

Herramientas CiRM y las nuevas TICs como soporte del Gobierno Electrónico

CiRM tools and new TICs as a support of Electronic Government

Mónica LARROSA, María Laura PEPE, Gabriela GABAY, Carlos MOLINA, Carlos PARADELA, Carla CROCCO
Universidad Nacional de la Matanza

Resumen:

Las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, combinadas con la aplicación de herramientas de Customer Relationship Management al ámbito de la administración pública (Citizen Relationship Management) pueden convertirse en una interesante combinación para el sostenimiento de la gestión cimentada en el Gobierno Electrónico. Estas tecnologías permiten, si hay voluntad política de lograrlo, escuchar la voz de la ciudadanía, interactuando mediante plataformas multicanales que permiten rápido acceso, flexibilidad y capacidad de seguimiento, sin importar la vía de ingreso.

Abstract:

The new Information and Communications Technologies, combined with Customer Relationship Management's tools, and implemented on public administration (Citizen Relationship Management), can turn into an interesting combination for the maintenance of management based in Electronic Government. These technologies allow -if there is political will to achieve it- listening to the voice of the citizenship, interacting by means of multichannels platforms that allow rapid access, flexibility and capacity of follow-up, without caring the path of revenue.

Palabras Clave: *Gobierno electrónico, Citizen Relational Management; Customer Relational Management, administración pública*

Key Words: *E-Government, Citizen Relational Management; Customer Relational Management, Public Management*

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en un mundo globalizado y en constantes cambios, es importante para las distintas esferas gubernamentales, a cualquier escala, comprometerse con una gestión eficiente, que contribuya a los fines de las economías tanto locales como nacionales. Es aquí donde hay que entender la importancia del uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTICs) como instrumentos fundamentales para una administración eficaz y fructífera. Generar políticas que mejoren la infraestructura necesaria para la utilización de estas herramientas debe ser un motor de reformas estructurales imperativas para cualquier organismo gubernamental que pretenda reducir los costos de inoperancias, gestionar los recursos del Estado de manera racional y entender las necesidades de la ciudadanía.

El Gobierno Electrónico proporciona respuestas a muchos de los interrogantes del sector público, posibilitando el acceso a herramientas que estratégicamente usadas, aceleran y flexibilizan significativamente las diversas áreas de la administración pública, y las NTICs interceden como medios indispensables entre un gobierno y sus ciudadanos para generar canales de comunicación exclusivos entre ambos. En sociedades tan

informadas, hay cada vez más la necesidad de poder correr el velo que oculta las acciones del Gobierno y el acceso a la información que éste posee. La gobernabilidad -entendida como la interacción entre el gobierno y la sociedad-, se manifiesta en el éxito de este proceso. La ciudadanía demanda cada vez con más frecuencia, una mayor transparencia de parte de los gobiernos, más descentralización, más independencia para expresar sus demandas, deseos, prerrogativas y prioridades. La participación ciudadana es uno de los componentes más importantes de los gobiernos democráticos, y en especial los municipales, más locales, con funciones directamente relacionadas a lo territorial y a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. La ciudadanía y los movimientos sociales organizados han aumentado su participación en el proceso de la toma de decisiones gubernamentales, y en muchos casos se puede ver un esfuerzo para alcanzar decisiones públicas en cooperación con la población.

El uso de las NTICs ha contribuido en los últimos años a mejorar la gobernabilidad y la participación. Prueba de ello son, por ejemplo, el uso de las redes sociales para la movilización política y las campañas de alfabetización obligatoria. La creciente accesibilidad a estas tecnologías, que incluyen -además de computadoras-, Internet, comunicación móvil y otros medios de comunicación, ha permitido,

entre otras cosas, un mayor acceso al conocimiento y la expansión de la actividad cultural; pero además puede potencialmente ser una poderosa herramienta para el desarrollo de una nueva conciencia crítica y de participación ciudadana. Su influencia en la gobernabilidad se destaca dada su aplicación en los ámbitos de la justicia, la seguridad, los derechos humanos y la educación, y por la mejor accesibilidad a información de interés público y de organismos de protección al consumidor. Estas herramientas también contribuyen en la interacción con los distintos poderes y organismos de gobierno al proveer información sobre su accionar, y hay una creciente tendencia a masificar su uso para prestar servicios al público, tales como la obtención de documentos de identidad y certificados de defunciones o facilitar el pago de impuestos y obligaciones. “Las TIC permiten a las organizaciones, tanto públicas como privadas, dar respuesta oportuna a la demanda de servicios requeridos por los ciudadanos. Dichas organizaciones deben estar ganadas a la idea de hacer un uso intensivo de las tecnologías de la información que le permitan automatizar los procesos y ahorrar recursos, que resulten en la prestación de un adecuado y eficiente servicio al cliente.”...“El gobierno electrónico cimienta sus bases sobre el uso de las TIC, pues éstas ayudan a brindar respuestas oportunas a las solicitudes de los usuarios, a ofrecer servicios de calidad con un mínimo de trámites, permiten la interacción entre el gobierno y ciudadano, y propician la participación ciudadana, a través del uso de Internet” [1].

