamiento de la implementación; por ejemplo: "qué es lo que se hará en el primer año", y finalmente, "qué es lo que podríamos hacer en detalle en los primeros tres meses".
  Cada etapa utiliza un proceso de taller, que involucra un brainstorming para generar ideas, recogerlas para explorar los temas que emergen e identificar el desarrollo del acuerdo de cada grupo.
  Se requiere un facilitador entrenado con experiencia (es preferible un equipo de dos). Planificar el proceso puede requerir otros facilitadores en el grupo.
  El lugar donde se trabaja debe ser cómodo para que los participantes puedan ver y escuchar a los demás y al facilitador. Es importante contar con un área grande y plana en la pared con espacio para organizar las ideas de los participantes mediante tarjetas. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Participatory+Strategic+Planning
- *Participatory Video-PV*: Es un conjunto de técnicas que involucra a un grupo o comunidad en la configuración y creación de sus propias películas. Usan el video para ayudar al aprendizaje y al involucramiento. Cuentan sus propias historias en relación a diferentes asuntos. El proceso de filmación es tan importante como el film en sí mismo. Ambos pueden ser usados como medios para incrementar la participación. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Participatory+Video
- Celula de Planificación (*Planning Cell*): Involucra a 25 personas seleccionadas al azar que trabajan como consultores públicos por un tiempo limitado, por ejemplo: una semana. Su objetivo es presentar soluciones sobre un problema de políticas. Las reuniones son acompañadas por dos moderadores responsables de la entrega de información y de las sesiones plenarias. En estas células, los stakeholders y grupos de interés tienen oportunidad de presentar sus posicionamientos.
  Los resultados finales del trabajo son resumidos como un informe ciudadano que es entregado a las autoridades así como a los participantes. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Planning+Cell
- Planificación para la realidad (*Planning for Real*): Los participantes construyen una maqueta en 3 dimensiones (3D) del barrio y agregan sugerencias sobre la manera en que les gustaría que su espacio se desarrolle. Seleccionan las prioridades en grupo y diseñan un plan de acción para que los tomadores de decisiones lo lleven a cabo.

Los eventos de planificación para la realidad son famosos por involucrar a los habitantes locales a través de maquetas parcialmente desarrolladas muy atractivas.
Los miembros de la comunidad deciden un tema para este proceso de planificación.
La maqueta del barrio generalmente la terminan armando ellos mismos, de modo de crear un sentido de adueñamiento del proceso.
Se realizan una serie de eventos que nuclean a diferentes grupos específicos como, por ejemplo, gente joven.
La gente utiliza su conocimiento vivencial del área para hacer sugerencias, ubicando sus tarjetas directamente sobre la maqueta y especificando qué les gustaría que exista en cada lugar. Existen dos tipos de tarjetas. El primer tipo ya viene preparado con sugerencias escritas. Existen alrededor de 300 tarjetas. Las de segundo tipo se encuentran en blanco, para que los participantes las llenen.
Estas sugerencias luego son priorizadas en grupos pequeños en la escala de "ahora", "pronto" o "luego". Las listas resultantes de estos ejercicios de priorización conforman una base para un plan de acción que luego es presentado a los tomadores de decisiones para su implementación. Poner en práctica este plan de acción es mucho más fácil si la comunidad está involucrada en la entrega, el monitoreo y la evaluación. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Planning+for+Real

- Consenso de votación de políticas inmediatas (*Policy Slam! – Consensus voting*): Es un taller de dos o tres horas con un formato que incorpora el consenso sobre la votación.
  Existen tres estadios. En el primero, todos se unen en un debate en el cual un equipo de consenso delinea una lista de opciones. En el segundo, en la votación, los participantes son invitados a rankear esa lista, de acuerdo a sus preferencias. A mayor preferencia, mayor será el número de puntos. Finalmente, se cuentan los votos. Si hay seis opciones en el papel de votación, la primera preferencia recibe seis puntos, la segunda, cinco y así sucesivamente. De este modo se elige la opción ganadora.
  Previo al taller, se identifican una cantidad de opciones y se acuerda quién hablará por cada de ellas. Luego se vota un consenso inicial para guiar la conversación. Se invita a los miembros de la audiencia para que agreguen opciones adicionales. Se arman mesas de discusión por cada opción. Los oradores revisan sus opciones a la luz de la discusión. Pueden así unirse propuestas. Se vota nuevamente y se revisan los votos para identificar dónde radica el mayor nivel de consenso. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Policy+Slam%21+-+Consensus+voting
- Cambio estratégico en tiempo real (*Real Time Strategic Change – RTSC*): Es un proceso organizado de un modo altamente participativo y estructurado a fin de involucrar a miembros de una organización en la planificación y el cambio efectivo.
  Los participantes interactúan con el grupo que ha presentado propuestas para el futuro y se produce un intercambio de opiniones. Las propuestas son analizadas y se formulan o revisan las nuevas estrategias. Durante el evento la gente se sienta en mesas circulares y en cada una de ellas se trabaja con los mismos temas y tienen sus propias discusiones. El evento está diseñado de modo tal que la retroalimentación es

compartida públicamente en intervalos frecuentes. La votación es usada para lograr un consenso total. Existen mecanismos similares dentro de los grupos. Se producen movimientos frecuentes entre quienes tienen diferentes tipos de trabajo para asegurar la conversación con otra gente. Pueden trabajar desde pequeños grupos, en forma plenaria, votando y formalizando lo conversado en un rotafolio. Es usado para crear una nueva dirección estratégica que impacte en la totalidad de la estructura organizacional. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Real+Time+Strategic+Change

- Círculo de Samoa (*Samoan Circle*)[110]: Tal como ya hemos visto anteriormente se trata de una reunión sin liderazgo. En su lugar hay un profesional facilitador que ayuda a los participantes a escucharse, a involucrarse cuando es necesario y a explicar el proceso.
  Hay gente sentada en un círculo interno y otra en un círculo exterior. Sólo están autorizados a hablar los que están sentados en el círculo interior. En el mismo hay una mesa circular con seis sillas y con un sólo micrófono. Allí están ubicados quienes representan los diferentes puntos de vista presentes. El proceso ofrece a otros la chance de hablar sólo si se ubican en el círculo interno.
  Antes de que la audiencia comience, todos deben sentarse en las sillas del círculo exterior. Las sillas de la mesa sólo pueden ser usadas temporariamente cuando alguien quiere expresar una opinión o punto de vista al grupo. Cuando finaliza, debe retornar al círculo exterior. Todos tienen derecho a hablar pero deben esperar que alguna de las sillas de la mesa esté vacía. Si un participante desea dirigir su discurso a un orador del centro, puede pararse detrás de él como una indicación de protesta y esperar su turno. Hay que acordar reglas de funcionamiento y cortesía. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Samoan+Circle
- Taller Escenario (*Scenario Workshop*): El objetivo es formar una base para la acción y recolectar conocimiento y actitudes respecto a cómo los participantes ven posibles desarrollos futuros.
  Transita diferentes fases de involucramiento: 1) una fase crítica sobre las experiencias de los participantes y sus puntos de vista, 2) una fase visionaria sobre escenarios posibles, y 3) una fase de implementación donde se diseña un plan de acción y se establecen posibles barreras al mismo. Durante el taller hay un tiempo para el *braimstorming*, la discusión, presentación y para la votación. Ver más información en:
  http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Scenario+Workshop
- Conferencia de búsqueda (*Search Conference*): Es un método de planificación que permite a la gente crear un futuro más deseable para su propia comunidad u organización. Este es un plan donde ellos pueden tomar responsabilidades para llevarlo a cabo ellos mismos, dándole a la gente mayor control sobre la dirección.
  Es un proceso participativo donde los grupos o individuos buscan futuros ambientes posibles para: 1) identificar resultados deseados, y 2) crear un plan para alcanzarlos. Ver más información en:

110 La explicación que sigue, además de la fuente que se menciona al final de esta definición, utiliza la realizada por Barnard (29) en el texto ya analizado.

http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Search+Conference

- Círculo de estudio (*Study Circle*): Esta metodología también fue vista con anterioridad. Involucra un pequeño número de ciudadanos que se encuentra en más de una ocasión para debatir una variedad de asuntos. Es similar a los *Focus Groups*. Ambos están guiados por un facilitador La diferencia es que, mientras los *focus groups* son organizados para descubrir qué actitudes asume la gente, el *Study Circle* constituye un esfuerzo colaborativo dedicado a la creación de ideas y al aprendizaje sobre un tema determinado. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Study+Circle Barnard (28) agrega que se suelen reunir de 5 a 20 participantes. El material de lectura es provisto antes de la reunión y existe un presidente/ moderador de la reunión rotatorio. El propósito no es encontrar soluciones sino dar la oportunidad de oír opiniones con otros intereses.
- *Twitter*: Es más una herramienta de comunicación que un mecanismo de diálogo. Puede mantener una gran cantidad de gente en contacto de una manera informal. Ha sido usado en eventos de involucramiento público para permitir a la gente, que no puede asistir, arribar a un conocimiento de lo qué está sucediendo y actualizar la información sobre los que participan. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Twitter
- Paneles de usuarios (*User Panels*): Es una reunión frecuente de usuarios de servicios para expresar su opinión sobre la calidad de los mismos. Permite identificar las inquietudes y prioridades de los usuarios y puede llevar a una identificación temprana de los problemas o a ideas de mejoramiento. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/User+Panels
- Mundos Virtuales (*Virtual Worlds*): Los individuos pueden loguearse como un avatar y participar en reuniones sociales, de negocios o educacionales como si estuvieran participando físicamente. Este método ofrece la posibilidad de generar involucramiento en tiempo real juntando gente de todo el mundo (o de un distrito o barrio) en un espacio virtual en 3 D similar a la vida real. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Virtual+worlds
- *Webcasting*: El *webcast* es una forma de hacer video disponible desde un sitio web, tanto para ponerlo en acción inmediatamente por parte de los usuarios como para descargarlo y reproducirlo en el momento en que más les convenga. Ver más información en: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Webcasting
- *Webchat*: El *webchat* en tiempo real está basado en el mensaje instantáneo (ej. SMS). Esta es una forma nueva e informal de involucramiento y sirve para recoger información desde diferentes stakeholders y responder a sus preguntas específicas.
  Los participantes están específicamente invitados a contribuir en las discusiones, pero normalmente cada uno puede observar el proceso online, aún si no contribuye.
  Estos *webchats* son discusiones online entre un pequeño grupo de participantes preseleccionados a quiénes se les entrega un *login* y un *password* específico. Son legibles para cualquiera aunque se requiere normalmente alguna registración y puede ser restrictivo para ciertos grupos o stakeholders.

Suele usarse por ministros para involucrar grupos clave de stakeholders en un asunto que los preocupa y para reunir feedback experiencial de ellos acerca de las políticas. Lo prefieren a las consultas formales. Generalmente duran una hora y tienen lugar en un tiempo pre determinado. El ministro o el alto funcionario contestan preguntas planteadas por los participantes. Generalmente existe un moderador que revisa las preguntas y comentarios antes de permitir su publicación.Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Webchat

- *Wiki*: Es un software colaborativo que habilita la edición de contenidos para páginas web por parte de multiplicidad de autores dispersos. Permite la existencia de documentos escritos al mismo tiempo por varios autores. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Wiki
- *World Café*: Este es un método ya comentado. Se convoca a una reunión informal en un café (o una habitación que se le parezca lo máximo posible) para explorar un asunto y discutirlo en una mesa de un grupo pequeño. Las discusiones pueden tener lugar en múltiples rondas de 20 a 30 minutos. El evento concluye con un plenario.
Frecuentemente los participantes son provistos de lapiceras y son animados a dibujar o a registrar sus conversaciones sobre los manteles de papel de las mesas para capturar en forma libre cómo van emergiendo las ideas. En la mesas se sirven té, café o alguna bebida.
Los participantes se van moviendo entre las mesas a intervalos regulares. El anfitrión de cada mesa permanece en ella y va resumiendo la conversación previa a los nuevos participantes que se unen a él. De este modo se van fertilizando ideas a través de las mesas. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/World+Cafe
- Consultas escritas (*Written Consultations*): Es una manera de recolectar opiniones externas y diferentes perspectivas sobre un asunto específico. Ver más información en:
http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Written+Consultations

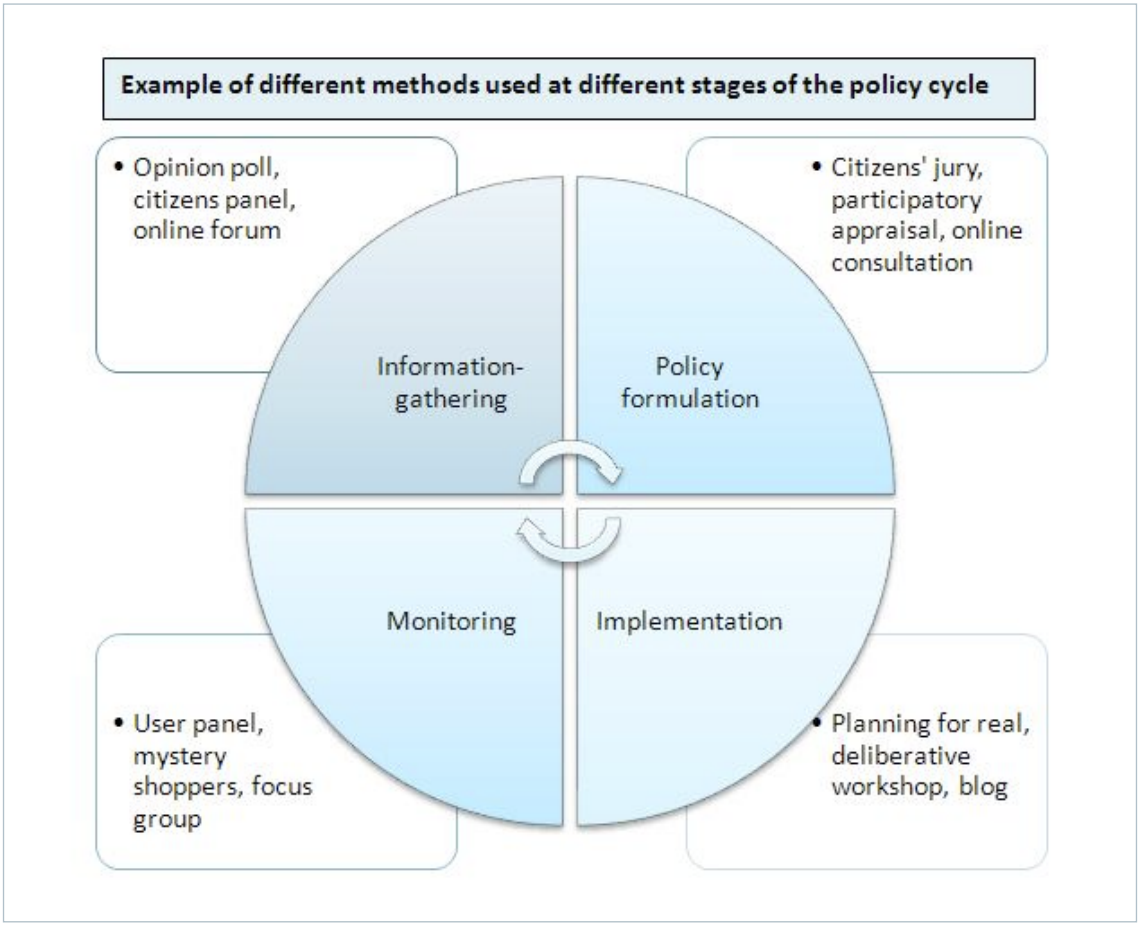


Gráfico 3. http://www.peopleandparticipation.net/display/ProcessPlanner/Using+Your+Results.

5. Referencias

Barnard, K. y Samita, L. (1998). *We´ve got to stop meeting like this*. Editado y producido por Meg Shields. En http://ohperry341.freemason.com/Documents/36%20Ways%20to%20Encourage%20Civic%20Participation.PDF. Ubicado el 22/6/2011.

HB Lanarc y UBC. (2010) *Engagement Framework of Victoria*: http://www.victoria.ca/residents/pdfs/engaging-our-citizens-foundations-for-success-v2.pdf.

Mathews, D. (?) "When Officials Need the Public" en *Politics from the Politicians' Perspective, continued*. Parties and The Public. En http://www.cpn.org/parties/politics2.html, ubicado el 4/12/2011.

Shields, M. Entrevista realizada en Toronto. Octubre, 2010

Sitio Web: http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/browse+methods Ubicado el 12/9/2011.

Wikipedia http://en.wikipedia.org.

Tercera Parte

Gobierno Local de Toronto

Capítulo cuatro
eServices en un Gobierno Local

Sección uno

Modelo de *eService* del Gobierno de Toronto

Para abordar la temática contamos con los aportes de dos entrevistadas quienes, además de sus conceptos, han acercado o indicado parte del material que expondremos en este Capítulo. Estas entrevistas sirven de marco para explicar el modelo de *eService*, el que se verá con más detalle en la Sección dos.

Las entrevistadas son:

- Kamal Sangha, *Project Manager, Strategic Business Management, 311 Project Office*.
- Lan Nguyen. *Director of Business Enablement and Client Services, Information and Technology Division*.

1. Entrevista a Kamal Sangha

Sangha comienza explicándonos que la expectativa del público es tener acceso a servicios de calidad y centrados en la ciudadanía. Esto es muy difícil de lograr ya que la burocracia tiende a estar centrada en sí misma. Por eso, al momento, "el 91% de lo que gastamos es para sostener el *Back End* y esto no tiene nada que ver con el enfoque *citizen centric*. Debe existir algún equilibrio en cómo se distribuyen los gastos. El *Front End* no puede recibir tan poco como recibe".

Kamal nos cuenta que trabajó para muchos gobiernos, entre ellos el de Gran Bretaña. Ella piensa que los gobiernos no son innovadores. La innovación significa un riesgo al orden establecido. Por ende, el desafío radica en introducir en los gobiernos algún nivel de innovación para el mejoramiento continuo. "La realidad es que no hay dinero. No hay nuevo dinero. En consecuencia, lo que tenemos que lograr es producir cambios dentro de los límites de nuestro propio presupuesto". Eso es muy difícil porque la burocracia tiende a crear silos y a concentrar el poder. En esas condiciones no se puede cambiar, porque el centro puede decir "Hagan esto", pero en general no tiene el poder para imponerlo. Por otra parte, hay divisiones que tienen mucho dinero y otras no. Esto genera relaciones y respuestas muy desiguales.

¿Cómo se hace para cambiar las cosas? Sangha responde que es a través de un Plan Estratégico adecuado y global de *eService*. Y eso es, precisamente, lo que está emprendiendo el gobierno de Toronto[113].

Avanzando sobre algunos criterios de dicho plan, Sangha comenta que, según las investigaciones, la gente usa sus teléfonos e Internet para acceder a la información[114] y, si tienen un problema, utilizan el mismo canal para reclamar. Como las innovaciones deben asentarse, en primer término, sobre los canales ya apropiados en su uso por parte del público, se debe innovar sobre los funcionamientos de los *Call Centers*, y modificar sus largos tiempos de espera. Es muy importante garantizar el primer acceso ya que es el modo de empezar a ganar confianza. Además, la persona al frente de la atención telefónica debería contestar rápidamente, ser amable, conocedora y profesional. Es una verdad reconocida que si no se mejora la prestación de los servicios el sistema se desconecta del público, lo que significa que desaparece la confianza de los ciudadanos en su propio gobierno.

Respecto a las prestaciones online, Sangha nos cuenta que no es la estrategia de su gobierno poner todos los servicios online.

La estrategia es responder a las necesidades de cada ciudadano y no a las exigencias de las divisiones burocráticas. "A mí me encantaría, por ejemplo, si tengo un hijo pequeño, ir a la web a la parte de *Childrens* y poner 0-5 (edad) y que me aparezcan todos los servicios para chicos de ese rango de edad. Pero, en la actualidad, esto no es posible. Nosotros no ponemos a todos los servicios juntos". Nuestro agrupamiento de servicios se da más por cuestiones organizacionales que por la utilidad que proporcionan. El cambiar esta tendencia es visto como una pérdida de poder. Eso afecta, obviamente, la integración de servicios entre distintos niveles de gobierno. Ella trabaja, precisamente, para lograr ese cambio. La función de su organismo, *Strategic Business Management* y, específicamente, del *311 Project Office*, es detectar qué es lo que desea la ciudadanía respecto a los servicios y constatar que todas las divisiones apunten en la misma dirección cumpliendo el Plan Estratégico. "Este Plan es nuestro modelo de transformación".

Sangha explica dicha estrategia en una conferencia en el *Government Contact Centre Summit 2010. Australasia*. En ella podrá encontrarse un panorama general del Plan en cuestión, elaborado con base en el desarrollo del "311 Toronto".
Primera parte: http://www.youtube.com/watch?v=JhCq31K0aKk
Segunda parte: http://www.youtube.com/watch?v=XuneXgeW6ds

"En una situación ideal, la construcción de una visión estratégica común viene primero y luego aparecen los objetivos. Nosotros empezamos por el medio: haciendo algo y después consolidando la visión estratégica y los liderazgos". Uno de los aspectos de la estrategia es apuntar tanto al agrupamiento de servicios para tres categorías básicas: empresas, residentes y visitantes, como a su oferta en forma personalizada ("*My Toronto*"), donde se agregaría una categoría más, la de los propietarios e inquilinos ("*My Property*").

El gobierno ofrece, al momento de la entrevista, 130 servicios online. La mayoría no son totalmente transaccionales. Muchos sólo tienen información en pdf.

---

113 Como ya dijimos, en la Sección dos incluiremos contenidos referidos a dicha Estrategia.

114 La entrevistada se refiere a las evaluaciones de satisfacción realizadas por el ICCS y que fueron tratadas en la Segunda Parte, Capítulo uno, punto 1.2.1.

En este momento el volumen de las transacciones, medido en dinero percibido, es muy grande y ésta es una evolución importante ya que esas transacciones se hacen en ambientes seguros. Esa es una demanda fuerte de la ciudadanía. Hasta hace 5 años el volumen era menos de 400.000 dólares canadienses, y ahora alcanzamos los 13.000.000 dólares.

Agrega la entrevistada:

Estamos tratando de educar a la gente para que entienda que los servicios no constituyen una sola cosa: están conformados por diferentes componentes: Existe información acerca de los servicios (y esto está disponible en todos los canales). Después queda por decidir cuál canal vehiculiza cada servicio y este es nuestro desafío. Cada servicio tiene su peculiaridad. Por ejemplo, si se está ofreciendo el servicio de natación, nunca puede ser dado online. Uno tiene que ir al lugar para usar la piscina. La información sí puede estar online y en todos los otros canales pero esto no pasa con la entrega del servicio en concreto. Además existen varios procesos distintos: uno se registra para recibir el servicio, este requerimiento es aceptado, se recolecta dinero, se paga, tal vez se le requieran información adicional, se fija la agenda de entrega del servicio, después se entrega del servicio, que culmina con la constatación del grado de satisfacción de quien lo recibe, lo que puede derivar en quejas o reclamaciones. La queja puede estar referida a la experiencia de recepción del servicio (por ejemplo: la rudeza en la atención o la tardanza de la entrega) o al servicio en sí mismo.

Todas las entregas de servicios terminan con la oportunidad de manifestar las opiniones acerca de los mismos. Esta recolección permitiría una retroalimentación del sistema, que aún no se está haciendo en todas las divisiones, sólo en algunas.

Sangha explica que su rol es sistematizar todos estos procesos y hacerlos consistentes entre sí. "Por ejemplo, al momento en que hacen el reclamo, nosotros no tenemos una definición común de lo que es un reclamo. Tu entendimiento sobre lo que es un reclamo es distinto al mío. Esto es lo que hay que sistematizar".

Cuando una administración carece de metas y liderazgos, lo que prevalece es la preocupación por los procesos. Esa es una característica actual de muchas organizaciones. Se debate sobre cuestiones puntuales y no sobre directivas a largo plazo. "Nosotros tenemos, potencialmente, grandes iniciativas a través del Plan".

A la pregunta sobre el tipo de funcionario ideal para llevar adelante el Plan Estratégico, ella responde que son los funcionarios que poseen *Business Management Skills*, que entienden sobre organizaciones y que tienen capacidad para gestionarlas. "Lo que nosotros necesitamos es incorporar gente calificada y con capacidades analíticas porque las organizaciones siempre defienden la especificidad "we are unique" respecto a lo que hacen. Nadie es único. Precisamente, las habilidades de un *business manager* es identificar las cuestiones comunes entre ellas".

Esto no funciona como algo autoritariamente impuesto al personal.

Se trata de identificar cuestiones comunes. Por ejemplo, existen muchos Centros Comunitarios. Cada uno se comporta como si fuera exclusivo. Algunos ofrecen recreación; otros, apoyo a las madres y niños. La diferencia debería estar relacionada con la localización. Cada barrio tiene sus características y eso significa reforzar algunas cuestiones en desmedro de otras posibles. Pero es el mismo programa el que los engloba.