Uno de los campos en los que estas tecnologías pueden brindar mayores aportes es básicamente el

poder obtener información pública desde los organismos gubernamentales. Esto no debe entenderse meramente como la publicación oficial en Internet de información de rendición de cuentas y datos que hacen a la transparencia, sólo interpretada por profesionales entendidos en la materia. Debería tenerse en cuenta al resto de la población, con textos diferenciados para destinatarios específicos, garantizando la satisfacción de las demandas sociales en cuanto al acceso a la información, el empoderamiento y la creación de ciudadanía. Adicionalmente, estas herramientas pueden contribuir para que los gobiernos puedan recabar información proveniente de la comunidad y así elaborar políticas y estrategias de acción más efectivas, por ejemplo, en temas de prevención del delito y seguridad.

Entendiendo esta necesidad cada vez mayor de incorporar las NTICs a la relación entre los ciudadanos y las distintas escalas gubernamentales, existen hoy en día múltiples canales de comunicación virtual entre los diversos actores, motorizados en los últimos años principalmente por las llamadas “redes sociales”. Y no se puede ya ignorar la importancia que en la sociedad en la que vivimos está teniendo esta tendencia, que como nunca antes en la historia de la humanidad, está atravesando tanto distintas clases etarias como niveles socioeconómicos, e inclusive superando los límites de la distancia. Lo importante aquí es la decisión política de establecer políticas de gobierno electrónico y accionar para su consecución, porque “...tener un municipio con importantes gestiones a partir de sus TICs, depende en gran medida de la postura que muestre el alcalde frente a la tecnología. Es de especial injerencia el hecho de que

el alcalde se interese por el tema tecnológico y perciba los beneficios de la tecnología, así no escatimará en invertir en recursos tecnológicos para un municipio digital y por ende un mejor servicio a la comunidad. Si, por el contrario, percibe la tecnología como un costo que no genera resultados inmediatamente visibles, el municipio se encontrará menos digitalizado” [2]. y por ende, posiblemente perderá eficiencia su gestión. Las posibilidades de éxito de la gestión basada en el E-Government tienen sobre todo que ver con esta decisión política que permita y promueva las acciones necesarias, impulse los cambios de paradigma, reacomode estructuras y culturas de trabajo instaladas y cristalizadas, porque “el inadecuado funcionamiento de la administración electrónica no es simplemente un problema de ineficiencia tecnológica, es el reflejo de una inadecuada comprensión de la transformación del marco sociotécnico y su incidencia en la conformación de las relaciones ciudadanos-administración” [3]

II. EL APOORTE DEL CRM A LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL

Tanto las organizaciones de carácter público como del ámbito privado, tienen como objetivo cubrir las necesidades de un grupo específico de personas. La diferencia está en que en unos casos el fin es obtener rentabilidad económica y en otros, los objetivos finales son de diferente índole. La aplicación de tecnologías como el CRM logra ser de utilidad en ambos casos. Probada está ya la eficiencia de estas soluciones de software en el sector privado, pero recientemente se está comprobando también que, en el ámbito estatal, la utilización del CRM contribuye a la

atención más eficiente del ciudadano, facilitando su interacción mediante contactos multicanales donde las NTICs poseen un rol de relevancia. Sin embargo, el enfoque debe ser diametralmente opuesto, ya que mientras que en el sector privado el CRM es una herramienta muy importante para la segmentación de los clientes por su potencial económico, a nivel ciudadanía el criterio para segmentar tiene que ver con la identificación de los sectores más vulnerables, a fin de que sean estos últimos los destinatarios de la “atención preferencial” de acuerdo a sus necesidades.