Respecto a los recursos que maneja el gobierno local, la entrevistada aclara que ellos, como todos los municipios, tienen sus propios recursos, que vienen de diferentes fuentes, pero existen algunos servicios que se dan localmente con recursos provinciales. Tal es el caso de la Asistencia Social. "La provincia de Ontario, por ejemplo, nos da un porcentaje de su presupuesto". Respecto a los recursos propios, su principal fuente son los impuestos a la propiedad.

2. Entrevista a Lan Nguyen[115]

2.1. Funcionalidad del 311: construcción progresiva de una Ventanilla Única.

Nguyen nos aporta información sobre el Programa "311 Toronto". Sus dichos los iremos mezclando con contenidos disponibles en el Sitio Web (su referencia será "Sitio Web") http://www.toronto.ca/311/about.htm y con las imágenes /contenidos de la Intranet también cedidos por la entrevistada. Según el Sitio Web, el "311" es más que un número telefónico. Su acceso es multicanal: por Internet (como se está viendo en la imagen), por teléfono y también, por ahora, por e-mail y fax[116].

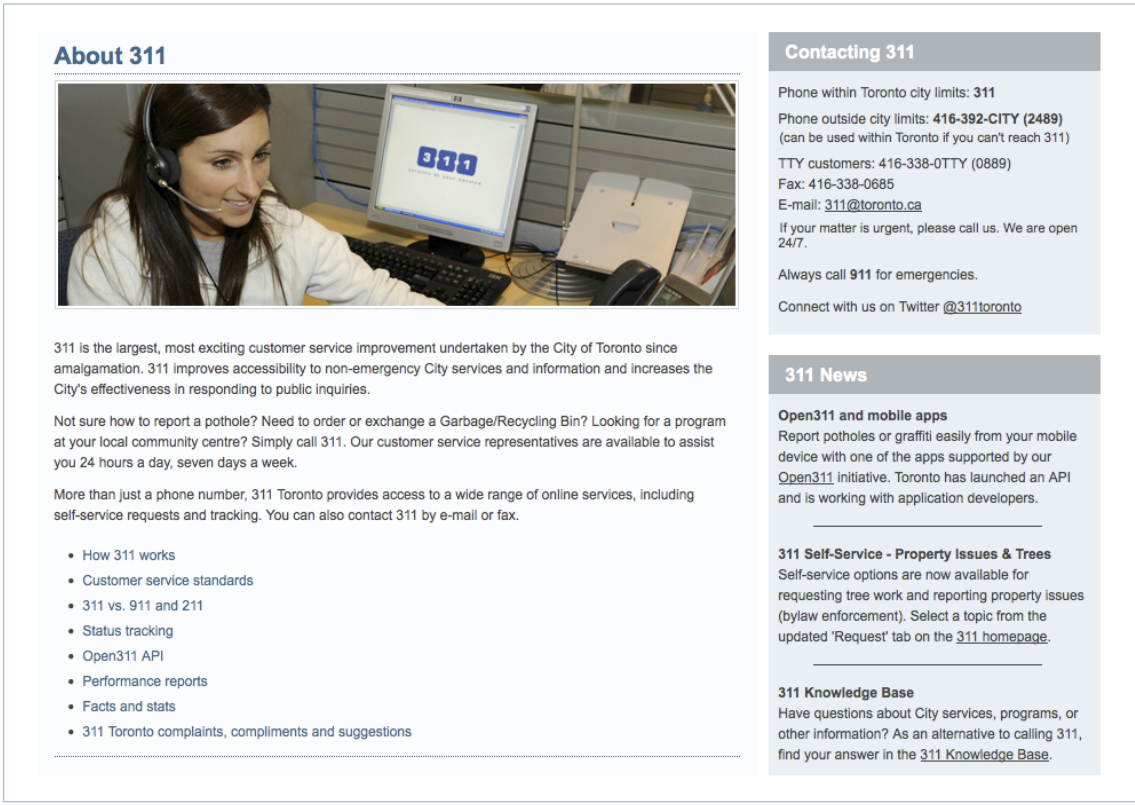


Imagen 1. Home de http://www.toronto.ca/311/about.htm.

Las solicitudes de servicios/peticiones/quejas auto administradas (*Self-service request*) operan del siguiente modo: Se comienza requiriendo un servicio o

115 Lan Nguyen trabajó durante 24 años en el gobierno de Ontario y también lo hizo con el CIDA (*Canadian International Development Agency*).

116 El 311 no es un número de emergencia. Para ello existen otras vías: el 911, para la policía; y el 211, para servicios sociales. Ambos tienen también su acceso online.

reportando un problema; tras lo cual se recibe un número de referencia 311 (o una explicación, si el asunto no amerita la generación de un número). Mediante esa referencia puede seguirse el curso del requerimiento desde la Home 311 o se puede llamar al 311 por información adicional y asistencia.

En concordancia, Nguyen nos dice que los ciudadanos tienen una participación activa creciente en el modo en que está funcionando la ciudad. Ellos detectan un problema y lo informan rápidamente al 311 (suelen acompañar una foto de registro). Eso genera inmediatamente un número de trámite. Tales actividades participativas producen un compromiso cada vez mayor.

El modo en que el Programa 311 se ha popularizado lo ha hecho merecedor de constituirse en basamento del Plan Estratégico de *eService*. El 311 se ha convertido en un nuevo sistema integrado de atención, dándole otro vuelo a la prestación de servicios. Antes, con el antiguo sistema, una reclamación podía tardar en resolverse unas 3 semanas. ¿Por qué? Porque existían 251 líneas de consulta para acceder a los servicios y 9 *Call Centers*, en 26 localidades. Ahora, con el 311, se interviene en el mismo día ya que las reclamaciones tienen un solo punto de entrada y salida[117].

Nguyen da más precisiones sobre el Programa: El "311 Toronto" es una iniciativa de servicios al cliente también empleado en USA (en ese país se ha transformado en el sistema más grande de integración de servicios "*end to end*"). Constituye una ventanilla única, esto es: un único punto de contacto para acceder a los servicios. Se accede por vía telefónica marcando "311", por e mail (311@toronto.ca) o por Internet (www.toronto.ca/311). Cuando se accede por teléfono, el mismo siempre es contestado "por una persona viva". Las empresas partners del servicio son: *BearingPoint, Accenture, Lagan, Cisco Systems, Witness Systems*.

En el Sitio Web se comenta que la unificación del punto de entrada y salida que un sistema así significa, apunta a la integración de los servicios mediante el trabajo conjunto. Sin embargo no todo converge a un mismo ritmo. En algunos casos esta integración es sencilla, tal es la situación de los servicios rutinarios a la ciudadanía. Estos últimos pueden ser hechos a través del "311" en forma online o por teléfono. Existen más de 300 requerimientos de servicios rutinarios que ya tienen un estándar formal. Luego se encuentran los otros tipos de servicios, llamados "complejos", para cuya provisión hay que dirigirse a los programas o divisiones a cargo.

117 Existen muchos ejemplos de reclamaciones, dice Nguyen. "En el invierno, por la nieve, las calles (y también los coches) se destruyen fácilmente. Con la integración producida por el Sistema 311 (que agrupa tanto servicios como sistemas) el gobierno puede detectar rápidamente qué es lo que está pasando. Además, si un vecino hace algún reclamo respecto a su vecindario, puede seguir online cómo su reclamo va evolucionando. Esto genera más cercanía entre gobierno y ciudadanía".

En la imagen de la derecha se pueden distinguir algunos de los estándares de servicios de acceso auto administrados. Se llega a ellos mediante un sistema de formulario online. Aparece la división a cargo y los días que puede demorar la prestación.

Service Request	Service Standard	Division	Topic
Household hazardous waste (schedule a pick-up)	14 days	Solid Waste Management	Waste collection
Bulky items - missed collection	3 days*	Solid Waste Management	Waste collection
Garbage - missed collection	3 days*	Solid Waste Management	Waste collection
Recycling - missed collection	3 days*	Solid Waste Management	Waste collection
Green bin - missed collection	3 days*	Solid Waste Management	Waste collection
Yard waste - missed collection	3 days*	Solid Waste Management	Waste collection
Garbage and recycling collection calendar	7 days	Solid Waste Management	Waste collection
Overflowing litter bin	24 hours	Solid Waste Management	Waste collection
Garbage Bin – new	14 days	Solid Waste Management	Bins
Garbage Bin – additional	14 days	Solid Waste Management	Bins

Imagen 2. Customer Service http://www.toronto.ca/customerservice/index.htm.

La lista de la imagen precedente muestra cómo se puede acceder a todo tipo de servicios y a las divisiones a cargo de los mismos. Continúa con la imagen que sigue, en donde se muestra cómo ingresar a los estándares fijados para la prestación de los servicios.

City of Toronto Customer Service

The City of Toronto aims to deliver exceptional, equitable and accessible customer service.

All City of Toronto divisions have service standards that detail the necessary time to deliver services to Toronto's residents and businesses. These customer service standards are made available to better inform citizens about when they can expect requested services to be delivered.

Service standards

The following programs' service standards are now available:

- 311 Toronto
- Accounting Services
- Affordable Housing Office
- Children's Services
- City Clerk's Office
- City Manager's Office
  - Executive Management
  - Equity, Diversity and Human Rights
  - Human Resources
  - Internal Audit
  - Strategic & Corporate Policy
  - Strategic Communications
- City Planning
- Court Services
- Emergency Medical Services
- Employment and Social Services
- Facilities Management
- Fire Services
- Fleet Services
- Long-Term Care Homes and Services
- Municipal Licensing & Standards
- Parks and Community Recreation
- Real Estate Services
- Revenue Services
- Shelter, Support and Housing Administration
- Social Development, Finance and Administration
- Solid Waste Management
- Technical Services
- Toronto Building
- Toronto Environment Office
- Toronto Office of Partnerships
- Toronto Public Health
- Toronto Water
- Transportation Services
- Urban Forestry

Imagen 3. City of Toronto *Customer Service*.

La página continúa con los siguientes títulos y explicaciones:

- "Estándares de pedidos de servicios online". Aquí se muestran los requerimientos más frecuentes y su forma de resolución.
- "Estándares de atención y mensajes telefónicos"
  - Todas las llamadas telefónicas (tanto de usuarios internos como externos) tendrán una respuesta dentro de las 24 hs, en tiempo laborable.
  - La llamada será atendida por una persona quien brindará tanta información como sea posible y pedirá al usuario que deje un mensaje detallado de su requerimiento.

  - Los buzones que contienen esos mensajes detallados serán limpiados diariamente.
  - Si la persona a la que se llama está ausente o de vacaciones, se recibe un mensaje proveyendo el nombre de un compañero de trabajo a cargo de sus llamadas.
  - Las personas que llaman serán asistidas y, si es necesario, derivadas al área correcta. Los usuarios no serán derivados a un buzón de voz sin aviso previo.
- "Estándares para e-mails". Todos los e mails deben ser leídos dentro de las 48 hs. de recibidos. Si la persona a quien está dirigido está de vacaciones o ausente, se activará un mensaje comunicando el nombre e información de contacto de quién ha quedado a cargo.
- "Reclamos": Ponen a disposición de la gente una guía de ayuda para realizarlos (http://www.toronto.ca/customerservice/complaint_handling_guide_index.htm) y también ofrecen protocolos de reclamos conforme a las divisiones a las que van dirigidos. (http://www.toronto.ca/customerservice/divisional_complaint_protocols.htm).
- "Carta de Expectativas de Servicio Público": En esa página se informa a los ciudadanos sobre lo qué pueden esperar de los empleados públicos (http://www.toronto.ca/employment/life_tps/values.htm).

Al momento en que estamos escribiendo este libro (y conforme la información del Sitio Web), el "311 Toronto" estaba en condiciones de recibir 48.000 requerimientos por semana. Para hacer frente a ello, existen más de 100 empleados con fuerte entrenamiento en la atención. En el primer año, los empleados del 311 han resuelto el 75% de las llamadas en el primer punto de contacto, reduciendo el número de transferencias de llamadas, tal como se puede ver en la métrica de desempeño consignada en la Intranet de ese año, que se verá en el punto siguiente.

Además, y considerando la multiculturalidad de Toronto, el 311 brinda información en 180 idiomas, usando intérpretes provistos por un servicio de traducciones.

Esta localización en un solo punto de la recepción de pedidos y entrega de servicios ha hecho que lo consideren viable para avanzar hacia la Ventanilla Única, complementando los servicios dados con la anexión de una Oficina de Servicios o "*Service Office*", sobre el que hablaremos extensamente en la Sección dos de este Capítulo.

2.2. Intranet y desempeño del Centro de Contacto 311. Métricas

En el año 2010, el programa "311 Toronto" comenzó a publicar métricas de desempeño que proveen información acerca de la cantidad de interacciones recibidas (llamadas, e mails, contactos online, fax), cantidad de cuestiones resueltas a la primera llamada (interacciones culminadas exitosamente en su primer punto de contacto sin necesidad de transferencia a otra División) y otras mediciones de los servicios.

Asimismo, las divisiones pueden usar los datos provenientes de las interacciones en el 311 y los requerimientos de servicio para planificar, prever y presupuestar el mejoramiento de la prestación de servicios. A esos datos se puede acceder usando el *311 Service Request Data Portal*. Este portal estaba, en la época de la investigación, en su fase piloto, y se preveía que estuviera disponible para todas las divisiones luego de la evaluación de dicha fase.

Métricas de Desempeño del Centro de Contacto 311 (Agosto, 2010)

Medida de desempeño	Objetivo de desempeño	Julio 2010	Desde fecha inicial de cálculo (2010)*
Llamadas respondidas	-	75.511	599.708
Nivel del servicio %**	80%	68%	60%
Promedio de espera para la atención (segundos)	30	74	88
Promedio de tiempo de resolución de la llamada (segundos)	151	250	223

* Desde el 4 de enero, 2010.

** Porcentaje de llamadas recibidas por el *311 Toronto* que han sido respondidas dentro de los 75 segundos a partir del 3/5/2010. El nivel de servicio del 2010 en el período enero a mayo, durante el cual el objetivo fue de 70% de llamadas contestadas dentro de los 20 segundos, ascendió al 76%. El nivel de servicio durante el año hasta la fecha incluye los meses de mayo en adelante.

Tabla 1. Imagen de Intranet, 2010.

Llamadas entrantes semanales y nivel de servicio

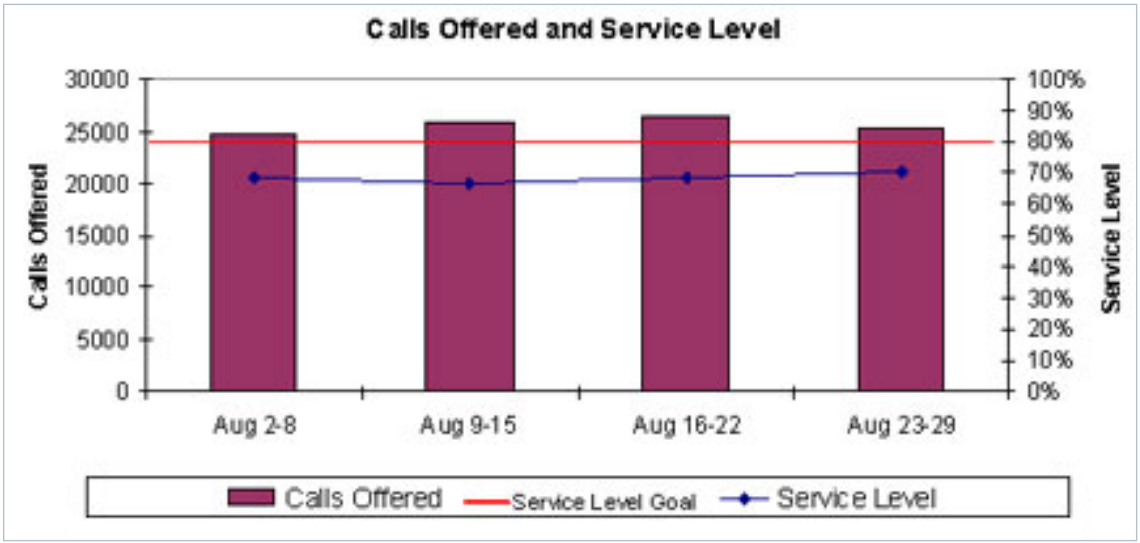


Gráfico 1. Imagen de Intranet, 2010.

El gráfico que antecede provee tendencias de los volúmenes de las llamadas semanales recibidas por *311 Toronto* para el período indicado, al igual que el nivel de servicio alcanzado en ese lapso. El término "Nivel de servicio" refiere al porcentaje de las llamadas recibidas que fueron atendidas dentro de los 75 segundos, conforme al objetivo del servicio.

Solicitudes de servicio por División

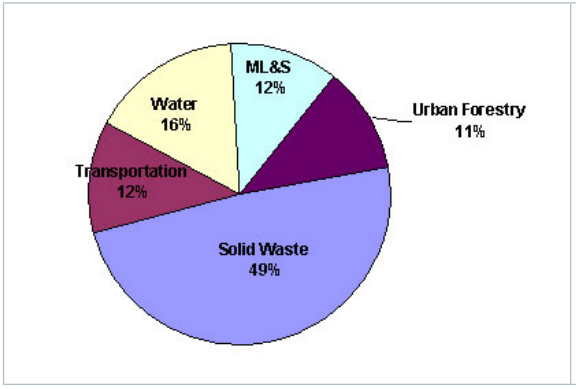


Gráfico 2. Imagen de Intranet, 2010.

Este gráfico presenta un desglose del porcentaje de las solicitudes de servicio al 311 en relación a las divisiones. El 311 genera y realiza un seguimiento de las solicitudes de servicio para la gestión de los residuos sólidos (*solid waste*), servicios de transporte (*transportation services*) y del agua (*water*), servicios de licencias municipales y estándares (ML y S) y los de forestación urbana (*urban forestry*).

Solicitudes de servicios considerando el canal de contacto

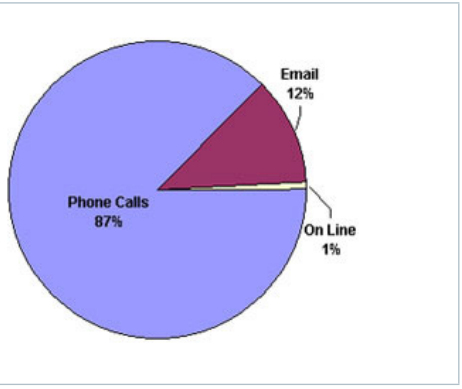


Gráfico 3. Imagen de Intranet, 2010.

Este gráfico presenta el desglose por el canal 311 utilizado. Esta medición se realiza desde febrero de 2010 (el cierre es agosto).

Contactos telefónicos: resolución a la primera llamada

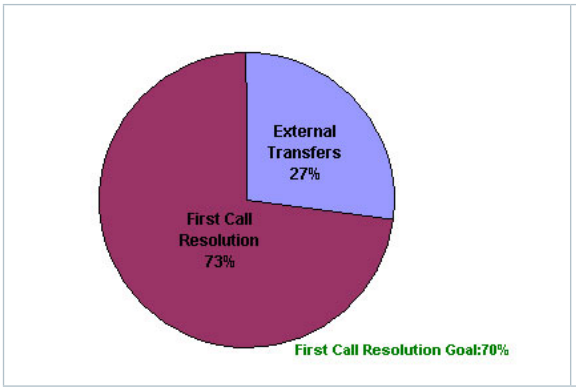


Gráfico 4. Imagen de Intranet, 2010.

Desglose de las llamadas telefónicas resueltas al primer contacto. La meta de desempeño es conseguir el 70% en esa oportunidad.

Contactos telefónicos: requerimiento de servicios vs. preguntas generales

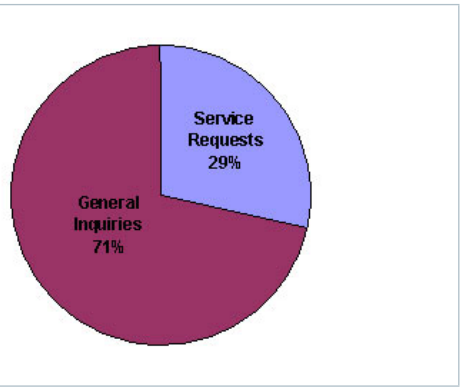


Gráfico 5. Imagen de Intranet, 2010.

Se desglosa la actividad de respuesta a preguntas telefónicas sobre información general, con uso del *311 Knowledge Base* o la iniciación de una solicitud o requerimiento de servicio. En este último caso, se le provee al usuario de un número de referencia para su seguimiento.

Contactos no telefónicos: e mail, correo y fax

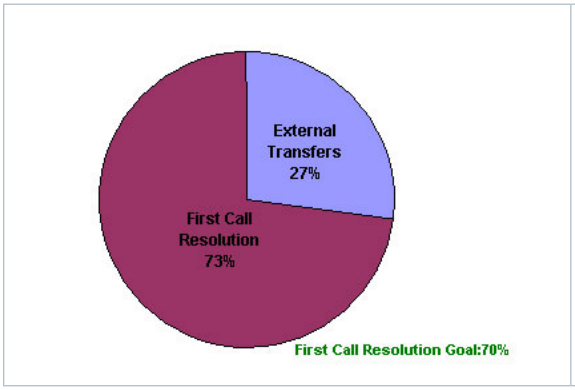


Gráfico 6. Imagen de Intranet, 2010.

Refiere a preguntas generales vs. requerimientos de servicios, pero esta vez mediante canales no telefónicos. También, en el primer caso, usan el *311 Knowledge Base*. El número de servicios requerido a través del canal fax es el 1%.

Contactos recibidos según canal

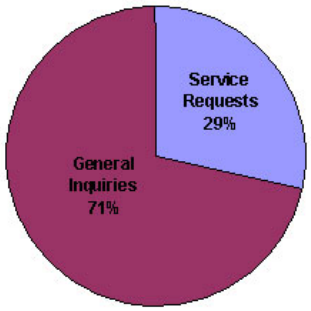


Gráfico 7. Imagen de Intranet, 2010.

Este gráfico también diferencia entre información general usando el *311 Knowledge Base* y la iniciación de una solicitud de servicio, pero referido a los canales mencionados.

2.3. Criterios predominantes en el Plan Estratégico: agrupamiento de servicios y Eventos de Vida

Los criterios de segmentación de los destinatarios (en este caso, residentes, visitantes, empresas y, también, propietarios) son los que van conformando el agrupamiento de servicios para cada uno de los mismos. Respecto a los Eventos de vida, esta segmentación es la básica, a la que se agregan otras más, como veremos en este texto[118].

Nguyen comenta que organizar los *Life Events* es algo muy complicado ya que tienen relevancia diferente conforme a la particularidad de cada público objetivo. Al momento de la entrevista, ellos se encuentran desarrollando *Life Events* relacionados con la "Familia". Uno de los ofrecidos es el "*Looking alter old parents*".Para continuar con el ejemplo, ella comenta que el gobierno de Toronto respalda a las familias que tienen padres ancianos y los conecta con el área de Salud Pública y con el *Community Care Access Centre*. Estos servicios son gratuitos y, si terminan teniendo algún costo, el mismo es limitado. El gobierno también se hace cargo de aquellos ancianos que no pueden cuidarse a sí mismos, mediante su alojamiento en lo que llaman "*Nursery Home*".

Ella misma se pone de ejemplo. Debe considerarse que ni Nguyen ni su familia son oriundos de Canadá:

Yo tengo padres ancianos. Mi padre tuvo un ataque cardíaco y lo internamos (servicio provincial). Cuando se lo dio de alta y fue a su casa, le empezaron a dar servicios las 24 hs del día, lo que significaba ayuda para cambiarlo, darle de comer, hacer ejercicios. Esto es un gran gasto pero Canadá es un país con alta responsabilidad y orientación social. Nosotros tratamos que la tecnología nos ayude a gerenciar situaciones como éstas ya que tenemos una creciente población envejecida… La enfermera que viene a la casa tiene información por Wireless acerca

118 En los *Life Events* se unifica y organiza la información direccionándola hacia alguna circunstancia biográfica relevante: el matrimonio, el nacimiento de un hijo, la pérdida de empleo, el cambio de vivienda, la apertura de un negocio, entre otros (Kaufman, 2004).

de mi padre. Ella está permanentemente al tanto de todas las indicaciones médicas, los remedios que debe tomar, los doctores que lo atienden, etc.

El gobierno de Toronto tiene toda una estrategia para construir servicios como Eventos de Vida. Hay que considerar que los mismos son diferentes conforme al tipo de audiencia a quienes está dirigido. Si estos son migrantes, los Eventos de Vida tendrán un contenido distinto que si se dirigen a viudos/viudas o a jóvenes. En el primer caso, los Eventos de Vida apuntan a los que seguramente tienen necesidad de obtener un trabajo, una casa, una escuela para sus hijos, ser entrenados en el idioma. Estos eventos son distintos en relación a aquéllos que nacieron en Toronto. Lo mismo pasa con los aborígenes.

Esto supone también la existencia de una conjunción de organizaciones y profesionales que dan asistencia. En estos casos la responsabilidad es compartida entre el gobierno o la comunidad, universidad, etc. que lo presta, dependiendo de quién esté dando la prestación.

Existe una tendencia en todos los niveles del gobierno canadiense que apunta a responsabilizar de la entrega de servicios a la propia comunidad ya que entiende que el gobierno no puede seguir haciéndose cargo de cuestiones cada vez más complicadas. Se está revirtiendo la expectativa de la gente de que el Estado se tiene que hacer cargo de todo. Los ciudadanos deben comenzar a tomar cartas en el asunto por sí mismos. Ahora el gobierno dice "nosotros podemos hacerlo pero ¿pueden ustedes también colaborar?" Esto supone crear capacidades organizacionales en la comunidad para esta colaboración. Pero esto no se hace de cualquier manera. "Nosotros somos los que gestionamos los servicios y queremos estar seguros de que la calidad de los mismos es la mejor". Para ello crearon una serie de Consejos de Calidad (*Quality Councils*) cuya función es asesorar y acompañar los procesos de entrega a cargo de ONGs y del sector privado. Para monitorear estos procesos, se crearon una serie de medidas, entre ellas, se elaboran indicadores de calidad y existen observatorios independientes para el seguimiento.

La clave consiste en lograr que la comunidad se sienta obligada a hacerse cargo y que procure desarrollar su capacidad organizacional para hacer frente a estas obligaciones. Nunca estos procesos quedan sin mensurar. En ese sentido, la Web 2.0 se ha transformado en una herramienta muy útil y poderosa porque permite realizar observaciones colectivas sobre las prestaciones de los servicios públicos. Y esto es realmente muy útil.

3. Referencias

Boletín OEA nº 59, Noviembre 2010. Reportaje a Nguyen. ISSN 1999/4605. http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_59/TemadelMes59.htm

Entrevista a Kamal Shangha, *Project Manager, Strategic Business Management, 311 Project Office.* Octubre 2010.

Entrevista a Lan Nguyen, *Director of Business Enablement and Client Service, Information and Technology Division.* Octubre, 2010.

Kaufman, E (2004) *"Participación ciudadana y gestión pública: Modelo Asociativo de GE Local"* en Participación ciudadana y políticas sociales en el espacio local. Coord. Alicia Ziccardi. Instituto de Investigaciones Sociales. UNAM. México. http://www.esterkaufman.com.ar/sitios/kaufman/publicaciones/UNAM.doc ubicado el 27-2-09.

Sitio Web 311: www.toronto.ca/311.

Sección dos

Plan Estratégico de E-Servicios

1. Introducción

Esta parte del Capítulo estará dedicada al Plan Estratégico de *eService*, como su título lo indica. La información sobre dicho plan ha sido extraída del material provisto por funcionarios entrevistados. La lista de fuentes es la siguiente:

- "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*) del 12 de junio de 2009, elaborado a pedido del gobierno por KPMG. Este Interim Report lo identificaremos como "IR".
- Informe Final para dicho Plan, de la misma Consultora (*Draft. Final Report. City of Toronto. Five Year eService Strategic Plan*) del 10 de marzo de 2010. Las iniciales de identificación de este documento son "FR".
- "Terminos de Referencia y Plan de Acción para el *Service Office*" (*Draft. City of Toronto. Service Office. Terms of Reference and Action Plan*) del 10 de marzo de 2010, de autoría de KPMG. Identificaremos este documento como "ToR SO"

Como se puede ver, tratamos con borradores. No hemos podido obtener los documentos consolidados. Pero el grado de detalle que exhiben estas piezas hace meritoria su transcripción. Aun cuando hayan sido aplicados con las correcciones, expresan un estado de reflexión sobre componentes necesarios para la elaboración de planes y pueden servir de parámetro para otras iniciativas.

Ahora, avancemos sobre ellos:

Existe un criterio generalizado, que hemos encontrado en muchas manifestaciones y estudios, de que, en gran medida, la confiabilidad y credibilidad de un gobierno se basa en las experiencias vividas por el público usuario cuando accede a sus servicios (FR, 1)

Para satisfacer las expectativas de audiencias específicas en que dividen a los destinatarios, el gobierno ha creado una visión con los componentes necesarios para mejorar la prestación de servicios, así como las estructuras organizacionales que se requieren para sostener esta visión. Esos componentes son (IR; 16):

- *eService*: servicios online y otros servicios habilitados con tecnología para los tres grandes grupos de usuarios (residentes, empresarios y visitantes), a través de canales múltiples.
- *eGovernment*: iniciativas para proveer mejor accesibilidad y participación en la toma de decisiones.
- *eBusiness*: proyectos, iniciativas y actividades que sustentan el "negocio" del día a día del funcionamiento del gobierno, y que mejoran la eficacia operativa.
- *eFoundation*: iniciativas de infraestructura de apoyo, tales como: infraestructuras de voz, redes de datos, centro de datos, equipos de escritorio, correo electrónico, Internet y seguridad.

La privacidad y la seguridad son también una parte integral de estos componentes.

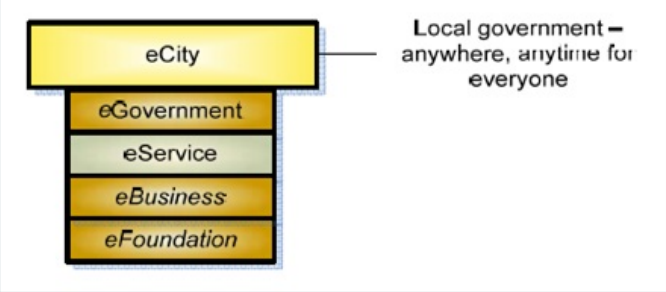


Gráfico 1. Imagen de Intranet, 2010.

A continuación describiremos los principales objetivos del Plan reseñado en el *Final Report* (FR), con un breve resumen de sus principales objetivos; el Programa 311 como base inicial de desarrollo; el enfoque sobre *eService Made inToronto* y, finalmente, el Plan de Implementación. Luego veremos algunos aspectos del Plan, en forma más detallada, en el *Roadmap* de la Implementación.

2. Puntos relevantes del Plan

2.1. Principales objetivos (IR, 18-19)

Según el IR, 18-19, los principales objetivos del Plan serían:

- Proporcionar una visión estratégica centrada en las personas para un *eService* que se integra con iniciativas de *eService* ya existentes, lo que supone:
  - Desarrollar un Plan Estratégico compatible e integrado con la estrategia de servicio del Programa "311".
  - Proveer orientación para generar estándares en ese sentido.
  - Identificar oportunidades para optimizar los servicios públicos a través de un *eService* mejorado que responda a las necesidades y expectativas del público.
  - Desarrollar criterios para los proyectos y paquetes de *eService* para ayudar al alineamiento de los proyectos junto a las prioridades de la organización.
  - Identificar oportunidades para ofrecer a los usuarios experiencias personalizadas basadas en la web.
- Establecer el marco de gobernanza, lo que supone:
  - Definir y establecer una estructura de gobernanza que permita soluciones compartidas e integradas de prestación de *eService*.
  - Establecer una metodología para la determinación de las prioridades estratégicas para la evaluación de las iniciativas de *eService* y el desarrollo de paquetes/agrupamientos (*bundle*) de servicios.
  - Definir un marco para la toma de decisiones respecto al desarrollo, financiación, ejecución y mantenimiento de los servicios electrónicos.
  - Establecer estándares de desempeño, *benchmarks* y medidas de eficiencia para evaluar el éxito del *eService*.
  - Identificar las IT esenciales y las políticas necesarias para permitir la prestación del *eService*.
- Desarrollar un marco para mejorar la prestación o entrega de servicios a través de todos los canales.
  - Identificar oportunidades para mejorar los servicios en todos los canales, poniendo el foco en permitir o establecer transacciones automatizadas de autoservicio.

2.2. El servicio 311 como base inicial del desarrollo

Con la finalidad de mejorar la prestación de servicios, el gobierno habilitó la entrega de servicios y de información, a través de la multicanalidad: en forma presencial (*over-the-counter*), por vía telefónica y a través de Internet. Lo hizo mediante el servicio "311", ya mencionado en la Parte 1 de este mismo Capítulo (punto 2.1.), que comenzó a funcionar en septiembre de 2009, con una repercusión inmediata en la mejora de la accesibilidad a los servicios y adquiere cada día mayor eficacia en su respuesta a las consultas públicas.

La visión de la Estrategia de *eService* es la visión del 311: "Toronto a su Servicio" (*Toronto at your Service*). Los siguientes cinco puntos son los elementos clave que respaldan esta visión:

- *Accesible y receptivo*: Estará disponible cuándo, dónde y cómo la gente necesite el servicio.
- *Canal elegido*: La gente puede elegir el canal de acceso a los servicios: sitio web, email, correo postal, teléfono (de línea o celular), fax, *Kiosk*[119] o en forma presencial.

Imagen 1. Ejemplo de *Kiosk* de *Service Ontario.*

- *Acción unificada* (*Act as One*): Los servicios de múltiples divisiones utilizan servicios facilitadores comunes, tales como pago y autenticación, ofreciendo una experiencia de mayor coherencia en todo el gobierno local.
- *4Es*: El servicio será eficaz, eficiente, esencial y económico.
- *Centrado en la gente*: Los servicios y los procesos administrativos se diseñarán y organizarán desde la perspectiva del público.

119 En términos tecnológicos, un *Kiosk* es una pequeña estructura física, que incluye una computadora y pantalla y que despliega información. Generalmente se encuentra en las entradas de los shoppings y otros lugares públicos para facilitar su uso a una gran concurrencia de gente. Desde un *kiosk* se puede acceder a determinados servicios. La entrevistada Nguyen aclara que es como un cajero automático. Se ingresa un PIN y se pueden pagar impuestos u obtener el carnet de conducir, entre otros servicios. La misma confiesa que "*Service Ontario* tiene muchos *Kiosks* al igual que *Service Canada*. Nosotros no tenemos muchos".

2.3. Enfoque de *eService* "*Made in*" Toronto

Este enfoque apunta a avanzar hacia la etapa de personalización de los servicios[120]. Como ejemplo se agrega la siguiente imagen referida a la oferta para residentes y que organiza la oferta en la web.

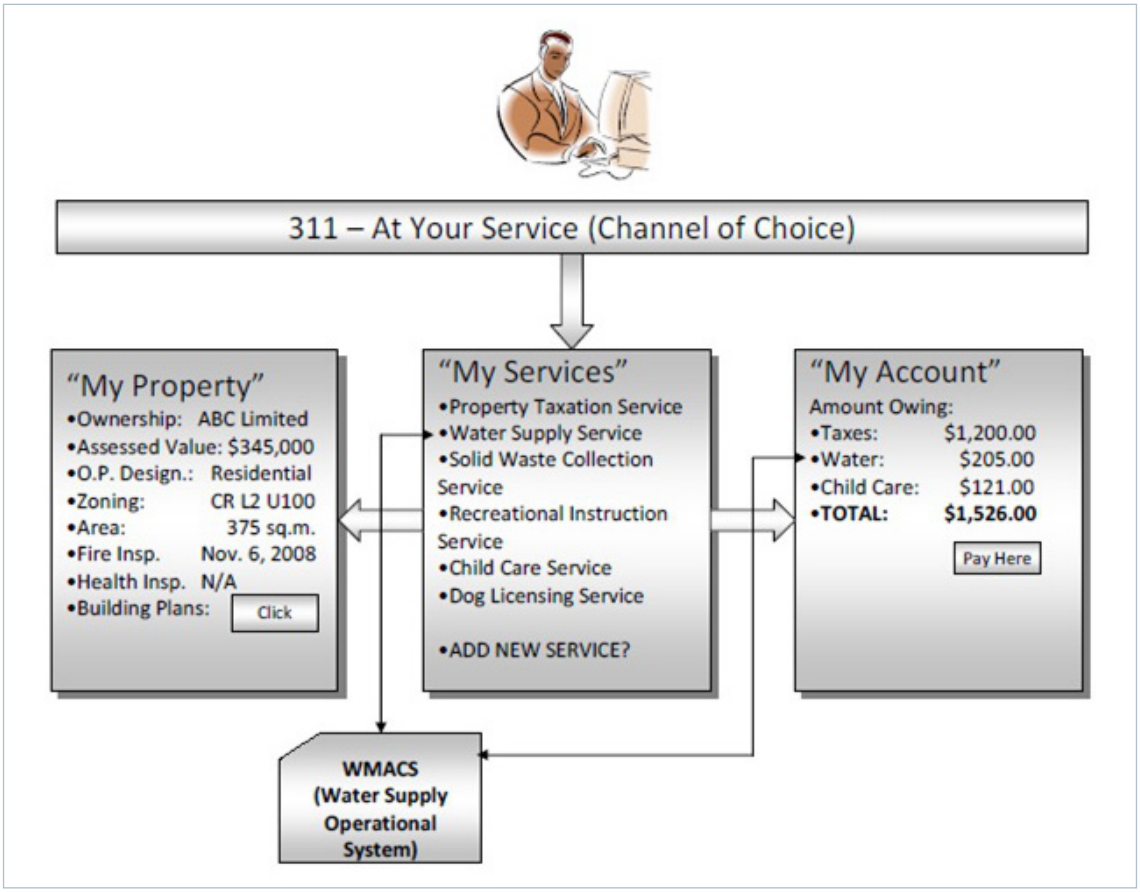


Imagen 2. Toronto a su servicio. IR,14.

Explicación de la Imagen 1: Los servicios que aquí se muestran abarcan múltiples divisiones. El residente ha elegido qué servicios desea ver. Pero también surge la opción de "Agregar Nuevo Servicio" ("*Add New Service*"), mediante la cual se le podría sugerir (de manera proactiva) otros relacionados utilizando el concepto de agrupamiento (*bundle*) de servicios, al igual que *Amazon.com*, o la biblioteca local que da la opción de otros productos o libros similares a sus intereses ya registrados.

Para lograr la visión de "Toronto a su Servicio", indicada en la Imagen 2, se han elaborado seis estrategias destinadas a abordar cambios en grandes

120 Como ya hemos mencionado en la Segunda Parte, Capítulo uno, la Comisión Europea, en el libro encargado a Cap Gemini (2007:11), ha reconocido que existe un nuevo nivel de desarrollo del Gobierno Electrónico. Luego de los conocidos niveles de información, interacción de una sola vía, 3º. Interacción de doble vía y transacción, agrega un quinto nivel, el de "personalización", que introduciría:

- La *entrega de servicios proactiva*. Cuando el gobierno advierte que determinados usuarios podrían requerir determinada acción pre-llena un formulario de solicitud de servicios con datos que ya están en sus bases.
- La *prestación automática de los servicios*. Donde el gobierno ofrece servicios específicos vinculados a una determinada condición del usuario, sin necesidad de que el mismo haya solicitado dicho servicio.

organizaciones[121] (FR, 2-3). Las mismas aparecen en el siguiente hexágono. Cada una de sus partes (estrategias) será explicada a continuación del Gráfico.

Gráfico 2. FR, 2.

- *Agrupar servicios centrados en la gente (Bundle Services for People Centricity):* Esta estrategia ayudará a garantizar que el público (residentes, empresas y visitantes) pueda relacionarse con los servicios ofrecidos, los que deberían abarcar diferentes grupos de destinatarios y eventos de vida (*Life Events*).
- *Adoptar un lenguaje de servicios:* Esta estrategia está diseñada para garantizar que el público pueda comprender los servicios desde su propia perspectiva. Es importante adoptar una definición estándar del servicio que resulte claramente comprensible para el público. Asimismo, corresponde adoptar estándares para que los usuarios conozcan los objetivos de rendimiento esperados.
- *Invertir en Servicios Facilitadores Comunes*: Esta estrategia apunta al desarrollo de elementos comunes que puedan ser compartidos; y está centrada en servicios clave y en la infraestructura necesaria para integrar el *workflow* con los sistemas de aplicación que respaldan estos servicios.
- *Desarrollar una cultura de excelencia del servicio*: Esta estrategia se refiere a la importancia de que el personal y los directivos del gobierno incorporen la cultura de excelencia del servicio. La iniciativa "311" ha demostrado la importancia de la capacitación al personal para dar respuesta a los requerimientos de información y de servicios. Es necesario entrenar al personal dedicado a la atención y a los gerentes de servicios que tengan trato directo con el público para que vivan, respiren y manejen el concepto de excelencia del servicio en todo momento.
- *Gobernar para actuar como uno solo (Governing for "Acting as One"):* Esta estrategia está diseñada para garantizar la existencia de prácticas operativas y de mecanismos de gobernanza que identifiquen y refuercen estándares comunes para las divisiones y que, al mismo tiempo, conserve las diferencias, si esto fuera preferible o necesario.
- *Aprovechar iniciativas y enfoques existentes*: Esta estrategia aprovecha el impulso ya desarrollado para el servicio 311. El objetivo será identificar tres o cuatro iniciativas que puedan ser modificadas para abarcar una o más estrategias de *eService* y de esa manera, proporcionar una base.

121 Estas estrategias surgen de la experiencia tanto en el ámbito público como en el ámbito privado.

A través de la iniciativa del 311, están asomando las señales innovadoras de un cambio positivo: la ruptura de barreras entre las divisiones, y el agrupamiento de servicios habituales y recurrentes, enfocados en las necesidades de las personas. Con la estrategia de implementación del *eService* se están iniciando mejoras rápidas y verificables en un número reducido de áreas y, al mismo tiempo, se pone un límite a la inyección de nuevos recursos.

El siguiente gráfico muestra los componentes base para el desarrollo de ese nuevo modelo. Le siguen las explicaciones de los términos incluidos en él.

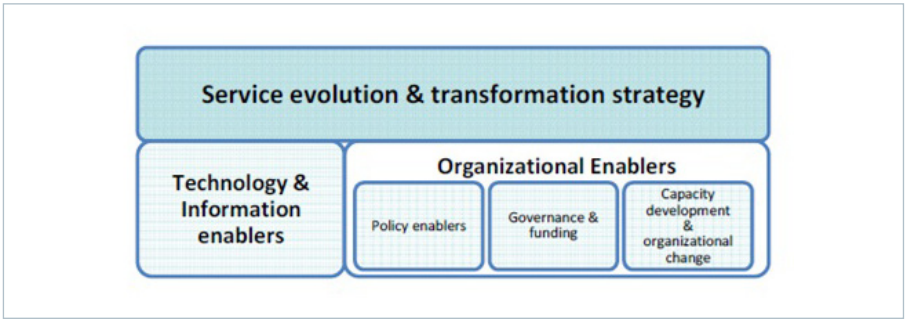


Gráfico 3. FR, 3.

- *Estrategia de Evolución y Transformación del Servicio (Service Evolution & Transformation Strategy)*: Esta estrategia formula el conjunto de principios de los múltiples canales habilitados para la prestación e identifica las principales oportunidades, brechas, controles y prioridades, en términos de población, necesidades, servicios, paquetes y parámetros de referencia de los servicios.
- *Facilitadores de Tecnologías de la Información (Technology & Information Enablers)*: Identifica tecnologías facilitadoras de gestión de la información y evalúa el grado de preparación actual, brechas y requisitos de las IT del gobierno.
- *Facilitadores Organizacionales (Organizational Enablers):* Estos facilitadores se incorporan en Políticas, Gobernanza y Financiamiento; Desarrollo de la Capacidad y Cambio Organizacional.

3. El Plan de Implementación y las iniciativas

Según el FR (3-4), para que el *eService* tenga éxito, hay que transformar las diferencias culturales dentro del gobierno en predisposiciones para otorgar servicios centrados en el ciudadano. Las divisiones necesitarán asociarse unas con otras a fin de agrupar los servicios para la elaboración y uso mancomunado de componentes y servicios. Como punto de partida, es importante que se centren en iniciativas que redunden en beneficios a corto plazo con el objetivo de conseguir apoyo y proporcionar una base para iniciativas más complejas las que requerirían un período de implementación más prolongado. Aquí adelantamos algunos conceptos.

- *Impulsar y extender el servicio 311*: Este servicio provee una plataforma de experimentación para acceder a múltiples servicios utilizando una ventanilla única de contacto (*a single window contact)*, con un número limitado de canales de selección. Este concepto se extenderá para que se pueda acceder de esta manera a la mayoría de los servicios que presta el gobierno (*My Toronto concept*).
- *Focalizar en 3 paquetes de servicios (Service Bundles):* Establecer 3 paquetes de servicios considerados primordiales para el público, desde la

perspectiva de "empresas", "residentes" y visitantes". Alinear los servicios prestados en cada uno de los paquetes enumerados a continuación, y agregar los nuevos servicios que se vayan identificando a medida que los paquetes maduren.

Recomendaciones para implementar el agrupamiento de servicios (*Service Bundling*).

Los paquetes de servicios:

- deben ser utilizados como base para la integración de servicios afines, a través de las divisiones.
- deben facilitar la accesibilidad del público/personal interno mejorando la experiencia de entrega de servicios en general (mejora la eficacia);
- deben mejorar la integración de los servicios prestados por la administración (mejora la eficiencia);
- deben alentar la integración de múltiples canales y la cooperación entre jurisdicciones.

Paralelamente, se recomienda el desarrollo de una política mediante la cual un sistema de automatización de alta prioridad de un servicio puede atraer a otros servicios en ese dominio de automatización.
(Texto extraído de IR, 31)

- *Implantar servicios clave comunes como facilitadores***:** los más importantes son servicios de portal común, con el mismo "*look and feel*" (apariencia).
- *Establecer servicios de gestión de las relaciones con los clientes:* que permitan conservar un panorama de interacciones pasadas y presentes.
- *Desarrollar servicios comunes de gestión de identidad*: que permitan que las empresas y los individuos se identifiquen una sola vez y que, esa primera identificación sirva para interactuar con otros servicios de otras divisiones.
- *Instaurar un servicio común de pagos***:** que permita a las divisiones que habiliten el pago de sus servicios, que tengan acceso a un servicio común, en lugar de tener que construir uno propio.
- *Focalizarse en el desarrollo de estándares de servicio:* Es importante establecer expectativas claras sobre qué nivel de servicios pueden esperar los tres grupos de destinatarios. Se puede establecer un enfoque coherente sobre estándares de servicio de inmediato, basándose en las investigaciones sobre buenas prácticas realizadas por el sector público.

Estándares de servicios (Extraído de IR28-30)

Un estándar de servicio describe la experiencia que una persona puede esperar al tratar con un proveedor. Al desarrollar estos estándares el gobierno debe ayudar a garantizar que cada estándar contenga siguientes atributos:

- debe ser significativo en tanto se relaciona con lo que es importante para ciudadanos o empresas, y debe ser el resultado de consultas realizadas;
- debe ser claro, estar redactado en un lenguaje sencillo, y ser fácilmente comprensible;
- debe ser alcanzable y sustentable, mientras se hacen esfuerzos por mejorarlo;
- Los estándares deben ser publicados, para ser conocidos.

Además de estos atributos, el contenido de cada estándar de servicio debe incluir:

- una descripción del servicio prestado que incluya sus gastos directos;
- compromisos que describan la calidad de la prestación de servicios que los ciudadanos y las empresas esperan recibir;
- objetivos de desempeño (cuantificables) para aspectos clave de los servicios, tales como la oportunidad, la accesibilidad y la exactitud de la prestación;
- un mecanismo para medir e informar el rendimiento con respecto a los objetivos,
- un mecanismo claramente establecido de reclamos y reparación cuando no se cumpla con el estándar.

- *Proveer un programa de cambio sustentable***:** La alta gerencia y el *Service Office* liderarán el cambio y prestarán pleno apoyo a las iniciativas.

Estas estrategias le permitirán al gobierno local cambiar el enfoque centrado en las divisiones y pasar a una etapa de "coordinación de servicios". Así, a través de la iniciativa de Ventanilla Única, los usuarios podrán acceder a múltiples servicios prestados por diversas divisiones, mediante una sola solicitud. Téngase en cuenta que los servicios identificados en el Gráfico 1 son sólo ilustrativos.

Paralelamente, hay que considerar que además de centrarse en estas importantes estrategias, será necesario considerar otras dos cuestiones: los facilitadores de tecnologías e información y los facilitadores organizacionales. El informe provisorio (IR) suministra enfoques recomendados para tratar estas cuestiones y lograr la meta de coordinación de servicios.