En definitiva, así como en el ámbito privado la gestión está orientada al cliente, en el sector público, la utilización de CRM evoluciona a funcionalidades específicas, contribuyendo a la implementación de planes de Gobierno Electrónico y adquiriendo el nombre de Citizen Relationship Management (CiRM), con objetivos tales como medir la satisfacción de los ciudadanos, gestionar en función al grado de satisfacción de los mismos y conocer sus inquietudes. “El desarrollo de un plan de puesta en práctica conveniente contribuiría con todos los puntos de contacto que cualquier elemento tenga con el gobierno estatal, incluyendo el teléfono, el fax, y las citas presenciales. Esta evaluación de los servicios y dinamización de los procesos a través de agencias en una manera centralizada y coordinada es una parte clave de CRM.”... “El gobierno electrónico está en su primera infancia. Las posibilidades del gobierno electrónico nos permiten ir tras un entorno interactivo, donde los ciudadanos tengan el acceso a su información, puedan transaccionar su asuntos, y en el futuro, quizás, participar en el proceso de gobernanza. La evolución de la tecnología nos permite perseguir

una sociedad sin fronteras de intercambio de información. Debemos seguir desarrollando nuestros procesos y comportamientos para aprovechar este período único en nuestra historia” [4]. Profundizando en la implementación de un CiRM, básicamente, esta aplicación representa parte del front-office desde el punto de vista del ciudadano. Posteriormente, el proceso que se realiza con esta interacción será tratado por el back-office.

En la Figura 1 se representan las funcionalidades que tiene la utilización de una aplicación de estas características donde no solo el ciudadano puede acceder a los servicios que los organismos ofrecen (pedidos, reclamos, estado de sus trámites, pagos de servicios, etc.) sino que también, para el propio organismo, sirve como elemento de control y transparencia, además de una oportunidad de acercamiento al ciudadano, quien retroalimenta por medio de sus requerimientos la necesidad de la mejora continua en el servicio.

Hoy en día, como en otro tipo de tecnologías, existen sistemas de CRM libres y gratuitos o pagos. Estos últimos también pueden ser herramientas empaquetadas o soluciones de software realizadas a medida. Es importante tener en cuenta que cualquier opción de implementación deberá tener interacción con las herramientas ofimáticas en uso por cualquier ciudadano, para que la interacción sea lo más fluida posible. Dependerá, obviamente de los requerimientos estructurales del ámbito en el que se implementará la aplicación para tomar la decisión de adoptar uno u otro. En líneas generales, si la cantidad de personal a

utilizarlo es relativamente pequeña, lo mejor es utilizar un CiRM empaquetado.

De todas formas, la dificultad con este tipo de paquetes de software es que puede resultar difícil la adaptación de las funcionalidades estándar a la necesidad real, por lo que se necesita una concepción diferente de este tipo de software para el éxito de la implementación. Si la cantidad de usuarios que utilizarán esta herramienta es mayor, entonces será aconsejable utilizar, de base, un CRM a la medida de la necesidad. Este dato es importante según la escala gubernamental a la que vaya a ser aplicado el CiRM, puesto que existen tanto ámbitos de aplicación muy pequeños, como espacios de dimensiones muy significativas. De más está decir que los costos en ambos estilos de herramientas son muy disímiles, lo que no es un dato menor y ese será otro punto a tener en cuenta.

Es importante entender que con la instalación de un CiRM se estará creando un repositorio único de las relaciones con los ciudadanos que almacenará todas las interacciones sin importar el canal de comunicación que haya sido utilizado (e-mail, mensaje de texto, página web u otro). Es aquí donde el rol de las NTICs adquiere un carácter absolutamente preponderante, puesto que ellas facilitan el acceso masivo de ciudadanos de características muy diversas. Además de estas consideraciones, cabe remarcar que deben identificarse exhaustivamente todas las áreas impactadas por la implementación de este software, el área de informática y la de atención al ciudadano en primera instancia, pero también todas aquellas áreas que tengan responsabilidad activa sobre las

necesidades y pedidos de la ciudadanía o las que se encarguen de procesar información y generar políticas y estrategias de gobierno.

Cualquier sistema CRM consta de tres partes: la operacional (en el caso del CiRM serán aquellas funciones típicas relacionadas con el servicio al ciudadano), la colaborativa (hilo conductor entre el ciudadano y la entidad pública,) y la analítica (en la que se realiza la captura, almacenamiento, extracción, procesamiento, interpretación y generación de informes de datos del ciudadano, para un usuario de la aplicación). Según la escala gubernamental que esté implementando esta aplicación, el papel de esta última adquiere dimensiones de alta sensibilidad e importancia, puesto que es la que aporta la información de interés desde el punto de vista político para la toma de decisiones.