Modelo de Madurez del *eService*

<table>
<tr><th>Etapa 0</th><th>Etapa 1</th><th>Etapa 2</th><th>Etapa 3</th><th>Etapa 4</th><th>Etapa 5</th></tr>
<tr><th>Servicios Aislados</th><th>Información sobre Servicios</th><th>Transacciones en un solo sentido</th><th>Transacciones en dos sentidos</th><th>Coordinación de los Servicios</th><th>Transformación de los Servicios</th></tr>
<tr><td>• Sin agrupamiento
• Sin coherencia</td><td>• Agrupamiento para la Información proactiva sobre servicios relacionados
• Estándares de Servicio</td><td>• Información provista una vez y usada muchas veces
• Servicios Comunes</td><td>• Seguimiento de la marcha de las solicitudes
• Agrupamiento como base para información consolidada</td><td>• Múltiples servicios con una sola solicitud de servicio
• Workflow de servicio a servicio</td><td>• Eliminación de procesos redundantes
• Transformación servicio por servicio</td></tr>
<tr><td rowspan="2">La mayoría de los servicios son prestados como servicios independientes</td><td>BizPal: Permisos y Licencias para Empresas</td><td colspan="4">eService Hoy</td></tr>
<tr><td>Uso limitado de estándares de servicio</td><td colspan="2">311</td><td colspan="2">eWedding (Servicios comunes para organizar una boda)</td></tr>
<tr><td>Menos servicios son prestados sólo como independientes</td><td>Bundling adoptado por múltiples Divisiones</td><td colspan="4">eService en 1- 2 Años</td></tr>
<tr><td>Versiones iniciales servicios facilitadores comunes</td><td>Estándares de servicios disponibles para muchos servicios</td><td>Versiones iniciales de servicios comunes facilitadores</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Formularios Electrónicos</td><td>Registración de Empresas</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2">311 ampliado a servicios adicionales</td><td colspan="2">"Mi Perfil de Servicios" con un conjunto inicial de servicios</td></tr>
<tr><td colspan="6">eService en 5 Años</td></tr>
<tr><td>Muy pocos servicios son prestados en forma independiente</td><td>Pocos servicios son prestados sólo como informativos.</td><td>Pocos servicios son prestados en un sólo sentido (one-way)</td><td colspan="2">311 ampliado incluyendo la mayoría de los servicios (modalidad ida y vuelta en la interacción) y con coordinación de los servicios
My Visit
My Account
My Property
My Service Profile</td><td>Transformación en servicios seleccionados</td></tr>
</table>

Gráfico 4. FR, 5.

4. Etapas iniciales de implementación

Se procedió a seleccionar y desarrollar una serie de áreas clave para poner en marcha rápidamente la implementación y comenzar a sentar las bases necesarias para un progreso sostenido hacia el logro de la Visión de *eService* (FR, 6). El proceso tomó parte del 2009 y el 2010. A continuación, se esbozó el estado de dichas áreas clave de enfoque y los pasos que deberían seguirse para avanzar. Estos borradores de documentos quedaron disponibles a los fines de la discusión y constituyeron la base del trabajo que, posteriormente, llevaría acabo el "*Service Office*", organismo a cargo del proceso de transformación.

4.1. Estrategia de Canales

Esta estrategia se sustenta en la experiencia de otras jurisdicciones canadienses e internacionales a lo largo de la década pasada o más[122].

Constituye un modelo que orienta las decisiones que es preciso adoptar en la selección de los canales que deberán utilizarse para entregar valor (vía servicios) al público. Incluye modelos focalizados en cómo evaluar los canales que deberían implementarse para la prestación de los servicios, tanto actuales como futuros, sobre la base de las necesidades de los usuarios y los objetivos de "negocios".

La Estrategia de Canales introduce cuatro factores que se utilizarán para evaluar cuáles son los servicios y procesos de servicios que deberían estar disponibles de forma multicanal. Estos son: 1) Factor Humano; 2) Expectativas y Preferencias; 3) Características del Servicio; y 4) Costos de Prestación del Servicio y Factores Organizacionales. Estos factores, junto con las consideraciones particulares sobre cada factor, forman un juego completo de consideraciones que los gestores del servicio (*service managers*) necesitan evaluar para determinar la adecuación de los servicios y de los procesos de prestación de servicios, utilizando la variedad de canales disponibles. La valoración de estas consideraciones (Ej.: los riesgos y beneficios), está facilitada por metodologías de evaluación de impacto de canales. Además, se deberá:

- Proveer información sobre servicios y procesos de servicios, incluyendo la disponibilidad de canales que el gobierno utiliza.
- Examinar la estrategia de canales utilizada y los procesos de servicios.
- Comenzar por las interacciones virtuales con agentes automatizados, reemplazando o agregando canales sólo cuando sea necesario.
- Utilizar las "evaluaciones de impacto de canales de servicios" para comparar la adecuación del proceso de servicios en cuestión.
- Considerar de manera explícita la inclusividad, garantizando que la elección del canal refleje los requerimientos de todos los individuos y empresas que necesiten acceder al proceso de servicios.

A continuación, se expondrá una tabla desarrollada en unos talleres llevados a cabo por el ICCS (IR, 32-34) donde se trató de identificar la pertinencia de cada canal conforme al tramo del servicio a brindarse. Por ejemplo, el canal telefónico, considerado como el más popular y uno de los canales tradicionales, se ve limitado en la ejecución del servicio cuando el mismo requiere un

122 Ya hemos visto lo realizado en el ámbito federal por *Service Canada* al comienzo de este libro.

'*token*' de cumplimiento, una marca o identificación ("*dog tag*") o una acreditación ("licencia de obra").

Oferta de canales considerando las etapas de madurez del servicio

Canal	Etapas de madurez del servicio				
	Etapa 1 Información	**Etapa 2** Registración y Compartir información	**Etapa 3** Seguimiento y progreso del servicio	**Etapa 4** Integración e interacción	**Etapa 5** Servicio cumplimentado
Mostrador	✓	✓	✓	✓	✓
Telefónico	✓	Depende de la naturaleza de la registración (ej: lecciones de natación, sí; tratamiento abusivo de una sustancia tóxica, no)	✓	✓	Depende de la naturaleza de la cumplimentación (ej: asesoramiento, sí, licencia empresarial, no)
Internet/ Web	✓	Depende de la naturaleza de la registración: hay que ser muy estricto con la autenticación de la identidad y no habilitar procesos automáticos en ese sentido.	✓	✓	Depende de la naturaleza de la cumplimentación (ej: licencia empresarial, si; pero no un "*dog tag*": marca o autenticación)
E-mail	✓	Presentación de la información de la registración, sí, pero puede ser requerida la autenticación de la identidad por otro canal	✓		Depende de la naturaleza de la cumplimentación (ej: licencia empresarial, si; pero no un "*dog tag*")
Correo	✓	Presentación de la información de la registración, sí, pero puede ser requerida la autenticación de la identidad por otro canal	✓		Depende de la naturaleza de la cumplimentación (ej: un *dog tag*, sí, pero no una vacuna)
Kiosk	✓	Depende de la naturaleza de la registración. Hay que ser muy estricto con la autenticación de la identidad y no habilitar procesos automáticos	✓		Dependiendo de la naturaleza de la cumplimentación (ej: un *dog tag*, sí, pero no una vacuna)
Presencial	✓	✓	✓	✓	✓

Tabla 1. IR, 33-34.

En estos talleres se observó que no existe un marco general u orientación sobre cómo deben utilizarse los canales ni las prácticas que deberían emplear las divisiones en su oferta. Esto puede dar lugar a diferencias significativas en el enfoque, lo que podría considerarse incongruente con una perspectiva centrada en las personas. Un ejemplo es el enfoque contradictorio de cobrar una "tarifa de conveniencia" para las transacciones en la web (IR, 33-34).

Retomando el *Final Report*, el mismo concluye con recomendaciones como la creación y desarrollo de inventarios de canales, de planes de canales de servicios y de metodologías para el cálculo de sus costos.

4.2. Política de Servicios

A través de la misma se deben estructurar temas, roles y responsabilidades que impacten en todas las divisiones y también en las ABC´s (*Agencies, Boards and Commisions*). Se prevé que esta política sea sometida a una amplia rueda de consultas. El documento que estamos tratando es el borrador inicial para comenzar los debates.

El enfoque de implementación de la Política de Servicios se centra, en los primeros dos años, en determinadas iniciativas. Las más urgentes son las siguientes:

- Realizar un inventario de la situación actual de implementación y del logro de estándares de servicio, incluyendo mecanismos de reclamo-retroalimentación y presentación de información.
- Establecer puntos focales en la "*Division Service*" de cada División.
- Elaborar planes para la implementación de la Política de Servicios realizables División por División.

Existen otras iniciativas relevantes para acelerar la implementación del *eService*, a saber:

- Integrar las estrategias de *eService* con el proceso de planificación financiera anual. Esto permitirá que los planes divisionales se formulen desde la perspectiva de la alineación (*alignment*) del *eService*.
- Evaluar el impacto y las oportunidades de integración de las iniciativas existentes, desde la perspectiva del Plan Estratégico de *eService*, lo que se encuentra incluido como uno de los roles del "*Service Office*".
- Designar adalides (*champions*) del agrupamiento de servicios en cada paquete de servicios. Los mismos tendrán la responsabilidad de elaborar sugerencias preliminares sobre los servicios que se deben incluir en su paquete, junto con evaluaciones de iniciativas en marcha que se consideren relevantes para su inclusión en el mismo.
- Lanzar paquetes de servicios de alta prioridad, seleccionados para testear los procesos y perfeccionar el enfoque. A menos que los esfuerzos hayan sido bien concebidos, planeados, probados y conectados a los sistemas y procesos de "negocios" del gobierno, se correrán altos riesgos durante la implementación. Hay que estar alerta dado que, cuanto más cambian las cosas, más se aproximan a su posición original.
- Elaborar un inventario de servicios coherente, bien administrado, confiable, que abarque los intereses del organismo a cargo (*Service Office*), de la División de Planeamiento Financiero (*Financial Planning Division*) y del División de Información y Tecnología (*IT Division*), con completa participación de todas las divisiones de atención presencial al público.

Para una exitosa implementación de la Estrategia, se requerirá aliento sostenido y explícito de las autoridades del gobierno junto con apoyo del *Service Office* con creciente influencia, con un mandato claro y con un plan de trabajo detallado, incluidos en los Términos de Referencia para constituir este organismo. El éxito final de la iniciativa dependerá de un estilo de liderazgo basado en lo concreto, tanto de la autoridad superior del gobierno local como del *Service Office*; un liderazgo más fuerte en hechos que en palabras. La retórica de la estrategia no debe considerarse un sustituto de los resultados tangibles. La implementación del Plan fracasará si no existen metas observables y mensurables, rendición de cuentas, controles de la realidad e incentivos a corto plazo.

5. Mapa de ruta (*Roadmap*[123]) de implementación

Para este punto se tomarán algunas partes del borrador anterior al *Final Report*, esto es: el *Interim Report*, o IR, como lo estamos denominando en este texto. En él se tratará con más exhaustividad algunos puntos vistos más arriba.

Este *Roadmap* está estructurado alrededor de cuatro áreas de enfoque, y se construye sobre el Modelo de Transformación visto en el Gráfico 3, a saber:

1. Iniciativas de Ventanilla Única.
2. Iniciativas de agrupamiento de servicios.
3. Facilitadores tecnológicos y de Información.
4. Facilitadores organizacionales.

La combinación de dicho Modelo de Transformación (línea horizontal) con las 6 estrategias de *eService* (línea vertical) arrojan la siguiente tabla:

6 estrategias de *eService* (vistas en Gráfico 2)	**Áreas de mayor interés del *eService***			
	Iniciativas de Ventanilla Única	**Iniciativas de agrupamiento de servicios**	**Facilitadores de tecnología e información**	**Facilitadores organizacionales**
Agrupamiento de servicios	✓	✓		
Lenguaje de servicios	✓	✓	✓	
Inversión en facilitadores comunes	✓		✓	
Cultura de servicio				✓
"Acting as One"	✓			✓
Aprovechamiento de las iniciativas existentes	✓	✓	✓	✓

Tabla 2. IR, 15.

123 Un *Roadmap* es una herramienta que sirve para definir un norte y orientar el camino de la organización en un período dado a través de un plan o explicación detallada. Un *Roadmap* de iniciativas, como el que veremos, parte de la definición de los objetivos de "negocio" y estrategias organizacionales, y los traduce a iniciativas necesarias para alcanzar los mismos.

Avanzaremos sobre algunos temas relevantes de las cuatro áreas.

5.1. Iniciativas de Ventana Única (*Single Window Initiatives*)

Los porfolios clave de estas iniciativas son (IR, 43):

- *Porfolio de racionalización de servicios:* consiste en el examen de las iniciativas de los servicios públicos existentes buscando que los mismos sean lo más representativos (y ubicables en cualquier canal), conforme las expectativas de los tres grandes grupos de usuarios. Apunta también a la revisión y alineamiento de las ofertas actuales con las nuevas estrategias de *eService*.
- *Porfolio 311*: contiene iniciativas que introducen los conceptos de agrupamiento o paquetes de servicios (*service bundling*) y los de estándares de servicio (*service standards*) en el plan de implementación existente del "311".
- *Porfolio "My Toronto"*: donde se desarrollan los conceptos de *My Service Profile, My Account, My Property y My Visit*, para su diseño e implementación. Como ya dijimos, los mismos pertenecen a la etapa de personalización del *eService*

5.1.1. Porfolio de racionalización de servicios

Este Porfolio contiene tres iniciativas destinadas a examinar con atención la lista/inventario de los servicios del Cluster A[124] y del Cluster B (principales clusters de provisión de servicios públicos) a fin de verificar que los nombres de los servicios sean fácilmente reconocidos por sus públicos[125]. La última iniciativa apunta a racionalizar e incorporar las ofertas actuales de *eService* dentro del marco descripto en este informe.

5.1.2. Porfolio 311

Este Porfolio contiene cinco iniciativas que ampliarán el plan de trabajo actual de la Oficina 311 (IR, 44).

El 311 ofrece las siguientes capacidades fundamentales: provee capacitación a los representantes de servicio al usuario (*Customer Service Representatives*-CSRs[126]), infraestructura para *Call Centre*, gestión de las relaciones con el usuario (*Customer Relationship Management*-CRM[127]) incluyendo una base de datos de personas (*Database*) que se han contactado con el gobierno; una base de conocimientos (*Knowledge Base*-KB); acceso a las

124 Grupo conformado por características afines.

125 Siempre que se refieren a los usuarios públicos o al público están haciendo mención a las empresas, residentes y visitantes.

126 El *Customer Service Representative* (CSR) es el empleado responsable del mantenimiento de la relación de buena voluntad entre la organización y sus clientes. ¿De qué manera lo hace? Contestando sus preguntas, resolviendo sus problemas y proveyendo asesoramiento o asistencia en la utilización de los servicios prestados por la organización. Ver http://www.allbusiness.com/glossaries/customer-service-representative/4961170-1.html .

127 El *Customer Relationship Management* (CRM) es el proceso de almacenamiento y análisis de los datos producidos por las distintas interacciones con el cliente (llamadas, interacciones en los centros de atención y las transacciones reales producidas) con el fin de mejorar la información sobre el comportamiento del mismo. http://www.allbusiness.com/glossaries/customer-relationship-management-crm/4961158-1.html.

aplicaciones del gobierno ya existentes; y servicios de presentación (*presentation services*) a través de hardware telefónico ACD/IVR[128]. La capacidad y la infraestructura actuales deben ser utilizadas de la siguiente manera: El CSR e infraestructura de *Call Centre* deben ser aprovechados para más operaciones además de las de la solicitud inicial de servicios: agua, gestión de residuos sólidos, servicios de transporte y el servicio de información del gobierno. La capacidad existente para poner a disposición del CSR las aplicaciones necesarias para sostener el servicio tiene que ser usada para transacciones/servicios adicionales. Asimismo, deben ser aprovechados los servicios de presentación a través del AVD/IVR ya mencionado (IR, 45)

El gobierno debe utilizar el contacto del público con los CSRs como una oportunidad para reunir información sobre las demandas de servicios vinculados a la oferta de servicios actuales;

Consecuentemente, se han decidido las siguientes cinco iniciativas :

- *Incorporar estándares de servicio y metadatos en el 311*: los que tienen por objeto, por un lado, introducir el concepto de paquetes de servicios en el estándar de metadatos 311; y por el otro, vincular el servicio 311 a un conjunto (set) revisado/refinado de servicios (desarrollado en el Porfolio de racionalización del servicio en el punto 5.1.1).
- *Seleccionar el próximo grupo de divisiones "311" en base a los paquetes de servicios.*
- *Expandir los canales de servicios ofrecidos por 311***:** se extiende el 311 más allá de los canales "web" y telefónico, con los canales "mostrador", *Kiosk*, teléfono móvil y presencial.

5.1.3. Porfolio *"My Toronto"*

El Porfolio *My Toronto* (Imágenes 2, 3 y 4)) consiste en doce iniciativas que basadas en el punto de vista de "Mi perfil de servicio (*My Service Profile*), "Mi Propiedad" (*My Property*) y "Mi Cuenta" (*My Account*) (IR, 46) con su visión acerca de las transacciones financieras que pueden necesitar ser cumplimentadas. Además, se introduce un concepto nuevo para ayudar a los visitantes: "Mi Visita" (*My Visit*). Las iniciativas incluyen:

- *Preparar la definición de requisitos* para implementar "My Toronto"
- *Diseñar My Service Profile, My Account, My Property y My Visit* considerando las características, "*look and feel*" (sensación y apariencia) y funcionalidad.
- *Alinear con Service Ontario y Service Canada***:** se examinará cómo la oferta de servicios *My Toronto* puede alinearse y expandirse, mediante la cooperación interjurisdiccional, con *Service Ontario* y *Service Canada*.
- *Implementar My Service Profile, My Account, My Property y My Visit* con base en las especificaciones de diseños ya mencionadas.
- *Rediseñar de Sitio Web* en función de las estrategias de *eService* de personalización e integración de niveles mencionada.
- *Expandir la multicanalidad*.

128 ACD/IVR (*Interactive Voice Response/Automatic Call Distribution*). Información sobre el sistema en http://www.dyalogo.com/Funcionamiento/facilidades-de-telefonia-para-llamadas-entrantes-o-inbound.html.

5.2. Iniciativas de agrupamiento de servicios. Personalización

5.2.1. Porfolio del paquete de servicios para empresas

Este Porfolio está compuesto por siete iniciativas que apuntan al mejoramiento de los servicios a las empresas. A continuación, se verán las mismas con mayor detalle (IR, 47-48).

- *Mejorar el BizPaL*[129] *2009***:** iniciativa ya en marcha, pero ampliada para incluir, en el corto plazo, la noción de agrupamiento de servicios.
- *Desarrollar el BizPaL 2:* apunta al logro de una mayor automatización de formularios, ya que hasta ahora sólo se encuentran en formato PDF.
- *Crear el Registro online de empresas (eBusiness Registration).*
- *Crear el número único para empresas (Single Business Number):* esta iniciativa está patrocinada por la Provincia de Ontario y el Gobierno de Canadá. Tiene como objetivo identificar a cada empresa por un único número y que, en conjunto con la *Registración online de las Empresas (eBusiness Registration)*, ayudará a que las mismas puedan ganar transversalidad en el acceso a servicios.
- *Alinear la Estrategia eService para Licencias Municipales y Estándares (ML&S) (Municipal Licensing & Standards (ML&S)* para ayudar a incrementar la capacidad de interactuar con el usuario. Ejemplos: las presentaciones en formato electrónico y la notificación electrónica de las inspecciones.
- *Alinear la Estrategia de eService de Toronto Building:* para ayudar a los desarrolladores y a los dueños de propiedades, a fin de facilitarles el acceso, y tener la capacidad, de ofrecerles servicios bidireccionales.
- *Implementar el realineamiento multidivisional en torno a la iniciativa de eService.*

Para ilustrar una visión del agrupamiento de servicios a empresas se acompaña la figura siguiente.

129 El Programa *BizPaL* (http://www.bizpal.ca/en/) ya fue mencionado cuanto tratamos la Multicanalidad de los Servicios (Sección II, Parte 1, final del punto 2.3.1.)

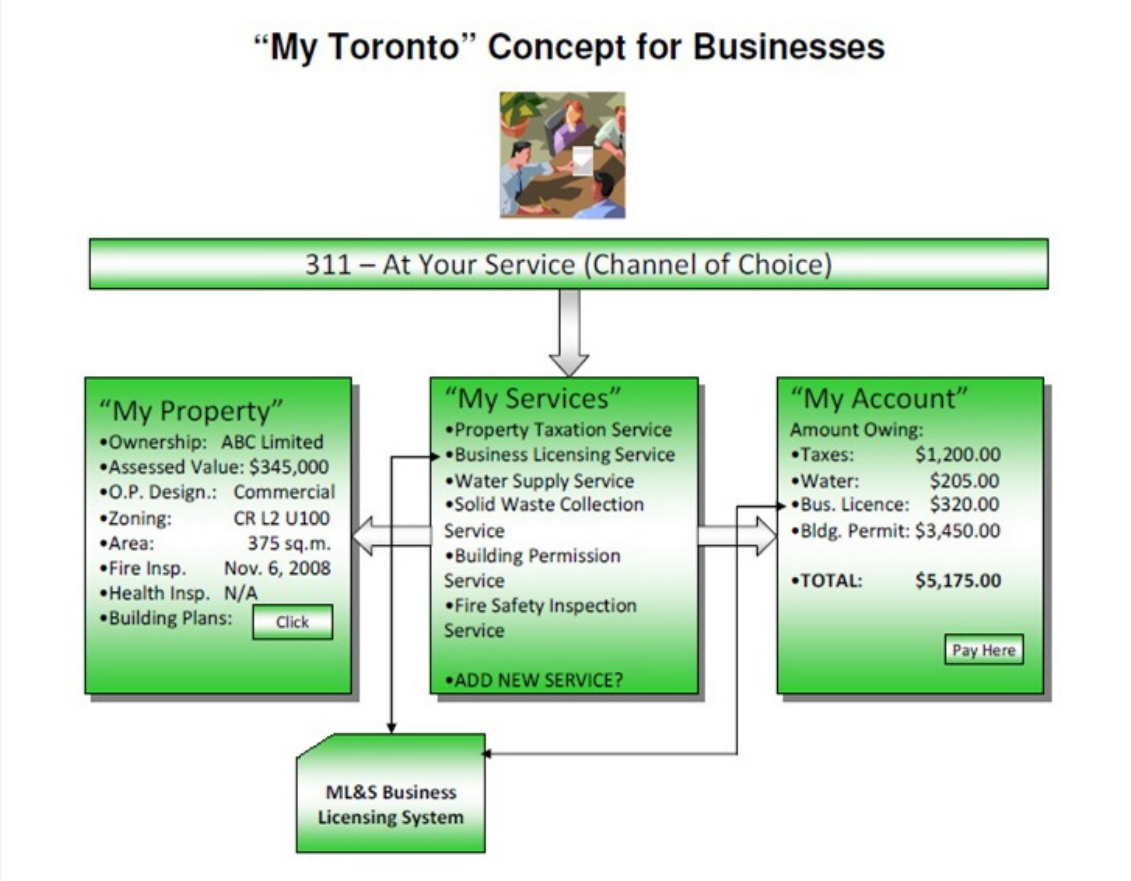


Imagen 3. IR, 48.

5.2.2. Porfolio del paquete de servicios para residentes

Existen cuatro iniciativas incluidas en el Porfolio para mejorar los servicios (IR, 49):

- *Desarrollar WAYS2:* iniciativa interjurisdiccional que se llevará a cabo conjuntamente con Ontario. En dicha provincia se ha mejorado mucho la capacidad de prestación de servicios electrónicos. Se incluye esta iniciativa en el Porfolio porque su orientación marca tendencia respecto al modelo de madurez ya expuesto.
- *Desarrollar el concepto "My Account"*: donde se explorará cómo el gobierno podría agrupar la entrega de servicios de transacciones financieras mediante una vista combinada para clientes, similar al estado de cuenta mensual de la tarjeta de crédito.
- *Alinear los proyectos de las divisiones dentro del concepto de "My Account"*: se examinarán otros proyectos que actualmente se ocupan de la facturación y cobranza de procesos a fin de determinar la forma en que podrían servir mejor como agrupamiento para la funcionalidad de "*My Account*".
- *Identificar y financiar los nuevos proyectos de "My Account"*: se determinará si existen proyectos adicionales que sean dignos de ponerse en marcha para lanzar el concepto "*My Account*" de una manera más rápida.

Para ilustrar la visión de cómo el agrupamiento de servicios para residentes podría verse en la imagen de "*My Toronto*" incluida en el punto 2.3. (Imagen 2).

5.2.3. Porfolio del paquete de servicios para visitantes

El Porfolio de servicios para visitantes (*Visitor Service Bundle Portfolio*) está compuesto por dos iniciativas (IR, 50). Dichas iniciativas son:

- *Desarrollar el concepto de My Visit*: se explorará cómo la ciudad puede agrupar la prestación de servicios para visitantes a fin de que los mismos alcancen mayor visibilidad. Estos servicios aparecerán de una manera bastante diferente a la prevista para las empresas y residentes, dada la naturaleza de permanencia transitoria del destinatario.
- *Alinear los proyectos de las divisiones al concepto "My Visit"*: se examinarán cuáles proyectos se llevan a cabo para respaldar las experiencias del visitante y cómo el gobierno puede ofrecer un mosaico más de amplio de servicios.

Para ilustrar la visión de cómo este agrupamiento de servicios puede ser visto en la imagen de "Mi Toronto", se incluye la figura siguiente. En la misma se encuentran diferencias sustanciales con la imagen de los otros agrupamientos. Por ejemplo, no requiere un equivalente de *My Account* o *My Property* como parte de la oferta.

Imagen 4. IR, 51.

5.2.4. Porfolio del paquete de servicios para propietarios

Este Porfolio comprende tres iniciativas. Este agrupamiento pertenece al Nivel 1 del "*Service Bundle*", lo que significa que su accesibilidad dependerá

del desarrollo de los paquetes ligados a empresas y los residentes, en los que quedará subsumido. Incluye servicios tales como los de inspección de propiedades o los relacionados con impuestos a la propiedad (IR, 51). Dichas iniciativas son:

- *Desarrollar el concepto My Property*: se explorará cómo el gobierno da servicios a la propiedad a través de las diferentes divisiones, y sobre cómo dichos servicios podrían agruparse.
- *Alinear los proyectos de las divisiones en el concepto My Property*: se investigarán cuáles iniciativas están en marcha y cómo las mismas pueden apoyar al concepto *My Property*, a fin de facilitar el perfeccionamiento de la integración con y entre los servicios.
- *Identificar y financiar nuevos proyectos My Property*: se recogerán aquellos componentes de los proyectos que no se están pudiendo aprovechar en la actualidad y que podrían servir para cubrir la brecha hacia el desarrollo total del concepto *My Property*. En esos casos se deberá buscar financiamiento para apalancarlos.

5.3. Iniciativas de Tecnología e Información

La tercer área de interés, se concentra en la infraestructura tecnológica facilitadora, las aplicaciones más comunes de tecnología y la gestión de la información (*Information Management*: IM), todas necesarias para seguir avanzando en las dos primeras áreas (IR, 52). A continuación, se presenta una lista corta de los principales porfolios de iniciativas, junto a breves descripciones de lo que cada porfolio intenta lograr.

Porfolios de Tecnología e Información

Porfolios de IT	Descripción del Porfolio
1. Programa de Gestión de la Información y Porfolio de Implementación (*Information Management: IM Program* y *Implementation Porfolio*)	Los primeros pasos de implementación del IM deberían apuntar a conjuntos críticos de datos relacionados, por ejemplo, información básica acerca de individuos y empresas. Podría ampliarse hasta incluir su Gobernanza: la asignación de la propiedad institucional y custodia de la información, el desarrollo de un repositorio para datos compartidos, etc.
2. Plan Estratégico de Tecnología e Información - Porfolio	Proporcionará un marco para la integración de iniciativas IT en todas las divisiones y permitirá un mayor control del Plan financiero de IT, desde la perspectiva del Plan Estratégico.
3. Porfolio de racionalización de aplicaciones (Comunidades de Práctica para grupos de aplicaciones) (*Application Porfolio Rationalization**) (*Communities of Practice for Application Clusters*)	Han surgido varias Comunidades de Prácticas (CoP) con el fin de revisar y recomendar una perspectiva más institucional a la automatización de los procesos de negocios. Una de ellas está revisando los Sistemas de Gestión del Trabajo (*Work Management Systems*) con miras a reducir la cantidad de soluciones utilizadas. Estas CoPs podrían extenderse a la racionalización de todas las aplicaciones con miras a una gestión centralizada de las mismas.

Porfolios de IT	Descripción del Porfolio
4. Proyecto de Revisión de Formularios de circulación externa (EFRP; *eForms*) - Porfolio	Es una iniciativa dedicada a revisar y racionalizar los formularios de circulación externa, reducir la duplicación, y que los mismos pasen a estar en la web (web-based), y se junten en un lugar central (Repositorio de Formularios). Además, se realizará un extenso inventario de todos los formularios externos.

* *IT Application Portfolio Management* (APM) es una práctica que surgió para medianas y grandes organizaciones. Intenta utilizar el *Financial Portfolio Management* para justificar y medir los beneficios financieros de cada aplicación en comparación con los costos del mantenimiento y operaciones de la misma. Existen dos categorías principales en las soluciones del APM: "*Top Down*" y "*Bottom Up*". La segunda de las categorías abarca cientos de herramientas porque la mayoría de los trabajos (recolectar la información correcta, mantenerla y almacenarla) puede ser llevada a cabo de una manera sencilla.
Tomando ideas del *Investment Portfolio Management*, los APM *practitioners* reúnen información acerca de cada aplicación en uso en una organización, incluyendo el costo de crearla y mantenerla, el valor producido, su calidad y las expectativas de vida. De esta manera se encuentran en condiciones de proveer un reporte detallado sobre el desempeño de la infraestructura IT en relación con los costos de posesión y el valor provisto al negocio. Extraído de http://en.wikipedia.org/wiki/Application Portfolio Management.

Tabla 3. IR, 52.

El siguiente gráfico ilustra acerca de las diversas iniciativas que componen cada uno de los cuatro Porfolios facilitadores de IT (*Technology and Information Enabler Porfolios*).

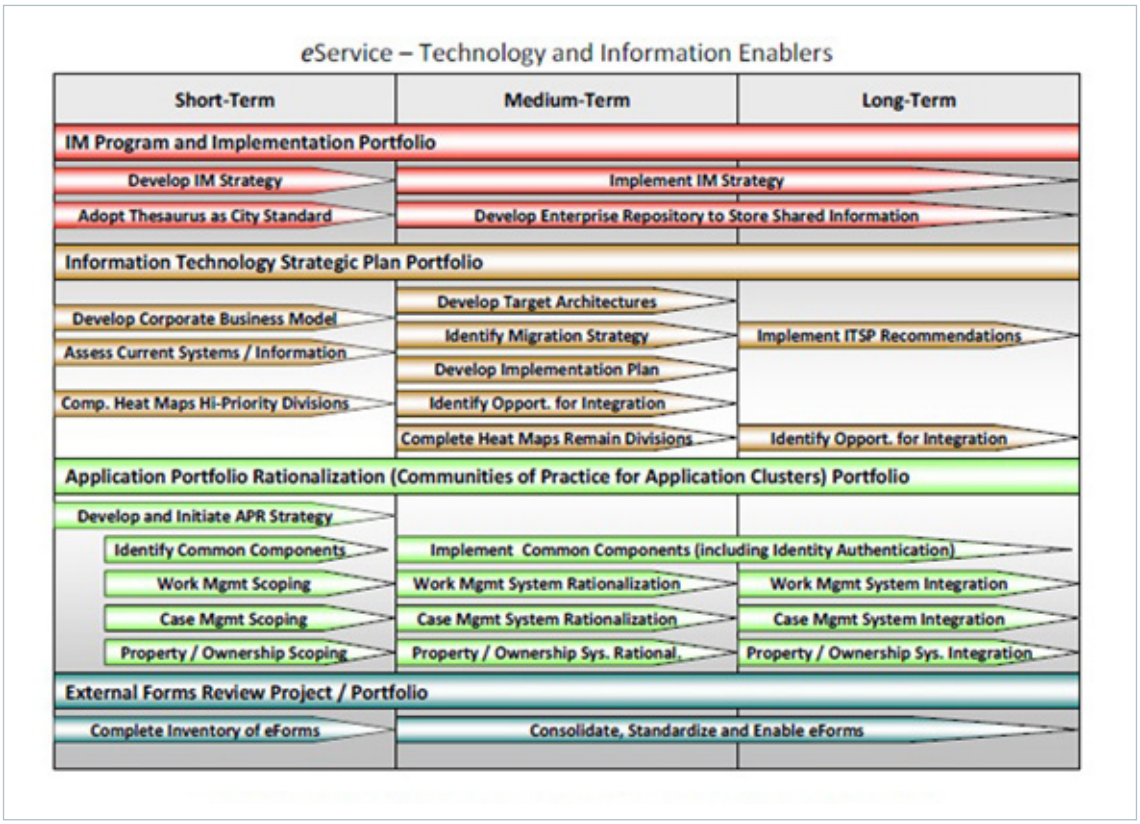


Gráfico 5. IR, 53.

5.3.1. Programa de IM y Porfolio de Implementación

Este Programa está compuesto por cinco iniciativas que se centrarán en el desarrollo de la prestación de IM requerida para sostener este *Roadmap*

de Implementación (IR, 53-54). Específicamente, las iniciativas del Porfolio incluyen:

- *Desarrollar una estrategia de IM (Develop IM Strategy)*: se ocupará de temas tales como la propiedad institucional de la información y su custodia.
- *Implementar una estrategia de IM (Implement IM Strategy)*: para poner en práctica la estrategia IM desarrollada por iniciativas anteriores.
- *Establecer las estructuras de soporte requeridas para sustentar el Programa de IM.*
- *Adoptar un Thesaurus como estándar del gobierno***:** se revisará el *City Clerk's Division Thesaurus* a la luz de las estrategias de *eService* y los estándares emergentes. Se harán modificaciones, de ser necesario y, una vez consolidado, será adoptado como el estándar referido a la nomenclatura/vocabulario de descripción de los servicios del gobierno.
- *Desarrollar un Repositorio para compartir Información de "Business"*; al que tendrán acceso todas las divisiones, a fin de almacenar y recuperar información común, tal como la información del usuario, información sobre la propiedad, etc.

5.3.2. Porfolio del Plan Estratégico de IT

Este Porfolio se compone de diez iniciativas centradas en desarrollar un conjunto de aplicaciones, repositorios de información o *data bases*, infraestructura tecnológica e infraestructura de seguridad. Incluye las siguientes iniciativas:

- *Desarrollar un Modelo de Gestión (Corporate Business Model)*: se ampliará el trabajo completado por la División de Planificación Financiera (*Financial Planning*), respecto al desarrollo del Programa de Actividades (*Program Maps*): y el de la División IT, respecto al desarrollo de mapas de procesos (*Process Maps*) relacionados para cada actividad y servicio. Estos trabajos tendrán lugar dentro de todas las divisiones y los ABCs.
- *Evaluar las Aplicaciones Informáticas y la información,* para lo que se revisará la adecuación de todos los sistemas de Información y la información actualmente gestionada por el gobierno (este trabajo se basará en el Análisis del *Heat Map*, sobre el que se hará mención más abajo).
- *Desarrollar Arquitecturas Objetivo (Target Architectures):* se desarrollará una arquitectura que permitirá definir un grupo de porfolios/ sistemas de aplicaciones, información/*data bases*, y componentes tecnológicos que en el futuro sean necesarios para apoyar los servicios y procesos gubernamentales.
- *Identificar una estrategia de migración (Identify Migration Strategy)*: se identificará el conjunto de acciones tendientes a cubrir cualquier requerimiento de desarrollo en la funcionalidad de los sistemas/ información/tecnologías actuales, definida en comparación con los sistemas/información /tecnologías objetivo, lo que incluye la identificación de proyectos para cubrir dichos requerimientos.
- *Desarrollar un Plan de Implementación IT*: se establecerá un plan de aplicación sistemático para hacer frente a los proyectos identificados en la estrategia de migración. Para ello se realizará una evaluación de los requerimientos de financiamiento, y de los recursos necesarios para desarrollar un plan anual que permita ejecutar dichos proyectos.

- *Completar los Heat Maps para divisiones de alta prioridad (for High Priority Divisions)*: estos mapas han sido preparados por la División IT.
- *Completar los Heat Maps para las divisiones restantes.*
- *Identificar oportunidades para la integración de los sistemas y la información:* son dos iniciativas que buscarán oportunidades para la integración de los sistemas e información basada en los *Heat Maps* -un análisis de afinidad que puede, de hecho, generar más Comunidades de Práctica.

5.3.3. Porfolio de racionalización de aplicaciones. Porfolio de Comunidades de Práctica

El Porfolio de racionalización de aplicaciones comprende doce iniciativas dirigidas a examinar todas las aplicaciones provistas actualmente por el gobierno local. Se propone investigar, a través de distintas CoPs (Comunidades de Práctica) que trabajan separadamente, cómo reducir el número de sistemas de aplicaciones disponibles. Específicamente, este Porfolio incluye las siguientes iniciativas:

- *Iniciar y desarrollar una estrategia para el Porfolio de racionalización de aplicaciones (Develop and Initiate Application Portfolio Rationalization Strategy)*: en donde se establecerán los principios claves para el alineamiento de los múltiples aplicaciones informáticas.
- *Identificar componentes comunes* que el gobierno necesita desarrollar, lo que incluye entre otras cosas un sistema de pagos en común, la autenticación de la identidad común, etc. (IR, 54).
- *Implementar componentes comunes:* comenzando por los que tienen alta prioridad y mayor uso.
- *Alcances de los Sistemas de gestión de los RRHH (Work Management Scoping)*: se ocupará de los alcances/contexto de las soluciones para la gestión de los RRHH y, por tanto limitará la amplitud de cobertura de las aplicaciones informáticas que se vinculen a la integración de los recursos humanos.
- *Racionalización de los Sistemas de Gestión de RRHH (Work Management System Rationalization):* determinará la cantidad de aplicaciones para la gestión de RRHHH que puedan ser integradas y cuál es la solución informática preferida para tal integración.
- *Integración de los Sistemas de RRHH (Work Management System Integration):* implementará la solución preferida de gestión de RRHH para el gobierno, junto con la conversión de los sistemas existentes de gestión de RRHH a dicha solución preferida.
- *Alcance de los Sistemas de gestión de casos (Case Management Scoping)*: apunta al alcance de las soluciones informáticas para gestión de casos y, por tanto, determina la amplitud de cobertura de las aplicaciones informáticas que podrían ser sujetas a integración[130].

130 Dado que nos ha sido muy difícil traducir los tres puntos del Case Management, reproducimos literalmente lo dicho en IR, 54. Seguramente se trata de una metodología.

- ***Case Management Scoping:*** *an initiative that will address the scope/context of case management solutions for the City and thereby limit/confine the breadth of coverage of application systems that may be the subject of case management integration;*
- ***Case Management System Rationalization:*** *an initiative that will determine the number/form of case management applications that may be integrated and the preferred solution for such integration;*
- ***Case Management System Integration:*** *an initiative that will implement the preferred case management solution for the City, along with the conversion of existing case management systems into the preferred solution;*

- *Racionalización de los Sistemas de Gestión de casos (Case Management System Rationalization):* determinará cuáles serán las aplicaciones de gestión de casos que podrían ser integradas y cuál sería la solución informática preferida para tal integración.
- *Integración de Sistemas para la Gestión de casos (Case Management System Integration):* implementará la solución informática preferida para la gestión de casos, junto con la conversión a esa solución seleccionada de los sistemas existentes.
- *Alcance de los sistemas de gestión de registro de la propiedad y catastro territorial (Property/Ownership Scoping):* apuntará a determinar el alcance/contexto de las soluciones informáticas *de gestión de registro de la propiedad y catastro territorial* y, por tanto, limitará la amplitud de cobertura de las aplicaciones informáticas que podrían ser sujetas a integración.
- *Racionalización de los Sistemas de gestión de registro de la propiedad y catastro territorial* (*Property/Ownership System Rationalization):* determinará qué aplicaciones para la gestión de registro de la propiedad y catastro territorial pueden ser integradas y cuál la solución informática preferida para tal integración..
- *Integración del Sistemas de registro de la propiedad y catastro territorial (Property/Ownership System Integration):* implementará la solución preferida para la gestión *de registro de la propiedad y catastro territorial* para el gobierno, junto con la conversión de los sistemas existentes de gestión *de registro de la propiedad y catastro territorial* a dicha solución.

5.3.4. Porfolio de revisión de los formularios externos (*External eForms*)

Contiene dos iniciativas donde se revisarán y se racionalizarán los formularios externos a fin de reducir duplicaciones e ir hacia formularios de prestación basados en la web, como ya se dijo, además de la construcción de un extenso inventario de todos los formularios externos. Incluye las siguientes iniciativas:

- *Completar un inventario de formularios externos,* analizados contra un marco que incluye cuestiones tales como canales de entrega, elementos comunes y grado de habilitación.
- *Consolidar, estandarizar y habilitar formularios electrónicos*: identificarán oportunidades tempranas (con base en el inventario de formularios y en la información sobre las próximas prioridades en las iniciativas de agrupamientos de servicio. Hecho esto, se procederá a implementar métodos de habilitadores electrónicos para el mantenimiento y uso de dichos formularios (IR, 56).

5.4. Facilitadores organizacionales

La cuarta área de enfoque, la final, aborda los componentes requeridos dentro de la organización para hacer frente a uno o más ámbitos de gobernanza, financiamiento, política, desarrollo de capacidades y cambio organizacional. Las iniciativas son enumeradas a continuación:

Porfolio de facilitadores organizacionales

Iniciativa principal	Descripción de la iniciativa principal
1. Porfolio de facilitadores de políticas (*Policy Enablers Portfolio*)	Abordará áreas políticas claves; por ejemplo; estándares de servicio, política de accesibilidad y seguridad, gestión de la identidad y política de autenticación.
2. Porfolio de Gobernanza de *eService*	Pondrá en práctica las estrategias de *eService* a través de una gobernanza formal y un proceso aprobado basado en los siguientes órganos de gobernanza *Business Advisory Panel (BAP)* y *Enterprise Architecture Review Panel (EARP).*

Tabla 4. IR, 56.

La siguiente figura ilustra varias iniciativas a realizarse en ambos porfolios de facilitadores

Facilitadores organizacionales

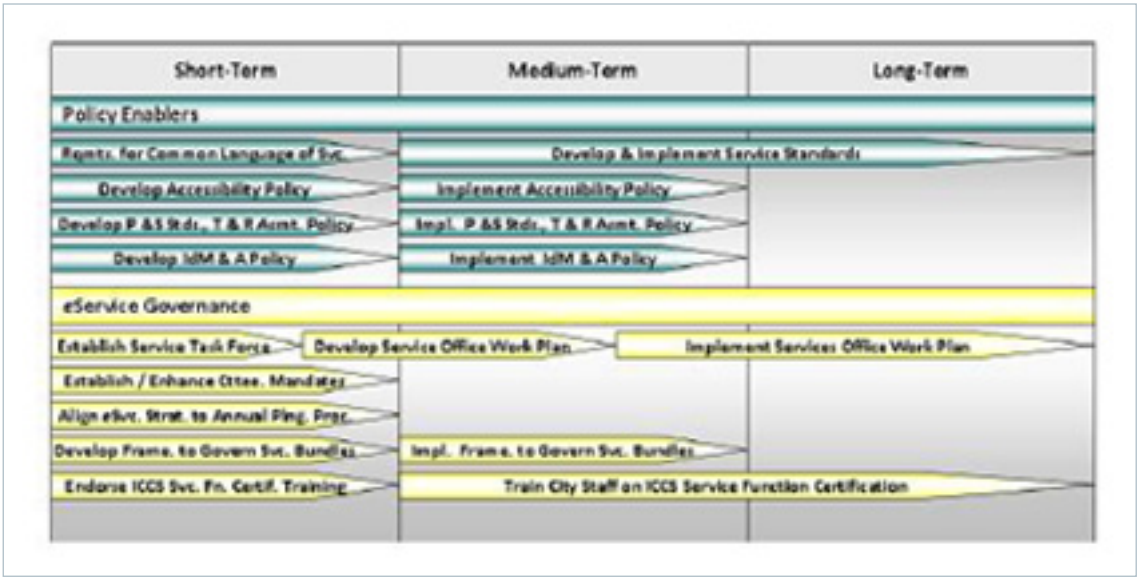


Gráfico 6. IR, 56.

Cada uno de estos porfolios será descripto a continuación con más detalle.

5.4.1. Porfolio de facilitadores de políticas (*Policy Enablers Portfolio*)

Este Porfolio comprende diez iniciativas centradas en el desarrollo de políticas necesarias para el *Roadmap*.(IR, 57):

- *Desarrollar e implementar una política de servicio*, que incluye la adopción de un lenguaje o nomenclatura común, el desarrollo e implementación de estándares de servicios, el desarrollo e implementación de los procesos de quejas y de retroalimentación y, finalmente, el requisito de utilización de herramientas de encuestas tales como *ICCS Common Measurements Tool*) para medir la satisfacción del cliente.
- *Desarrollar e implementar una política de accesibilidad:* que enfatice los requisitos necesarios para lograr la comprensión y también la

incorporación de esta temática en las etapas iniciales de los proyectos o cuando se realicen cambios que impacten en la entrega de servicios.
- *Desarrollar e implementar una política de privacidad* que incluya una guía sobre las evaluaciones de impacto respecto a la privacidad, la que debería aplicarse a todos los programas y servicios, independientemente del canal de prestación utilizado.
- *Desarrollar políticas de seguridad, de estándares de seguridad y de estándares de evaluación de amenazas y riesgos (Threat and Risk Assessment (TRA) Standards*), que deberían ser aplicados a todos los programas y servicios, independientemente del canal de prestación utilizado.
- *Desarrollar e implementar una política de gestión de la identidad y la autenticación (Identity Management and Authentication (IdM&A) Policy).*

5.4.2. Porfolio de Gobernanza de *eService*

Está compuesto por ocho iniciativas que se centrarán en la construcción de la capacidad de la organización y en la de toma de decisiones. Incluye las siguientes iniciativas:

- *Establecer un Task Force para Servicios,* integrado por personal que se dedicará a examinar cómo el gobierno puede aprovechar las oportunidades, facilitar el análisis de opciones y asumir el desafío de apoyar el *eService Governance*.
- *Desarrollar un plan de trabajo para el Service Office*: descripto en detalle para el primer año. También presentar el plan de trabajo plurianual para el "*Service Office*", lo que incluye la transición desde el *Task Force* hacia dicha Oficina (IR, 58).
- *Implementar el plan de trabajo del Service Office:* descripto con detalle el primer año. Incluye también el plan de trabajo plurianual para el *Service Office*;
- *Alinear las estrategias de eService con el proceso de planificación financiera anual:* para asegurar que dichas estrategias se encuentren correctamente integradas con el marco de toma de decisiones para la planificación financiera.
- *Desarrollar un marco de gobernanza para los Service Bundles*: que agregue un foco transversal en pos de los agrupamientos de los paquetes de servicios.
- *Implementar un marco de gobernanza para los Service Bundles.*
- *Respaldar la prestación de servicios y el training para la gestión:* se establecerán los criterios para el *Service Training* a fin de satisfacer los requerimientos del gobierno seleccionando un enfoque (o enfoques) adecuado para el gobierno.
- *Entrenar al personal en Prestación de Servicios y Management*: se implementará para apoyar el *Service Training.*

5.5. Caso de negocios de alto nivel (*High Level Business Case*)

Conforme al *Interim Report* se ha iniciado el análisis de los beneficios y riesgos de varias iniciativas, junto con las estimaciones aproximadas de los costos asociados.

La estrategia de aprovechamiento de las iniciativas existentes y de los enfoques se basa en utilizar una estimación de costos relacionados con la implementación del Plan Estratégico. El alineamiento de las iniciativas existentes o previstas con propósitos de lograr servicios transversales interdivisionales, requerirá de inversiones adicionales. Según un cálculo aproximado, esta inversión adicional puede ascender de un 20% a un 40% o más, sobre el costo original del proyecto. Los costos extras para la colaboración provienen de dos fuentes principales (IR, 59), a saber:

- Existe un costo adicional en el que se incurrirá por los requerimientos de desarrollo y el desarrollo actual del software a fin de satisfacer las necesidades de más de un servicio o División. Esto aumenta con cada servicio o División añadidos, a pesar de que el costo incrementado se reduce a medida que se van sumando nuevos servicios.
- Además, existirá otro costo en el testeo y apoyo de la solución o del software en dos o más ambientes de servicio.

Estos costos adicionales se terminan absorbiendo bastante rápido con el reuso de la solución o software en contraste con la reinvención de soluciones similares en proyectos múltiples. Sin embargo los costos adicionales pueden ser sustanciales y la realineación de fondos puede ser todo un desafío. Como una ilustración de lo dicho, el Plan de Financiamiento IT de 2009 tuvo más de $110M para los proyectos que figuran para ese año y más de $400M, para los próximos 5 años. Algunos de esos proyectos (como los *data centres*) podrían ser vistos ya como colaborativos. El orden de la magnitud de los costos adicionales por la colaboración podría ser del 20 al 40%, ascendiendo de $20M a $40M en un año, y aproximándose a $150M en más de 5 años. Estos costos no representan realmente fondos extras que deben ser encontrados sino, más bien, son un indicativo de la magnitud del esfuerzo de planificación que supone el alineamiento alrededor de un *eService Strategic Plan*.

Además del alineamiento, existen algunas nuevas iniciativas identificadas. Un ejemplo de ello es el establecimiento del *Service Office* que supondría una dotación de 3 a 5 personas. Su costo puede aproximarse a $ 500.000 anuales. Tampoco en este caso los fondos deben ser nuevos sino, más bien, pueden ser reasignados desde los presupuestos existentes. En forma similar, el esfuerzo de cada una de las áreas de la política podría implicar una persona o más para cada área.

6. Gestión de la Información (IM) en el Plan Estratégico

Hasta ahora, el gobierno ha tendido a hacer "*Business*" División por División o Programa por Programa en lugar de hacerlo considerando el gobierno como una globalidad. Cada Programa o División recopila sus propios datos, incluso cuando los datos recogidos deben ser utilizados por otros programas del gobierno. Esto se aplica tanto para los datos basados en papel como para los electrónicos. Esta situación ha dado lugar a que formen grandes silos de datos similares validados, controlados y administrados por una multiplicidad de grupos dentro del gobierno. Además de ello, el gobierno no mantiene una única fuente autorizada de datos. En tal sentido, la reciente implementación del 311 ha perpetuado la duplicación de esfuerzos. Aunque gran parte de los datos electrónicos se guardan en repositorios de datos de calidad, se informó que miles de pequeños sistemas están siendo utilizados por departamentos con muy poco personal.

Por otra parte, el "Proyecto *Thesaurus*" se ha creado como una actividad durante el desarrollo del 311. La elaboración de los descriptivos y de los estándares de gestión de registros de metadatos del gobierno, fueron actividades adicionales. Estas actividades se reconocieron como avances en el camino hacia el desarrollo de una *Enterprise Information Architecture* para el gobierno local.

Se han creado diversas cuestiones y el Proyecto 311 ha ido educando a los integrantes del gobierno acerca del uso de *tags*.

El proyecto 311 proporciona una excelente oportunidad para implementar el *Thesaurus* como una herramienta de búsqueda, pero la falta de madurez de IM del gobierno da como resultado que su implementación no sea la ideal. Teniendo en cuenta las facultades de las divisiones actuales, no hay garantías de que el *Thesaurus* vaya a convertirse en un estándar para todo el gobierno.

Hay una cantidad de proyectos que actualmente están siendo considerados o planificados por un solo Programa o División y que podrían ser interesantes para otros programas o divisiones y para el público. Además, hay proyectos dentro de la misma División que utilizan diferentes sistemas de gestión de la información para procesar el mismo tipo de datos, tales como la inspección y las direcciones. Se ha informado que el proyecto de *eForms* identificó miles de formularios actualmente en uso dentro del gobierno. Aunque el proyecto no puso de manifiesto la cantidad de formularios repetidos, cabe esperar que este número sea bastante significativo.

La siguiente figura ilustra un enfoque coherente para la IM e identifica algunas de sus brechas actuales más importantes.

Brechas Actuales en los Enfoques de IM

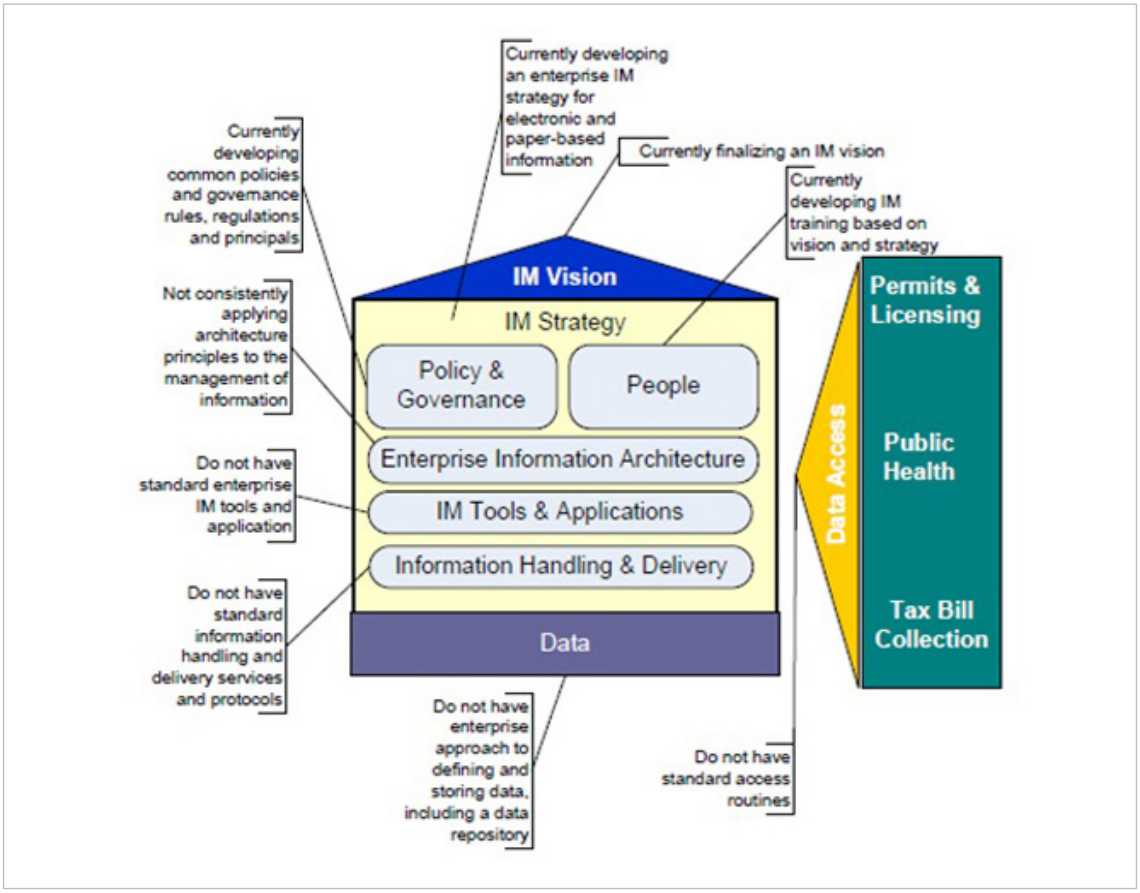


Gráfico 7. IR, 63.

Traducción de las frases de la Figura

- IM Vision: Completando actualmente una visión de IM.
- IM Strategy: Desarrollando actualmente una estrategia *business* de IM para la información electrónica y en papel.
- IM People: Desarrollando actualmente capacitación en IM basada en la visión y la estrategia.
- Policy and Governance: Desarrollando actualmente políticas comunes y reglas de gobernanza, reglamentaciones y principios.
- Enterprise Information Architecture: No hay aplicación sistemática de los principios de arquitectura para la IM.
- IM Tools and Applications: No existen herramientas estándar de *business* de IM ni aplicaciones
- Information Handling & Delivery: No existen estándares para manejo de la información ni servicios y protocolos de entrega
- Datos: No existe un enfoque "*business*" para definir y almacenar los datos, lo que comprende un repositorio de datos
- Acceso a los Datos (Permisos y Licencias…): no cuentan con rutinas estándar de acceso

Recomendaciones sobre IM

La esencia de una visión de IM debería ser: "Ingresar los datos una vez y proporcionar la información correcta a las personas indicadas en el momento adecuado." Esta afirmación implica que la información está en un formato adecuado; que proviene de fuente autorizada, su provisión se realiza sobre la base de los roles de seguridad adecuados y se proporciona en forma oportuna (IR, 66). Esta visión proporciona una base para empezar a abordar el IM en apoyo al *eService*.

El gobierno necesita crear un registro confiable de ciertas bases de datos fundamentales, ampliamente utilizadas, tales como registros fidedignos de usuarios y de propiedades, para ejemplificar sólo algunos de ellos. Una vez creados estos registros, muchos sistemas de aplicación del gobierno podrán comenzar a ser utilizarlos como base para acomodar encima (como un *layer*) su propia información personalizada pero, lo más importante, para reducir la duplicación de la información y el esfuerzo por mantener esta información actualizada.

El IM es la base de todos los programas del gobierno. Si un ciudadano necesita un nuevo recipiente de reciclaje, una empresa requiere una licencia o un niño precisa una vacuna, el gobierno local debe poder contar con sus datos para proceder a dar los servicios necesarios.

En un mundo de papeles, el gobierno podría requerir a sus ciudadanos que cumplimenten un formulario y lo lleven a una oficina en particular pero, en tanto, avanza hacia *eService*, será esencial proporcionar una perspectiva coherente acerca de los datos, independientemente de su fuente y de los medios de almacenamiento de los mismos.

Al proveer una perspectiva confiable de datos para individuos y empresas, el gobierno estará en mejor posición para proporcionar excelentes servicios públicos.

El gobierno debe seguir adelante en el desarrollo, refinamiento y adopción de la visión de IM existente a fin de abarcar todos los formularios de información de datos, tanto impresos como electrónicos, e incluir una fuente autorizada para cada individuo, empresa y partner.

La visión IM conducirá a una Estrategia de IM que incluyan políticas y gobernanza (*Policy & Governance)*, gente y capacidades (*People and Capacity*), arquitectura de información empresarial (*Enterprise Information*

Architecture), herramientas de gestión de la información y aplicaciones (*Information Management Tools and Applications*), un enfoque común sobre manejo y entrega de la información (*Information Handling and Delivery*) y un repositorio de datos centralizado con repositorios de dominios para datos específicos (ej.: el nombre y domicilio de un ciudadano puede estar en el depósito central mientras que la información de multas de estacionamiento pueden ser competencia de la Oficina de Pagos correspondiente y dada a conocer solamente, por ejemplo, a la División de Recolección de Impuestos Inmobiliarios, u otras, ante una necesidad de conocimiento).

Con el fin de hacer realidad la visión de IM del gobierno, el *Interim Report* recomienda las siguientes estrategias (IR, 66-67)):

- Búsqueda de oportunidades de estándares de información y de integración y gestión de un repositorio.
- Asignación de un propietario y un custodio por cada pieza de información para distinguir entre quién tiene el derecho de agregar, eliminar y modificar la información y quién tiene el derecho a mantener repositorios de información.
- Desarrollo de un repositorio para almacenar información utilizada por uno o más programas o divisiones (nombre del usuario, domicilio y teléfono) y autorización para los repositorios de "dominio" pertinentes.
- Implementación de enfoques de "Registros Electrónicos".
- Implementación de un enfoque amplio institucional en la gestión de contenidos de la Web incluyendo la gestión de la información allí publicada acerca del "ciclo de vida".
- Creación de un servicio de mensajería para proporcionar acceso electrónico a la información, basado en roles.
- Adopción de una nomenclatura estándar de información en todo el gobierno.
- Revisión, consolidación y activación electrónica de todos los formularios; y
- Aplicación de los principios de Arquitectura de Información del Dominio (*Information Architecture Domain principles*) según se establece en la *Enterprise Architecture Stra*tegy.

La información es un activo institucional importante y su gestión debe ser cuidadosamente planificada a fin de lograr los beneficios potenciales. Por ello, debería destinarse una financiación adecuada para la tarea. Para ser más eficaces, las inversiones en IM deben estar estrechamente direccionadas a sostener los resultados de los servicios específicos esperados en el Plan Estratégico de *eService*.

7. Service Office

En este apartado incluiremos algunas partes de los "*Terms of Reference*" confeccionados en marzo de 2010 para la creación del "*Service Office*" (SO). Las condiciones, en este caso, se suponen distintas al del *Service Canada*, donde no parecen apoyarse en un desarrollo específico previo, sino en la creación de un nuevo organismo, hasta donde se tiene información[131].

131 El *Service Canada* fue visto en la Segunda Parte, Capítulo uno.

Volvemos a aclarar que no se tiene información sobre cómo fue avanzando esta propuesta pero la incorporamos por su riqueza.

El *Service Office* (SO) estaría ubicado en el 311. El 311 actual cumple un rol operativo y de *Project Management*. El SO puede complementar esos roles proveyendo roles de estrategia y planeamiento.

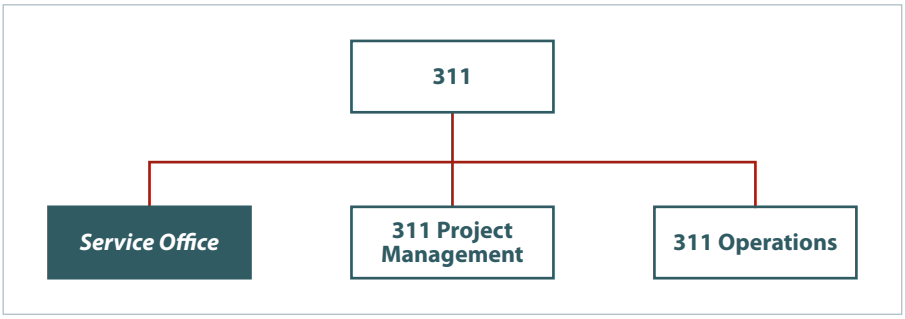


Gráfico 8. (ToR SO, 4).

En el largo plazo, el SO podría estar ubicado en otra parte.

7.1. Servicios del *Service Office*

Se identificaron tres servicios básicos para las operaciones en curso dentro del SO, a saber: 1) el seguimiento de la iniciativa para *eService*; 2) el monitoreo de la experiencia del usuario; y 3) la consultoría y asesoramiento en *eService*. Cada uno de estos servicios se describe más detalladamente a continuación, considerando, en cada uno de ellos, su finalidad, resultado e indicadores de desempeño. Estos últimos sólo se mencionan en forma general[132].

7.1.1. Servicio de seguimiento de la iniciativa de *eService*

La *Finalidad del servicio* consiste en el seguimiento del progreso de las iniciativas identificadas en el *eService Strategic Plan* así como otras que pudieran surgir. Se espera como *Resultado* la actualización y revisión del Plan Estratégico, incluyendo informes de avance y renovación del Plan de Implementación. Por otra parte, el documento identifica *Indicadores de Seguimiento*, basados en la influencia del SO en las presentaciones presupuestarias de capital y en las operativas, en relación al corto, mediano y largo plazo.

El rol del SO será el de influir en el mejoramiento de la eficiencia y/o la eficacia a través de enmiendas a las iniciativas de *eService*.

7.1.2. Servicio de monitoreo de las experiencias de los usuarios

La *Finalidad de este servicio* consiste en controlar las experiencias de los usuarios con respecto a la prestación de servicios. Estas pueden ser monitoreadas de diversas formas: por encuestas anuales de satisfacción del usuario, realizadas por el *Institute for Citizen Centred Services* (ICCS) para administrar y reportar los resultados de las encuestas y el seguimiento de los reclamos de los usuarios. Debe señalarse que este servicio no controla la calidad del

132 En el ToR están explicitados detenidamente los indicadores.

resultado de la prestación sino más bien la "experiencia del usuario", que está relacionada con la manera en que se prestan los servicios: si se trata del acceso a los servicios, los canales ofrecidos; si se observa la interacción con el personal del gobierno, los representantes de atención al usuario (*customer service representatives*). Un factor clave de este servicio sería considerar los reclamos de atención al usuario: el porqué de los mismos; el cómo manejarlos y cómo se resuelven.

El *Resultado del servicio* consiste en una tarjeta-informe (*report card*) anual.

Se fijan *Indicadores de Desempeño* de este servicio: El rendimiento de cada servicio se mide por el grado de satisfacción global del usuario. Para ello exponen un listado de indicadores de corto, mediano y largo plazo.

En este caso, el rol del SO consistirá en el control de las encuestas de satisfacción del usuario y de sus reclamos para determinar si existen maneras más apropiadas de mejorar la "experiencia del usuario".

7.1.3. Servicio de consultoría y asesoramiento en *eService*

La *Finalidad del servicio* (ToR SO,7) apunta a proporcionar apoyo a las distintas divisiones del gobierno, en su deseo de ofrecer prestaciones de servicios mejor calificadas. Como bien se ve, es un trabajo de acompañamiento más que de dirección. Con el tiempo, el SO adquirirá reputación como supervisor, proveyendo orientación a cada División sobre la manera de trabajar con las otras para aprovechar oportunidades, financiamiento e innovaciones.

El *Resultado* de este servicio consiste en un asesoramiento y/o consejo que apunta a buscar oportunidades interdivisionales para la prestación de servicios, tales como el agrupamiento de servicios (*service bundling*)**.**

Como en los casos anteriores, se fijan *Indicadores de desempeño* con base en los incrementos reales de prestaciones de servicios interdivisionales a corto, mediano y largo plazo.

El rol del SO, en este caso, consistirá en asesorar y aconsejar a las divisiones sobre la manera de aprovechar sus innovaciones o, a veces, de qué manera trabajar con otras divisiones para aprovechar las innovaciones en el caso de que esto no hubieran sido previsto.

7.2. Roles y Responsabilidades

El SO tiene cuatro roles específicos respecto al Plan (ToR SO, 9): 1) comprometer-participar e informar; 2) influenciar y fomentar; 3) desafiar y apoyar; y 4) recomendar y dirigir. Como comentario general se puede decir que cada uno de estos roles se sustenta en el que lo precede, sobre la base de la adopción, por parte del gobierno, del modelo de madurez de *eService*.

- *Informar***:** Consiste en elaborar mensajes claros para una mayor concientización con respecto a la visión y a las orientaciones estratégicas del *eService*. Para ello, se trabaja con analistas de políticas y, en algunos casos, se cumple directamente ese rol. El fin es elaborar el marco regulatorio necesario para implementar dichas estrategias y, finalmente, para enviar los mensajes y aumentar el nivel de concientización sobre el marco de las políticas requeridas para sostener el Plan (ToR SO, 10); y
- *Comprometer-Participar***:** Significa trabajar con las divisiones, organismos, Juntas y Comisiones del gobierno (*Agencies, Boards and Commissions*: ABC's); con otros organismos gubernamentales afiliados

(ejemplo: Provincia de Ontario, Gobierno Federal) y con otros *stakeholders*, para que se asocien a fin de avanzar aún más con el plan de largo plazo, identificado anteriormente como el proceso de personalización cuyo producto es *"Toronto at your service"*.

- *Influenciar – Fomentar* a los stakeholders involucrados en el *eService* (ToR SO, 12). En tal rol debe examinar los numerosos proyectos actualmente en marcha o previstos para un futuro inmediato a fin de encontrar la forma y los medios para influir en ellos y alinearlos con el Plan.
- *Desafiar – Apoyar:* a los stakeholders involucrados en *eService* (ToR SO, 14). Este rol probablemente no se concretará hasta que las políticas y los estándares hayan sido aprobados. El componente de desafío de este tercer rol se refiere a poner en cuestión por qué una División, por ejemplo, podría estar tomando en uno de sus proyectos una orientación singular en lugar de colaborar con una o más divisiones, o cuando se vulneran una o más políticas/estándares. El componente de apoyo en este rol se refiere a respaldar activamente a un patrocinador de proyecto y/o gerente que esté tratando de impulsar activamente una o más estrategias del *eService* Strategic Plan y cuyos esfuerzos para financiar esa iniciativa estén siendo cuestionados. El SO tiene que trabajar con dicho patrocinador para lograr la aprobación del proyecto y debe ser capaz de apelar a los altos directivos de la organización para que apoyen la iniciativa.
- *Recomendar – Dirigir:* a los stakeholders involucrados. Cuando la evaluación del Plan alcance su maduración, se recurrirá al SO para que establezca o recomiende nuevas orientaciones.

El ToR continúa describiendo cada uno de los roles del SO relacionándolos con las iniciativas, algunas de las cuales hemos visto anteriormente. El objetivo es agrupar las mismas conforme a los roles de que se trate y así establecer las responsabilidades.

Detalla iniciativa por iniciativa, identificando las competencias organizacionales. En muchos casos, el SO se encuentra sólo en la responsabilidad del rol; y, en otros, lo comparte con otros organismos. Tal es el caso de las políticas de privacidad donde deberá trabajar conjuntamente con el *City Clerk´s Office*, División por División.

La meticulosidad de estos descriptivos hace muy farragosa su comprensión. De todos modos, anunciamos que estos forman parte del ToR para que sea tenido en cuenta en otras iniciativas semejantes.

8. Referencias

Cap Gemini (2007:11) *The User Challenge Benchmarking The Supply Of Online Public Services: 7th Measurement*. Requerido por la Comisión Europea. http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2007.pdf, ubicado el 15/02/09.

ICSS, *Business Transformation Enablement Program (BTEP)*, *Case Studies*, ubicado en http://www.iccs-org/en/practice/btep/seniorsservices.htm.

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.

KPMG, 2010." Informe Final del Plan Estratégico de *eService* para cinco años del gobierno de Toronto" (*Draft. Final Report. City of Toronto. Five Year eService Strategic Plan*) del 10 de marzo de 2010. Entregado por funcionarios entrevistados.

KPMG, 2010. Términos de Referencia y Plan de Acción para el *Service Office* (*Draft. City of Toronto. Service Office. Terms of Reference and Action Plan*) del 10 de marzo de 2010, de autoría de KPMG. Entregado por funcionarios entrevistados.

Anexo

Transiciones en la Gobernanza
Stakeholders y procesos de agrupamiento de servicios

<table>
<tr><th colspan="2">Colaborativo →</th><th colspan="6">Compartido →</th><th>Común</th></tr>
<tr><td colspan="2">Stakeholder A</td><td colspan="6" rowspan="2">AGRUPAMIENTO DE SERVICIOS</td><td rowspan="2">AGRUPAMIENTO DE SERVICIOS</td></tr>
<tr><td>Stakeholder C</td><td>Stakeholder D</td></tr>
<tr><td>Stakeholder E</td><td>Stakeholder F</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td><td>F</td><td>STAKEHOLDERS</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Los stakeholders colaboran unos con otros para formar agrupamien-to de servicios (Bundle).
• Los stakeholders retienen responsabilidades individuales
• Operacionalmente, el Bundle depende de los stakeholders líderes.
• Financiamiento: inversión orientada.</td><td colspan="6">• El Bundle juega un rol principal en la coordinación de los stakeholders.
• El Bundle emerge como entidad por derecho propio.
• Las capacidades operativas residen en la organización de Bundle.
• Acomoda las relaciones bilaterales entre Bundle y stakeholders
• Financiación: combina el modelo de inversión con la necesidad de financiamiento sostenido</td><td>• Los stakeholders se adaptan a los “estándares” operativos del Bundle.
• El Bundle tiene mandato reconocido como prestación de servicios.
• El Bundle tiene capacidades operativas maduras.
• Reconoce intereses comunes de la comunidad de stakeholders.
• Financiamiento: Base de financiamiento sostenido con inversiones adicionales</td></tr>
</table>

Tabla 5. IR, 180.

Tercera Parte

Gobierno Local de Toronto

Capítulo cinco
Formación, roles y competencias

1. Aclaraciones iniciales

A continuación avanzaremos sobre los siguientes aspectos del gobierno de Toronto:

- su Intranet (accesible gracias a la autorización de la entrevistada Nguyen), con marcación del Webbook (ver círculo rojo), donde se puede ingresar a ambientes web colaborativos del tipo de los que vimos en OPSPedia, por ejemplo, en la Segunda Parte, Capítulo dos.
- Sus descriptivos de formación requerida o recomendada conforme a los roles y competencias.

2. Imágenes de la Intranet y contenidos sobre la oferta en formación

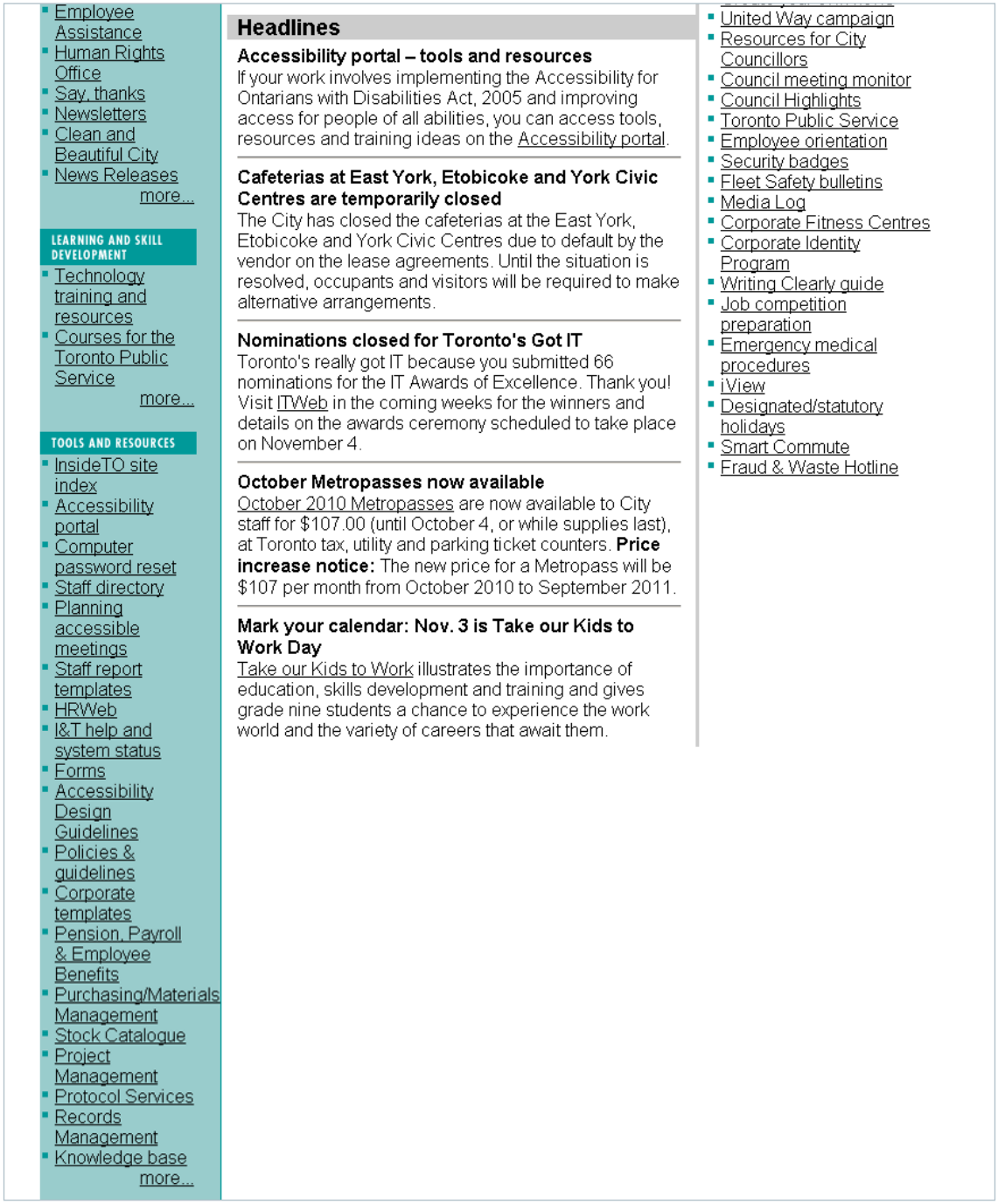


Imagen 1. Home de la Intranet de Toronto, 2010.

Imagen 2. Entrada en cursos. Intranet de Toronto, 2010.

El texto sigue. Vamos a traducir/interpretar algunos de sus conceptos, a saber:

Los cursos constituyen un componente educativo importante para apoyar el desarrollo y construcción de un *Toronto Public Service* fuerte. Son cursos "corporativos" (parecería que el criterio es similar a la formación para el *Service Canada*). La mayoría de los mismos los imparte el *Toronto Public Service Learning Centre*. Revisaremos, a continuación, algunas opciones de ingreso a la información, a través de las siguientes entradas y contenidos:

- Cómo elegir en qué formarse: "Empiece por valorar sus necesidades de desarrollo. Para su ayuda, pregúntele a su manager y estudie sobre las competencias requeridas para su trabajo o para otros trabajos que sean de su interés. Para ello, revise las áreas de estudio y los *learning maps*" (los *learning maps* se acompañan a continuación, en el punto 3.1. y 3.2.).
- Involucramiento a través de las 3 E del *Learning*: La formación abre la puerta para la innovación y el mejoramiento continuo. "Capacitarse de la mejor manera posible puede ayudarlo para el desarrollo y para la excelencia en su trabajo actual y también para roles futuros dentro de su organización. El aprendizaje se produce por diferentes vías (3E) ", por:
  - *experiencia* (E): a través de adscripciones de trabajo, proyectos y actividades asignadas;
  - *exposición* (E): visitas a otros lugares de trabajo, creación de redes, revisión de las mejores prácticas;
  - *educación* (E): mediante cursos divisionales o corporativos, seminarios profesionales, formación continua en asociaciones técnicas, *colleges* o universidades.
- *Learning Maps* Existen dos *learning maps* que proveen una visión general de los cursos, agrupados de forma sistemática, que permiten ayudar a personalizar el plan de desarrollo profesional personal:

- El *Strong and Effective Leaders learning map* que apunta identificar los cursos para supervisores, managers y directores. Puede consultar en el punto 3.1. de este texto.
- El *Toronto Public Service learning map* identifica cursos para todos los roles (personal del *frontline*, apoyo/administrativo, técnico/profesional, supervisor, manager y director). Se puede ver en el punto 3.2.

- Un enfoque integrado para el aprendizaje: En dichos mapas los cursos se agrupan por área el de estudios, por rol y por nivel de la formación. Se pueden seleccionar los cursos de varias maneras:
  - *Por area de estudios*
  - *Por rol*: Se han identificado seis roles, los que se muestran en los mapas a los que se hizo mención. Estos son: 1) personal del *frontline*, 2) apoyo/administrativo, 3) técnico/profesional, 4) supervisor, 5) manager y 6) director.
  - *Por nivel de formación*: Existen cuatro niveles ilustrados en los *Learning Maps* de referencia*:*
    - *Aprendizaje a cumplimentar*: Son cursos requeridos legislativamente, de obligatoriedad institucional, y tienen como objetivo asegurar que el personal posea el conocimiento, competencias y habilidades necesarios para construir y mantener el respeto, seguridad, salud y productividad en el lugar de trabajo.
    - *Competencias básicas*. Brindan el conocimiento esencial, junto a las competencias y habilidades que se requieren efectivamente para realizar el trabajo y desempeñarse bien.
    - *Formación recomendada*: se focaliza en lograr los objetivos del *business*.
    - *Formación continua*: que permite ampliar las perspectivas del conocimiento y abre oportunidades para completar el conocimiento, competencias y habilidades en nuevas áreas.

Estos niveles describen en cuál orden deben tomarse los cursos. ”Encuentre su rol en la columna correspondiente del *learning map* y vea por donde comenzar, empezando con el “Aprendizaje a cumplimentar. Conjuntamente con su manager, identifique sus necesidades de desarrollo para el año, y después revea las áreas de estudio y los *learning maps* antes de inscribirse en los cursos”.

3. *Learning Maps*

3.1. *Strong and Effective Leaders Learning Map* (Mapa de formación de líderes fuertes y efectivos)

Construir liderazgos en el *Toronto Public Service* es un objetivo demandado y constituye un desafío. Los líderes deben estar en condiciones de responder a cuestiones complejas y a cambios en las políticas y en las necesidades públicas en un entorno de alta visibilidad. Para responder a estos temas y necesidades se requieren líderes que puedan crear una visión convincente, posean una fuerte disposición para el trabajo en equipo, generen ambientes de colaboración; y conduzcan los cambios organizacionales para optimizar sus desempeños[133].

133 Estos son algunos de los objetivos mencionados en el *Toronto Public Service People Plan, 2008-2011.*

	Aprendizaje a cumplimentar
	Competencias básicas
	Formación recomendada
	Formación continua

Competencias Gerenciales Esenciales			
	Supervisor	**Gerente/Manager**	**Director**
Es recomendable que todo el nivel gerencial realice los cursos básicos de gerenciamiento, con el fin de asegurar la comprensión de sus responsabilidades normativas y organizacionales. También se alienta la realización de cursos de otras áreas de estudio, si son necesarias.			
Nociones de selección de personal			
Salud y seguridad para supervisores del *Frontline* (existen varios módulos)			
Salud y seguridad para directivos medios y superiores			
Investigaciones en los ámbitos de trabajo			
Gestión de registros para gerentes. Normativa			
Gestión de Derechos Humanos hoy			
Gestión de relaciones del trabajo			
Programas de medición de *performance*			
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto			
Comprensión de la gobernanza municipal			

Liderazgo Ejecutivo	**Director**
Gestión exitosa de la sucesión	
Conversaciones sobre los desafíos: cómo discutir lo más importante	
Counching para mejorar el desempeño	
Elaboración de un Plan Estratégico	
*Diploma en *Public Administration*	
Comunicación directa: equipos más fuertes	
Inclusión de la diversidad en los ámbitos de trabajo	

Liderazgo Ejecutivo	Director
Competencias en Gestión Eficaz	
Investigaciones en ámbitos de trabajo	
Liderazgo en situaciones adversas	
Gestión de desempeño de los empleados	
Gestión de relaciones de trabajo	
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto	

Liderazgo Gerencial	Gerente/Manager
Gestión exitosa de la sucesión	
Conversaciones sobre los desafíos: cómo discutir lo más importante	
Liderazgo para el cambio para gerentes	
Nociones básicas de coaching	
Couching para mejorar el desempeño	
Gestión del conflicto para gerentes	
Diploma en *Public Administration*	
Comunicación directa: equipos más fuertes	
Inclusión de la diversidad en los ámbitos de trabajo	
Competencias en Gestión Eficaz	
Oferta y recepción de *feedback*	
Investigaciones en ámbitos de trabajo	
Liderazgo en situaciones adversas	
Gestión con generaciones diversas	
Gestión de desempeño de los empleados	
Gestión de la salud en ámbitos de trabajo	
Gestión de las relaciones de trabajo	
Gestión de empleados problemáticos	
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto	
Gestión de Desempeño	

Liderazgo se Supervisores	Supervisor
Gestión exitosa de la sucesión	
Conversaciones sobre los desafíos: cómo discutir lo más importante	
Nociones básicas de coaching	
Couching para mejorar el desempeño	
Counching para el Staff para mejorar los servicios a los usuarios	

Liderazgo se Supervisores	Supervisor
Desarrollo de equipos de trabajo eficaces	
Comunicación directa: equipos más fuertes	
Inclusión de la diversidad en los ámbitos de trabajo	
Oferta y recepción de *feedback*	
Investigaciones en ámbitos de trabajo	
Liderazgo en situaciones adversas	
Lecciones de liderazgo: Herramientas de intercambio	
Gestión con generaciones diversas	
Gestión del desempeño de los empleados	
Gestión de la salud en ámbitos de trabajos	
Gestión de Derechos Humanos hoy	
Gestión de relaciones del trabajo	
Gestión de empleados problemáticos	
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto	
Gestión de desempeño	
Liderazgo personal en el rol de supervisión	
Transición a Gerente I: Elaboración de su plan	
Transición a Gerente II: Implementación de su plan	

3.2. *Toronto Public Service Learning Map*

	Aprendizaje a cumplimentar
	Competencias básicas
	Formación recomendada
	Formación continua

Competencias de Gestión	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Conducir reuniones productivas						
Desarrollar *partnerships* efectivos						
Nociones fundamentales sobre compras						
Programas de medición de *performance*						

Competencias de Gestión	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Conceptos de gestión de proyectos						
Rediseño de procesos de trabajo para mejorar el servicio						

Gestión del Cambio	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Adaptación al cambio						
Cambiar líderes por gestores						
Influenciar sin imponer						
Innovación y pensamiento creativo						
Liderar el cambio positivo						
Liderar en situaciones adversas						

Couching	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Conversaciones sobre los desafíos: Cómo discutir lo más importante						
Nociones sobre *couching*						
Couching para mejorar el desempeño						
Couching para el personal para mejorar los servicios al cliente						
Dar y recibir f*eedback*						
Influenciar sin imponer						

Comunicación	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Verbal						
Conversaciones sobre los desafíos: cómo discutir lo más importante						
Comunicación directa: equipos más fuertes						
Oferta y recepción de f*eedback*						

Comunicación	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Verbal [*continuación*]						
Competencias para exponer						
Hablar en forma clara y segura						
Fortalecer competencias esenciales de comunicación						
Trabajar con los medios						
Comunicación por escrito						
Claridad en la redacción y en el diseño						
Mejoramiento de la gramática						
Habilidades para redactar minutas						
Habilidades para escribir notas breves						
Redactar e-mails y memos eficaces						
Redactar para la Web						
Redactar informes						

Gestión del Conflicto	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Conversaciones sobre los desafíos: cómo discutir lo más importante						
Gestión del conflicto para gerentes						
Gestión del conflicto para el personal						
Competencias para el asesoramiento I						
Competencias para el asesoramiento II						
Toma de decisiones						
Influenciar sin imponer						
Conducir investigaciones en los ámbitos de trabajo						
Llegar a soluciones sobre un modelo basado en intereses						
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto						

Asesoramiento	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Conducir reuniones productivas						
Competencias para el asesoramiento I						
Competencias para el asesoramiento II						
Toma de decisiones						
Elaborar un plan estratégico						
Competencias para el trabajo en grupos						
Influenciar sin imponer						
Innovación y pensamiento creativo						
Competencias para la negociación interpersonal						
Competencias para exponer						

Servicios al Usuario	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Gestión de los reclamos						
Competencias para la negociación interpersonal						
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto						
Fortalecer competencias esenciales de comunicación						
Técnicas para prestar un servicio superior						
Conocimiento de la gobernanza municipal						
Redactar e-mals y memos eficaces						

Gestión de la Diversidad	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Implementación de la accesibilidad conforme a normas						

Gestión de la Diversidad	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Inclusión de la diversidad en los ámbitos de trabajo						
Lograr ópticas de equidad						
Derechos humanos en el ámbito de trabajo						
Gestionar con generaciones diversas						
Gestionar los derechos humanos hoy						
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto						

Gestión Financiera	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Desarrollar *partnerships* efectivos						
Gestión financiera para gerentes no financieros: Contabilidad						
Gestión financiera para gerentes no financieros: Presupuesto						
Programas de medición de *performance*						

Servicios de Flota	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
En el área de servicios de flota deberá capacitarse al personal que requiera calificaciones (licencia, certificación, entrenamiento) para operar vehículos o equipos como parte de sus responsabilidades/ obligaciones principales. No se traduce lo que sigue.						

Salud y Seguridad	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
La capacitación para el área de Salud y Seguridad está legislada por las provincias. No se traduce lo que sigue.						

Gestión de Recursos Humanos	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Gestión de la sucesión exitosa						
Asistencia en la gestión						

Gestión de Recursos Humanos	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Principios básicos para la selección de personal						
Lograr la inclusión de la diversidad en los ámbitos de trabajos						
Competencias en Salud y Seguridad de los supervisores de atención al público (menciona diferentes módulos)						
Competencia en Salud y Seguridad para el personal directivo, superior y medio.						
Conducir investigaciones en los ámbitos de trabajo						
Gestión de desempeño de los empleados						
Gestión de Derechos Humanos hoy						
Gestión de las relaciones del trabajo						
Gestión de desempeño						
Selección de Personal: Principios y Prácticas en general						
Fortalecer capacidades básicas de comunicación						

Eficacia del Personal	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Adaptación al cambio						
Construir relaciones positivas en el trabajo						
Orientación organizacional para empleados nuevos						
Comunicación directa: equipos más fuertes						
Plan financiero a largo plazo						
Gestión del propio trabajo						
Organización de su oficina						
Comprensión de la inteligencia emocional para equipos fuertes y productivos						

Eficacia del Personal	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
El líder en su interior						
Manejo del stress para lograr el bienestar en el trabajo						

Relaciones Laborales Positivas	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Conversaciones sobre los desafíos: cómo discutir lo más importante						
Nociones básicas de *couching*						
Conducir investigaciones en los ámbitos de trabajo						
Gestión de desempeño						
Gestión de las relaciones laborales						

Gestión de Compras y Contrataciones	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Gestión de contratos						
Nociones sobre compras						
Gestión y control de inventarios						
Solicitud de propuestas: preparación y evaluación						
Solicitud de cotizaciones y licitaciones: preparación y adjudicación						

Gestión de Proyectos	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Gestión de contratos						
Conceptos sobre gestión de contratos						
Metodología de gestión de proyectos, aplicación de normas administrativas						
Gestión de equipos de gestión de proyectos						
Rediseño de procesos de trabajo para el mejoramiento de los servicios						

Sistema de Registro y Gestión de la Información	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Nociones sobre los archivos del gobierno local						
Nociones sobre la gestión de documentos electrónicos						
Nociones sobre *Freedom of Information* (FOI) y protección de la privacidad						
Almacenamiento, transferencia y recuperación de archivos inactivos						
Gestión de registros para gerentes. Normativa						
Introducción a la evaluación del impacto en la privacidad						
Orientación sobre registros y gestión de la información						
Nociones básicas sobre clasificación de los registros						
Nociones básicas sobre conservación de registros						

Planificación de Jubilaciones o Retiros	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Planificación financiera básica para los retiros						
Planificación del retiro						

Fundamentos del *Toronto Public Service*	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Escritura y diseño claro						
Orientación organizacional para nuevos empleados						
Nociones sobre *Freedom of Information* (FOI) y protección de la privacidad						
Orientación sobre salud y seguridad						
Derechos Humanos en los ámbitos de trabajo						
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto						

Fundamentos del *Toronto Public Service*	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Orientación sobre registros y gestión de la información						
Fortalecer las competencias esenciales de la comunicación						
Comprensión de la gobernanza municipal						

Facilitación y Diseño del Training	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Escritura y diseño claro						
Competencias para facilitar el trabajo en grupos						
Diseño de instrucciones para capacitadores						
Planificación para el training efectivo para las divisiones						
Competencias para la exposición						
Hablar en forma clara y segura						
Entrenar a los capacitadores						

Fundamentos de la Web	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Escritura y diseño claro						
Mejoramiento de la gramática						
Nociones sobre la Web						
Redacción de e-mails y memos eficaces						
Redacción para la Web						

Última Parte

Reflexiones finales

1. Una mirada regional en la selección de Canadá

Si bien este libro está referido a experiencias canadienses, nada de lo investigado y escrito está desconectado de nuestras preocupaciones por América Latina en general, y por la Argentina en particular. Desde el inicio, la mirada y la intención estuvo puesta en la posible vinculación entre esos desarrollos y las propias prioridades y posibilidades de los países de América Latina.

¿Por qué Canadá? Como ya explicamos en el Prólogo, porque en ese país fue posible alcanzar un grado nunca antes alcanzado de profundidad en las experiencias. Hasta esta investigación, y en lo que hace a la relación entre las TIC y los gobiernos, nos encontrábamos inmersos en discursos políticos, nunca verificados, acerca de las bondades de sus prácticas y planes. Era muy difícil avanzar más allá del discurso, excepto sobre experiencias concretas difundidas por su efecto demostrativo. ¡Ni qué decir de las recetas administradas por las consultoras! Pura cáscara. De las buenas prácticas circulantes se podría mencionar otro tanto: descripciones descontextualizadas que no rinden cuenta sobre cómo sucedieron en realidad los avances, con los escollos y fracasos transitados.

Tampoco encontramos, en los criterios de evaluación vigentes en los organismos internacionales (y sus resultantes), el grado de complejidad detectado en las experiencias reunidas en este libro, como por ejemplo, la multicanalidad integrada.

En Canadá también existen los discursos, recetas y fórmulas "mágicas" de consultoras, pero allí hemos encontrado un plus: la generosa disposición de diversos funcionarios que nos habilitaron el acceso a interacciones y procesos internos. Ello contribuyó a que sus casos se constituyeran en un material ideal para ser descripto.

Por ende se tomó lo que era más rico y, además, estaba disponible, con la conciencia de que no se trataba de fenómenos que nos fueran ajenos. Fenómenos similares están emergiendo por todas partes, quizás más en los bordes de los sistemas que en sus centros. Tal es el caso de la aparición de ambientes web y espacios colaborativos presenciales, como "locus" de diversas Comunidades de Práctica (CoPs) y Redes[134].

2. Pensar en grande y empezar en lo pequeño

Así decía Marj Akerley, cuando exponía las características deseadas del Gobierno Abierto de Canadá; y agregaba "…y escalar, escalar, escalar".

En general, las innovaciones como las descriptas, emergen y comienzan en las fronteras, no en el centro de los sistemas. Algo así también ha sucedido en Canadá. No llega un visionario político y ordena que surjan CoPs y Redes. El proceso es distinto. Debe existir la predisposición para el desarrollo de esas nuevas formas y también darse las posibilidades para la consolidación de una masa crítica con algún grado de autonomía. Sobre esa potencialidad o existencia puede operar la voluntad política. Lo primero es condición necesaria.

Ahora bien, contar con la voluntad política es determinante para transformar el conocimiento circulante en esos espacios en políticas públicas y para transversalizar e integrar a los gobiernos. En nuestros países no

134 Los miembros de las CoPs poseen un conocimiento relativamente homogéneo relacionado con determinada práctica; en cambio, las redes están formadas por agentes que negocian el intercambio de conocimiento heterogéneo y complementario (Cohendet, P. et al: 2004)

contamos, en la mayoría de los casos, con esa voluntad. Quienes se encuentran cómodamente instalados en la estructura jerárquica generalmente pretenden controlar el poder manipulando la información para no compartirla. Eso es universal y los espacios colaborativos atentan contra ese enfoque. Tampoco Canadá cuenta con todo el aparato burocrático funcionando colaborativamente. Sin embargo, existe un proceso de aproximación voluntaria creciente y reciente, avalada por las autoridades, lo que no es poco.

Entonces, volvamos a lo pequeño. Lo descripto en las experiencias canadienses no nos es ajeno si observamos los sistemas emergentes que redundan en la existencia de CoPs y Redes dentro de los gobiernos. A través de nuestras investigaciones y cursos en la región hemos tomado contacto con iniciativas semejantes, surgidas en los bordes del corazón político de los gobiernos, en aquellas áreas con alguna autonomía y con alta vinculación con diferentes stakeholders y usuarios[135].

Muchos de los actores que sostienen este tipo de vinculación no pueden darse el lujo de permanecer desconectados, de fomentar ni de preservar "silos" o "islas burocráticas". Tal el caso de las áreas dedicadas a la epidemiología, catástrofes, control de medicamentos, cobro de impuestos, comercio exterior, medioambiente, defensa del consumidor, entre otras cuestiones. Muchas veces deben recurrir a los medios que tienen a su alcance para establecer ambientes comunes en los cuales se pueda elaborar un lenguaje normalizado y saber qué es lo que cada cual puede esperar del otro, conforme a reglas que van acordando. Tomemos la respuesta institucional a catástrofes. Los organismos implicados no pueden estar sujetos a que ocurra una emergencia para definir qué van a hacer en conjunto. Las reglas deben estar definidas previamente, quizás sin mucha visibilidad, porque estas mecánicas colaborativas no son bien vistas por los organismos centrales burocráticos, a quienes la urgencia no los acosa diariamente, no de una manera que requiera de acuerdos multiactorales sobre prácticas. Estos últimos organismos pueden proteger sus islas desconectadas de lo que acontece en el exterior, hasta que algo grave ocurre afuera o adentro. En tal caso, deberán responder con algún cambio para atemperar la situación. Con el tiempo, tratarán de revertir las cosas a su estado inicial, pero es posible que no lo logren porque, afortunadamente, ya habrán quedado constituidos lazos y redes que conectan en forma transversal su interior o los vinculan con otras jurisdicciones y niveles.

En definitiva, al resultar prácticamente imposible afrontar lo complejo e inestable con estructuras tradicionales burocratizadas, van emergiendo los esquemas colaborativos transversales en forma cada vez más extendida.

3. Las nuevas formas de enfrentar lo complejo y lo inestable. Convivencia de estructuras informales y formales

Tal como hemos dicho, las debilidades colaborativas del sistema formal y la existencia de herramientas Web 2.0, han dado lugar a la emergencia de estructuras informales al interior de los gobiernos. Muchas de ellas intentan concretar acciones transversales que resultan inconcebibles desde la estructuración burocrática. Además, van incorporando en sus prácticas la preciada

135 Lo dicho tiene sus excepciones. Tal es el caso del Portal de Comunidades Virtuales del Sector Público (www.catir.gov.br) originado por el gobierno federal de Brasil. En él se están alojando comunidades de práctica y redes en forma concentrada. Esta iniciativa, obviamente, debe contar con el apoyo de las autoridades políticas.

y casi inalcanzable "racionalidad técnica". Los anima primordialmente el encontrar respuestas desde el orgullo y la motivación primordial de aparecer como buenos profesionales o expertos frente a sus pares.

En el caso de Canadá, nos hemos detenido especialmente en la emergencia de este tipo de esquemas en ambientes web o presenciales colaborativos (ver pág. 96 y sig.). En realidad, se trata de una estrategia generalizada en todos los gobiernos de dicho país. Basta recordar la armonización de políticas y la generación de estándares comunes entre los CIOs (pp. 148-154), o las CoPs de los *Civic Engagement Practitioners* (pp. 236-239), o las encargadas de la política de racionalización en el uso de las TIC dentro del gobierno de Toronto (pág. 329); o la que nuclea a los responsables de contenidos Web de la OPSPedia (pp. 121-136); y así podríamos seguir enumerando una larga lista de iniciativas con el mismo patrón común.

Las distintas experiencias muestran que las CoPs/Redes constituyen una vía efectiva para manejar problemas no estructurados compartiendo conocimientos por fuera de los límites, fronteras o bordes estructurales tradicionales. Esto crea otra manera de concebir las institucionalidades que supone una convivencia de modelos informales de integración y modelos burocráticos, donde los primeros pueden proveer dinamismo en el procesamiento del contexto y respuestas rápidas ante los cambios y desafíos emergentes del mismo.

Canadá nos muestra cómo es posible que las organizaciones del sector público se apalanquen en estos patrones, aprovechando el valor de lo producido socialmente. Este apalancamiento genera nuevas geografías, donde estos sistemas informales van empujando a las estructuras formales, resultando de ello sucesivos acomodamientos y desacomodamientos que tienden a consolidar esquemas de transveraslización colaborativa. Se verifica así una tendencia primigenia al crecimiento de sistemas informales y una ulterior adaptación de las estructuras formales, si bien las variables a considerar son más complicadas que las que aquí expuestas.

Agreguemos a estos escenarios la portabilidad de los *Smart Phones*, las *Tablets* o las *Notebooks*, que están produciendo la emergencia del individualismo en red. Ya no se trata sólo de grupos informales que operan como colectivos y que gozan de alguna estabilidad. Ahora se agregan las relaciones persona a persona, producto de la apropiación creciente de las TIC. Así van apareciendo formas más inestables de relación, que subsisten paralelamente a los sistemas informales ya descriptos.

Más allá de la pertenencia voluntaria a tal o cual grupo, las personas han comenzado a transformarse, en sí mismas, en nodos de las redes. Y este fenómeno afecta lo que acontece internamente en las áreas de gobierno. Estas interacciones, con sus formas y ambientes, comienzan a adquirir grados crecientes de autonomía en relación a las estructuras jerárquicas, ya que se van independizando de los recursos provistos por los propios gobiernos.

Aun cuando se manifieste una sub-utilización de las tecnologías colaborativas por parte de los gobiernos, así como un generalizado bloqueo del acceso y uso de la Web 2.0 y a la participación en sus espacios tecno-sociales; la apropiación de estas tecnologías portables proporciona un margen de libertad insospechada para eludir las limitaciones impuestas formalmente, porque su uso depende más de su dueño que de la institución de pertenencia. Cada funcionario entrevistado en Canadá contaba con un *Smart Phone* que emitía una señal sonora recordatoria o de recepción de mail casi al mismo tiempo que su computadora de escritorio, Esta convivencia de tecnologías configuraba un escenario habitual en todos los escritorios, superándose así las restricciones institucionales para acceder a redes sociales externas a la Intranet

desde la computadoras asignadas. Nada muy distinto ocurre en nuestros lugares de trabajo.

Así van configurándose situaciones donde las personas, en su ámbito de trabajo, atienden simultáneamente sus relaciones personales, sus redes de interés y sus vínculos de trabajo. Las prioridades de atención las fija cada individuo, y eso resulta imposible de controlar ya que el medio de comunicación no es institucional (Wellman, 2006).

¿Podemos prever el impacto que estos avances tendrán en el sector público? No, en lo que a nosotros respecta. Lo que no cabe duda es que debemos estar atentos y preparados para transitar por estos cambios y transformar estas emergencias en oportunidades para el enriquecimiento institucional. Esto es: posicionarnos para poder gestionar la convivencia de lo informal con lo formal en beneficio de una mejor gestión.

Lo descripto en este libro puede aportarnos algunas pistas al respecto, no recetas. Debemos, en ese sentido, ser capaces de encontrar nuestras propias respuestas. Para ello, es muy útil consolidar lenguajes normalizados, así nuestra gestión del conocimiento en estos dominios puede involucrar un registro cada vez mayor de experiencias, para procesarlas luego. Sobre esto se avanzará a continuación.

4. Sistemas emergentes y lenguajes

Es extraordinaria la cantidad de experiencias que se aproximan, rodean o, incluso, van más allá de lo que hemos visto en este libro. Podría inferirse que la creatividad se desenvuelve dentro de patrones comunes construidos por densas masas críticas que van dando respuestas informales a la complejidad e inestabilidad que caracterizan al entorno global. La apropiación social de herramientas 2.0 es un dato clave en estas emergencias. Pero es una apropiación silenciosa. Por ende, carecemos de un lenguaje normalizado y extendido para describir lo que acontece, haciéndonos ignorar su magnitud. Esto es lo que nos ha animado al relevamiento de prácticas volcadas en este libro, al permitirnos poner en evidencia desarrollos con alto grado de madurez y que aportan un conjunto de conceptos potencialmente útiles para ordenar este nuevo mundo simbólico.

La tarea más ardua en el proceso de escritura de este libro ha sido encontrar las palabras/conceptos adecuados que den cuenta de estos desarrollos; pero el esfuerzo bien ha valido la pena. La construcción de parámetros es una tarea en constante crecimiento, que se viene consolidando en cada investigación regional que realizamos, ya que pasamos a describirla y difundirla conforme a esas referencias. Lo mismo sucede con las experiencias volcadas por los propios funcionarios regionales, en su calidad de participantes en los cursos ya comentados, dictados en los ámbitos del EIAPP-CLAD-INAP. Ellos también van asumiendo ese marco conceptual para describir sus propios desarrollos. Para consolidarlo, previamente existió una puesta en común de las experiencias canadienses, las mismas que aparecen en la primera parte de este libro (ver "Audiencias, canales y *Back Office*", pp. 26-77; y "Ambientes Web colaborativos", pp. 93-137). Esos fueron los primeros textos escritos y difundidos. Dichos antecedentes nos permiten reconocer la utilidad de estos parámetros ya que, con base en dichas prácticas y en las categorías taxonómicas y semánticas que vamos plasmando, comienza a emerger un lenguaje común y a generarse comparaciones, del tipo de: "esta experiencia se parece", "esta no se parece", "se parece sólo en estos aspectos", o "aquí tenemos una nueva configuración"; y así sucesivamente.

La conquista de un lenguaje común nos posibilita acceder a estos sistemas emergentes, ya que nos permite mantener conversaciones con sustentación explícita, superando la actual inercia de lo tácito que connota estos fenómenos, su no lenguaje. Así podemos acompañar conceptualmente la vertiginosa apropiación social de las tecnologías, y los espacios tecno-sociales generados con ayuda de las mismas.

Los procesos emergentes, del tipo de los que estamos analizando, pueden tener distintas manifestaciones y nombres. En tanto tendencias que impactan en el ámbito público, el nombre que más se impone es el de "Gobierno Abierto", término utilizado en la región tanto para avanzar hacia un modelo factible, como para transitar por un mero discurso, aunque de singular fuerza. Sobre esta cuestión volveremos en el punto siguiente.

5. Qué nos aportan las experiencias canadienses

Hemos destacado cuatro temas, no porque agoten el universo de las contribuciones posibles, sino porque son los más útiles para resaltar en un capítulo final. Estas contribuciones giran en torno a la innecesaria sobre-determinación de la tecnología en el uso del concepto de Gobierno Abierto, al derecho de los ciudadanos a elegir los canales de prestación dentro de sistemas de multicanalidad integrada (donde la gestión de la información es esencial), a los avances hacia la Ventanilla Única y sus modelos de construcción y, finalmente, a la participación ciudadana con o sin TIC.

5.1. Tecnología y Gobierno Abierto

El concepto de Gobierno Abierto se puede utilizar en forma efectiva cuando se concibe como un escenario que incluye a la burocracia, por un lado; y la ciudadanía es considerada como un conjunto de grupos e individuos diferenciados conforme a sus intereses, por el otro. Así puede darse la posibilidad de avanzar en una multiplicidad de temas como los tratados en este libro. En el otro extremo nos encontramos con la mención de actores simplificados y con discursos meramente retóricos. En el medio, emergen experiencias de todo tipo.

En términos generales nos encontramos un poco a ciegas en el desarrollo de este concepto. Aún estamos explorando y aprendiendo unos de otros. No existe gobierno donde este concepto se encuentre totalmente desarrollado. Algunos han avanzado más, otros menos, otros nada. La diferencia radica en que los que van adelante cuentan con las vocaciones políticas habilitantes. Cuando esto falta, el Gobierno Abierto se transforma en un mero discurso.

Aclarado este punto, pasamos a referenciar algunos casos de desarrollo efectivo, puntuales o con visiones integradoras, para luego opinar sobre los casos meramente discursivos.

En relación al desarrollo efectivo, contamos con buenos ejemplos, donde los cambios propuestos tienen algún viso de implementación. Basta recorrer las experiencias regionales volcadas en la "Alianza para el Gobierno Abierto" (http://www.opengovpartnership.org/)[136] o profundizar en las experiencias de

136 Se recomienda la lectura de la entrevista a Jorge Hage Sobrinho, ministro de Estado Jefe de la Contraloría General de la Unión, Brasil, realizada por José Luis Tesoro, en el Boletín No. 73, Mayo 2012, del Foro E-Gobierno, OEA. Tema del mes "Contribución de las TIC y del e-Gobierno al Acceso a la Información Pública". En la misma se declara que esa Alianza global integrada por más de 55 países, cuenta con un Comité Directivo donde Brasil desempeña un rol relevante: el de co-dirección de la

Gobierno Abierto mencionadas al comienzo del libro (pp. 17-19, ref. entrevistas en Boletín E-Gobierno OEA, No. 55)[137].

En el otro extremo, en el meramente discursivo, emergen consideraciones sobredimensionadas acerca de la importancia de la tecnología, como si fuera la única condición para garantizar la apertura de los gobiernos. De la mano de la apropiación social de las TIC, se avanzaría automática y mágicamente en cuestiones tan complejas como la transparencia, la participación y la colaboración. Los actores que aparecen relacionados son dos: los gobiernos (sin su brazo ejecutor: la administración pública) y la ciudadanía, sin distinción alguna al interior. En estas situaciones se omite cualquier referencia al cuerpo de articulación y ejecución del gobierno. Tampoco existe precisión alguna sobre las complejidades que encierra el término "ciudadanía".

Las referidas omisiones son inconcebibles si se pretende llevar adelante acciones relacionadas con políticas públicas concretas, que impacten en ciudadanos concretos. Sin arenas propicias para la concertación y sin estructuras burocráticas para hacer efectivas las políticas, estas pretensiones son sólo entelequias; un "Gobierno Abierto" manco por partida doble.

En el escenario discursivo de este llamado "Gobierno Abierto" conducido por la tecnología se instalan, por un lado, una ciudadanía altamente digitalizada ansiosa de involucrarse; y por el otro, políticos deseosos de compartir información y pedir participación/colaboración en los espacios tecnosociales generados. Tal como dijimos, en este último extremo solo existen las cabezas de los gobiernos, esto es: las cúpulas políticas. No existe una estructura que gestione la información, esto es: identifique la información disponible, preserve la privacidad, habilite el acceso, resguarde la información en sus registros, abra los mismos al conocimiento público, organice un Portal de *Open Data*, etc. Tampoco existen sujetos responsables de promover involucramientos cívicos, ni metodologías o estándares para ello, ni autoridades para rendir cuentas. Asimismo, no detectamos quiénes generan instancias precisas de colaboración, además de no quedar claro para qué la ciudadanía debería colaborar, en qué procesos específicos, quienes podrían estar interesados, ni cuáles serían los resultados esperables.

Venimos de un deslumbramiento por la implantación de gobiernos electrónicos donde todo descansa en la instalación de las TIC convertidas en una especie de Mago de Oz, si bien con resultados un poco más efectivos. En el camino, nos hemos encandilado más de la cuenta, olvidándonos de las condiciones reales de buen funcionamiento de los gobiernos y de su aparato administrador, condiciones sin las cuales no hay tecnología que sirva. Ese es un norte claro a mantener. Y para ello hay que hacerse cargo de la palabra "Gobierno", ponerle cuerpo y enriquecerlo con lo "Abierto".

Canadá es un buen ejemplo de cómo el rediseño de las estructuras de gobierno, el cambio concreto de las culturas internas, la creación de instancias específicas de acceso, de participación y colaboración, siempre se encuentran en primer término en la atención de sus hacedores. Ellos mencionan privilegiadamente la focalización en ciudadanos concretos y ese constituye su eje primordial (lo hemos visto muy claramente con la "Historia de Marta", pp. 43-44). Allí entra la consideración de si los ciudadanos concretos están

---

Alianza. Ver http://www.graphicmail.com/new/viewnewsletter2.aspx?SiteID=72841&SID=0&NewsletterID=782366&utm_source=GraphicMail&utm_medium=email&utm_term=NewsletterLink&utm_campaign=Newsletter&utm_content=

137 Boletín nº 55, Julio 2010 - ISSN 1999/4605 "E-Gobierno y Gobierno Abierto". http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_55/Temadelmes55.htm y http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_55/Principal55.htm

dispuestos a usar directamente tecnologías para acceder a las prestaciones o a la participación. Los funcionarios entrevistados saben en qué aspectos las TIC pueden ayudar en la tarea de servirlo, pero jamás las TIC terminan siendo el centro. Por otra parte, la constatación de la satisfacción de ese ciudadano respecto al canal seleccionado, más la complementariedad entre canales en sistemas efectivos de Ventanilla Única, ha dejado atrás -si es que alguna vez fue planteado de modo contundente- la idea de que la interfaz con la ciudadanía debería ir resolviéndose vía Web, en una especie de viraje universal en favor del uso forzado de las TIC.

5.2. La multicanalidad y su integración informacional

Como hemos visto, en las experiencias relevadas se fortalecen los canales de atención personal y telefónica; si bien dotan a la Web de toda la información posible no sólo para consulta de la ciudadanía sino también como referencia para los propios empleados y funcionarios dedicados a la atención al público.

¿Dónde quedaron las TIC para ellos? Todo depende de los objetivos que se propongan, que parecieran no consistir en la compra de tecnología por las razones aducidas por sus vendedores. Lo importante es que fijan un norte, el ciudadano de carne y hueso y su derecho a acceder a los servicios, con o sin uso de las TIC. Ello cambia sustancialmente la mirada y las acciones.

No cabe duda de que allí las TIC están fuertemente implantadas en los gobiernos descriptos, sin desmerecer las acciones realizadas para reducir la brecha digital en la sociedad. Sin embargo, lo avanzado en el primer caso apunta a favorecer el derecho ciudadano a elegir el canal.

Nosotros tenemos nuestros propios acuerdos regionales, cuyas miras apuntan en igual sentido. Así, la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CIGE) proclama la necesaria complementariedad entre canales TIC y los tradicionales, para garantizar el acceso universal. En la Carta se contempla el derecho a optar por el medio más accesible y utilizado, lo que supone la no discriminación entre los que deseen o no emplear TIC. Un desafío importante es ver la forma en que los gobiernos hacen un uso intensivo de las TIC para garantizar este derecho, lo que implica diversidad de canales (mostrador, telefónico, SMS/WAP, Web), para el acceso a la misma información y a servicios similares, debido a que existe integración entre todas las interfaces e interoperabilidad entre sus sistemas[138]. Canadá es una muestra de que esto es posible. Algunos países latinoamericanos también están avanzando en dicho sentido. Así tenemos el desarrollo de Ventanillas Únicas presenciales y móviles. Las encontramos en Uruguay, con sus Centros de Atención Ciudadana (CAC) dispersos en el interior del país (ver www.masfacil.gub.uy/cacs.html); las volvemos a encontrar en Colombia en el Programa de Centros de Contacto Ciudadanos y sus CADES, SUPERCADES, en la misma ciudad de Bogotá (ver www.bogota.gov.co/direccion/e2.htm). Las plataformas multicanales se impusieron también en Perú, en el Programa Mejor Atención al Ciudadano (MAC y MACPyME) (Ver http://www.mac.pe). También nos topamos con servicios de Ventanilla Única presencial móvil en Bahía, Brasil, con su sistema SAC, modelo que se ha expandido a otros gobiernos

138 Ver Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CIGE), en su Preámbulo, párrafos: 2, g; 6, a y g; 24; 25; 28 y 30. Para conocer el avance en la aplicación de la CIGE en la región, se recomienda la lectura del "Informe Final del Foro Iberoamericano sobre Estrategias para la Implantación de la CIGE", Venezuela, 2009. Ver http://www.clad.org/documentos/otros-documentos/foro-iberoamericano-sobre-gobierno-electronico. La redacción del mismo estuvo a cargo de la autora de este libro.

(ver www.sac.ba.gov.br). En el mismo país, en Sao Paulo, detectamos una estructura similar en el *PoupaTempo*, Ventanilla Única con una modalidad móvil también, que llega hasta las poblaciones rurales más alejadas. En el Estado de Paraná, perteneciente al mismo país, descubrimos una experiencia avanzada de multicanalidad dirigida por CELEPAR, empresa tecnológica a cargo de la prestación de servicios públicos (www.celepar.pr.gov.br), que acredita un desarrollo importante en M-Gov (canal de telefonía móvil). Dicha empresa pública actualmente está proveyendo atención presencial a través de carpas que van siendo trasladadas por todo el territorio, además de contar con oficinas fijas, como en el resto de los casos.

La lógica conclusión de este panorama es que hay muchos avances regionales que vienen cumpliendo los enunciados de la CIGE (Kaufman, 2009)[139].

Volviendo a Canadá, para lograr alcanzar objetivos similares tuvieron que trabajar fuertemente en la gestión de la información, escuchando y capacitando, para su mejoramiento, a todos aquellos agentes que atienden al público. Luego, van consolidando puestas en común destinadas a todos los efectores, independientemente del canal específico donde se desempeñen. Además, van adoptando recaudos para generar estándares, para concertar *Thesaurus* comunes, así como para ir enriqueciendo la catalogación de manera conjunta.

Quizás, donde las experiencias canadienses tienen su mayor grado de desarrollo es en la profesionalización e importancia dada a quienes trabajan en la interfaz con la ciudadanía, en la gestión de la información conjunta y en la naturaleza integrada de su multicanalidad. No hemos podido encontrar, y puede que por limitaciones propias, ningún caso similar en la región.

Ahora veamos el porqué de la multicanalidad. Si bien el canal presencial es el más caro, no han dejado de multiplicarse los puestos de atención (fijos y móviles). Igual sucede con el canal telefónico, más costoso que la Web. ¿Por qué se insiste en ello? Por la sencilla razón de que su norte son ciudadanos concretos que expresan metódicamente sus expectativas y experiencias de atención. Y si resulta que existe una mayoría que prefiere el canal telefónico y el presencial, estos canales deben mantenerse y mejorarse. Pero, aun en el caso de que fuera una minoría con dificultades para relacionarse con lo tecnológico, o de manejar el idioma oficial, igual sería válido avanzar en dicho sentido para garantizar el acceso universal.

¿Hasta qué punto es relevante la tecnología en estos desarrollos? Sucede como en los conciertos. Si bien los instrumentos son fundamentales para producir música, desde nuestra perspectiva de usuarios lo relevante es la música que nos brinda la orquesta, y no los instrumentos, sus características ni sus fabricantes. Además, en algunos casos, puede tratarse de música coral.

Esta puesta en foco de la multicanalidad es interesante. Saca el eje de lo tecnológico y lo re-direcciona a lo humano, social, cultural y político, dejando enseñanzas importantes.

5.3. Avances hacia la Ventanilla Única

Pero por debajo de todo esto, sosteniendo estas aproximaciones a las necesidades ciudadanas, se encuentran los modelos de gestión de Ventanillas Únicas, Ventanillas que son un objetivo permanentemente declarado en

139 Se aclara que, además de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, estos conceptos son reconocidos en algunos enunciados de las Cartas de Calidad de la Gestión y la de Participación Ciudadana (CLAD, ver http://www.clad.org/documentos/declaraciones).

nuestros discursos, pero difícilmente alcanzado, excepto en lo que hace a la recaudación o a la formalización de empresas con fines eminentemente tributarios. El resto de las políticas públicas permanece alejado de esas acciones integradoras.

La cercanía entre "el decir y el hacer" que hemos encontrado en el modelo de Ventanilla Única de *Service Canada* o en la Plataforma 311 de Toronto, nos va indicando un mundo de dificultades y soluciones posibles, útiles para recorrer y reflexionar sobre las posibilidades y respuestas en América Latina. Este universo de lo concreto, con su creación de organismos transversales, su dotación presupuestaria, su personal altamente calificado, los roles de conducción de sus CIOs o sus mecanismos de cooptación, nos indica qué tipo de negociaciones entre poderes y organismos serían necesarios para avanzar, si esos son los modelos elegidos. Y volviendo sobre lo mismo, lo analizado nos muestra que el componente tecnológico es mucho menos relevante que la instauración de nuevos valores y conceptualizaciones sobre el funcionamiento de los gobiernos.

5.4. Gobierno Abierto y participación ciudadana

¿Qué hemos podido ver en las experiencias de participación volcadas? Las TIC no aparecen como herramientas excepto en la creación del Portal para la CoP de los *practitioners* de involucramiento cívico (ver pág. 240), con el fin de ayudarlos a administrar su propia gestión del conocimiento. Las metodologías de participación relevadas (ver pp. 269-299) se destacan por la prioridad que asignan al contrato entre gobierno y ciudadanía (explícito o implícito), a la apertura de la información para la participación responsable, y a la formación cívica. No hay casi mención a las TIC, que cumplen una función netamente instrumental; tampoco al "gobierno electrónico", una expresión que ya resulta extraña o vetusta en Canadá. Por otra parte, no existe una remisión preponderante a las redes sociales virtuales. A través de los testimonios recogidos podemos inferir que, en muchos casos, las perciben como fuegos de artificio[140].

Excepto para los más jóvenes, las preferencias ciudadanas parecen orientarse hacia la participación cara a cara, que genera lazos más fuertes y mayor involucramiento que las interacciones virtuales, al asumirse compromisos recíprocos entre personas y autoridades concretas y conocidas. Las redes sociales virtuales, que aparecen y desaparecen con gran facilidad, inspiran menor confianza.

La apuesta al involucramiento cívico también se asienta en una política transversal, donde un área central ejerce la supervisión, coordinación, formación y consolidación de guías y estándares; y sus involucrados, en cada sector público, se conectan como Comunidad de Práctica. En conjunto apuntan a la mejora continua a través de la ubicación de mejores prácticas y la construcción colectiva de un protocolo que incluya estándares para la planificación, selección metodológica, difusión, comunicación, información y evaluación[141].

140 Dados los problemas de acreditación de identidad en esos espacios, una persona puede asumir miles de personalidades, si lo desea, y boicotear cualquier iniciativa en dicho sentido. Por eso, muchos consultores políticos desalientan su uso porque pueden llevar a situaciones inmanejables.

141 No es el único caso de estructura transversal. Hemos visto también la función de los enlaces (ALO) en el Manual de armonización de acceso a la información, gestión de registros, divulgación automática y protección de la privacidad. El mismo esquema se repite para todos aquellos a cargo de la comunicación institucional.

Por lo tanto, esas iniciativas de Gobierno Abierto parecieran sustentarse más en esta gobernanza interna, sumada a la información/formación ciudadana, que a la utilización espasmódica de TIC, en iniciativas no integradas.

El uso de tecnología llegaría ser pertinente dependiendo de cuál es el objetivo del llamado a participación de la ciudadanía. Si se trata de convocatorias para la participación política frente a alguna elección, el uso de herramientas 2.0 puede ser de una inmensa ayuda al permitir apreciar cuáles son los temas de mayor relevancia que circulan por Internet. Eso ayuda a orientar la campaña política y los temas a destacar en las redes. Estas convocatorias han sido útiles, como lo muestran algunas elecciones famosas, como las de Obama, en Estados Unidos, o la de Mocus, en Colombia, que avalarían el mito de la e-participación. Pero advertimos, que ese es el campo de la participación política pre electoral o de apoyo/rechazo en momentos álgidos de la política, no el de la participación en el ciclo de las políticas públicas, ciclo que tiene su escenario político-burocrático, con audiencias ciudadanas específicas.

Ahora bien, los métodos principales deben ser otros cuando pretendemos el involucramiento de ciudadanos concretos con el barrio o la ciudad o con el gobierno nacional. Otras son las formas de reunir y tratar sus reivindicaciones concretas, así como de incorporar sus opiniones en cada fase de determinadas políticas, las que son específicas y cuentan también con sujetos concretos a cargo.

Para finalizar, queremos manifestar nuestro mayor deseo. Esperamos, y en eso hemos puesto el mayor ahínco, que este libro nos ayuden a operar sobre cada realidad específica previniéndonos del enamoramiento de preconceptos, del tipo Mago de Oz tecnológico, para así poder estar más atentos con lo que es viable y oportuno y descartar lo que no lo es, en todos los campos, sin tentarnos con paraísos artificiales ni aullidos de sirenas.

6. Referencias

Boletines E-Gobierno, OEA:

- Boletín nº 73, Mayo 2012 - ISSN 999/4605. "Contribución de las TIC y del e-Gobierno al Acceso a la Información Pública". http://www.graphicmail.com/new/viewnewsletter2.aspx?SiteID=72841&SID=0&NewsletterID=782366&utm_source=GraphicMail&utm_medium=email&utm_term=NewsletterLink&utm_campaign=Newsletter&utm_content=.
- Boletín nº 55, Julio 2010 - ISSN 1999/4605 "E-Gobierno y Gobierno Abierto". http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_55/Temadelmes55.htm y http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_55/Principal55.htm.

Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, http://www.clad.org/documentos/declaraciones, ubicado el 12/08/2012.

Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión, http://www.clad.org/documentos/declaraciones, ubicado el 12/08/2012.

Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana. http://www.clad.org/documentos/declaraciones, ubicado el 12/08/2012.

Cohendet, P. et al: Communities of Practice and Epistemic Communities: A Renewed Approach of Organisational Learning within the Firm. En http://www-eco.enst-bretagne.fr/Etudes_projets/RNTL/workshop1/dupouet.pdf (encontrado el 20/10/2004).

Falivene, G y Kaufman, E (2005) "The potential of Communities of Practice (CoPs) in Argentina to articulate Public Organizations into Networks". *The Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*. Coakes, E. y Clarke S. Edit. (Univ. Westminster/Hull. U.K). Idea Group. Identificable en http://www.idea-group.com/reference/details.asp?ID=4458&v=contributors.

Kaufman, E. (2005) "Comunidades de Práctica y trastienda del Gobierno Electrónico. El Gobierno Electrónico hacia la sociedad de la información: experiencia del Foro Informático".Ponencia para el *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santiago, Chile, 18 - 21 de octubre de 2005.

Kaufman, El (2009) "Informe Final del Foro Iberoamericano sobre Estrategias para la Implantación de la CIGE", Venezuela. Ver http://www.clad.org/documentos/otros-documentos/foro-iberoamericano-sobre-gobierno-electronico.

Wellman , Barry (2006). "La formación de los espacios comunitarios como espacios de redes sociales: Lugar físico y lugar virtual: El surgimiento de las redes personalizadas". En *Redes: Enfoques y Aplicaciones del Análisis de Redes Sociales (ARS)*, Ed. José Ignacio Porras & Vicente Espinoza, Universidad Bolivariana - Instituto de Estudios Avanzados (USACH) Editorial Universidad Bolivariana, Huérfanos 2917, Santiago Chile. Buscar en http://www.ubolivariana.cl y http://www.revistapolis.cl.