La implementación de una solución de CiRM, en líneas generales, puede resumirse en las siguientes etapas:

1. Análisis: determinación de las necesidades del ciudadano.
2. Diagnóstico: diseño a medida de las necesidades del ciudadano y del ente de gobierno donde será implementada, y determinación de la necesidad de infraestructura tecnológica. Es importante fijar objetivos y estrategias entre equipos técnicos y directivos.
3. Actuación: implementación del sistema, cumpliendo con el seguimiento de un proyecto software y sus etapas. Se instala la tecnología necesaria y también se realizan las capacitaciones necesarias. Se ponen en marcha los indicadores clave

de los procesos para poder tener una retroalimentación del funcionamiento del sistema.

Otro aspecto a tener en cuenta es la difusión de la existencia de este canal de participación para los ciudadanos soportado en las NTICs, con lo cual una pertinente estrategia de difusión será también un aspecto a tener en cuenta para el éxito de la implementación. En cuanto a la estructura organizativa del organismo que llevará adelante la misma, existen altas probabilidades de que se requiera considerar la realización de algunos cambios, puesto que quizás poner en marcha esta solución de software conlleve a un reordenamiento que deberá ser cuidadosamente previsto para no afectar de manera negativa a todos aquellos actores involucrados. Lo importante es tener presente que probablemente se generen algunos cambios organizacionales. Otra de las probables consecuencias de la implementación de un CiRM tiene que ver con el nivel de delegación permitido a los empleados responsables de la atención ciudadana. Dado que se estructurarán con alto grado de detalle los requerimientos de la ciudadanía, para lograr un seguimiento acorde será necesaria una mayor capacidad de respuesta, y consecuentemente, se necesitará delegar mayor autoridad para cuestiones ya estandarizadas.

No hay que descartar la existencia de barreras para que un ente de gobierno adopte un sistema como este. No siempre los agentes públicos están dispuestos a realizar el cambio cultural y de comportamiento que es necesario para que el funcionamiento del CiRM sea satisfactorio. El éxito o fracaso dependerá exclusivamente del compromiso de la gente y de su flexibilidad ante los cambios.

Luego de la implementación y comenzada la utilización del sistema es probable que se requieran implementar nuevas funcionalidades a la herramienta, con lo cual, al momento de la elección de la mejor alternativa, este factor deberá también ser tenido en cuenta. En una implementación de herramienta a medida, las actualizaciones y nuevas funcionalidades deberán ser realizadas por personal de informática especializado en la aplicación, mientras que un software empaquetado probablemente permita actualizaciones automáticas vía Internet. Es por esta razón que debe lograrse un equilibrio entre mantenibilidad y personalización.

En síntesis, algunos de los beneficios de implementar un CiRM tienen que ver básicamente con el manejo de la información, que puede ser obtenida en una primera instancia y luego ser reutilizada, incluso pueden ser capitalizadas las preferencias de los ciudadanos mediante el análisis de interacciones ya realizadas. Además la información podría compartirse entre diferentes entes de gobierno con el fin de agilizar los trámites del ciudadano. De más está decir que los servicios podrían ser personalizados basándose en la zona geográfica, nivel social, y otros aspectos funcionales y, por ejemplo, podrían enviarse notificaciones automáticas de vencimientos u otras obligaciones e incluso indicarle al ciudadano dónde puede realizar determinado trámite.

III. MODELADO DE CIRM PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE INTERACCIÓN CIUDADANA

Las diferentes escalas de gobierno en su mayoría ya han implementado páginas web con cierta

interactividad, donde ofrecen a sus ciudadanos algo más que noticias sobre el gobierno, guías de trámites o “información útil”. En ese camino, es muy importante contar con una herramienta software que permita estas interacciones, pero también es indispensable pensar en un modelado de todas las posibilidades que da este formato así como de una protocolización de traspaso de gestión presencial y de página web de apoyo, a una gestión on line con interacción permanente con la ciudadanía, que muchas veces se encuentra con la dificultad de encontrarse con el “desvanecimiento” de la cadena de mandos jerárquicos, imposibilitada de acceder a los responsables de la toma de decisiones. “Un modelo de procesos del software es una descripción simplificada de un proceso del software que presenta una visión de ese proceso” [5]. En el caso de un CiRM aplicado tanto a escalas municipales, como en esferas mayores del ámbito gubernamental, este modelado contribuye a conectar al Estado con la ciudadanía “de una manera bi-direccional y que proporcione al informado un canal de respuesta que garantice el retorno de la información o de la demanda al responsable de área idóneo” [6]. Por esta razón, la implementación de una Plataforma de Interacción Ciudadana basada en la utilización de la herramienta CRM convertida en una aplicación CiRM, con el agregado de una modelización de las funcionalidades multiplataformas que ofrece esta solución y un protocolo de implementación y migración de sistemas, es un paso adelante en el logro de obtener un gobierno electrónico con interacción ciudadana democrática y transparencia en la gestión.

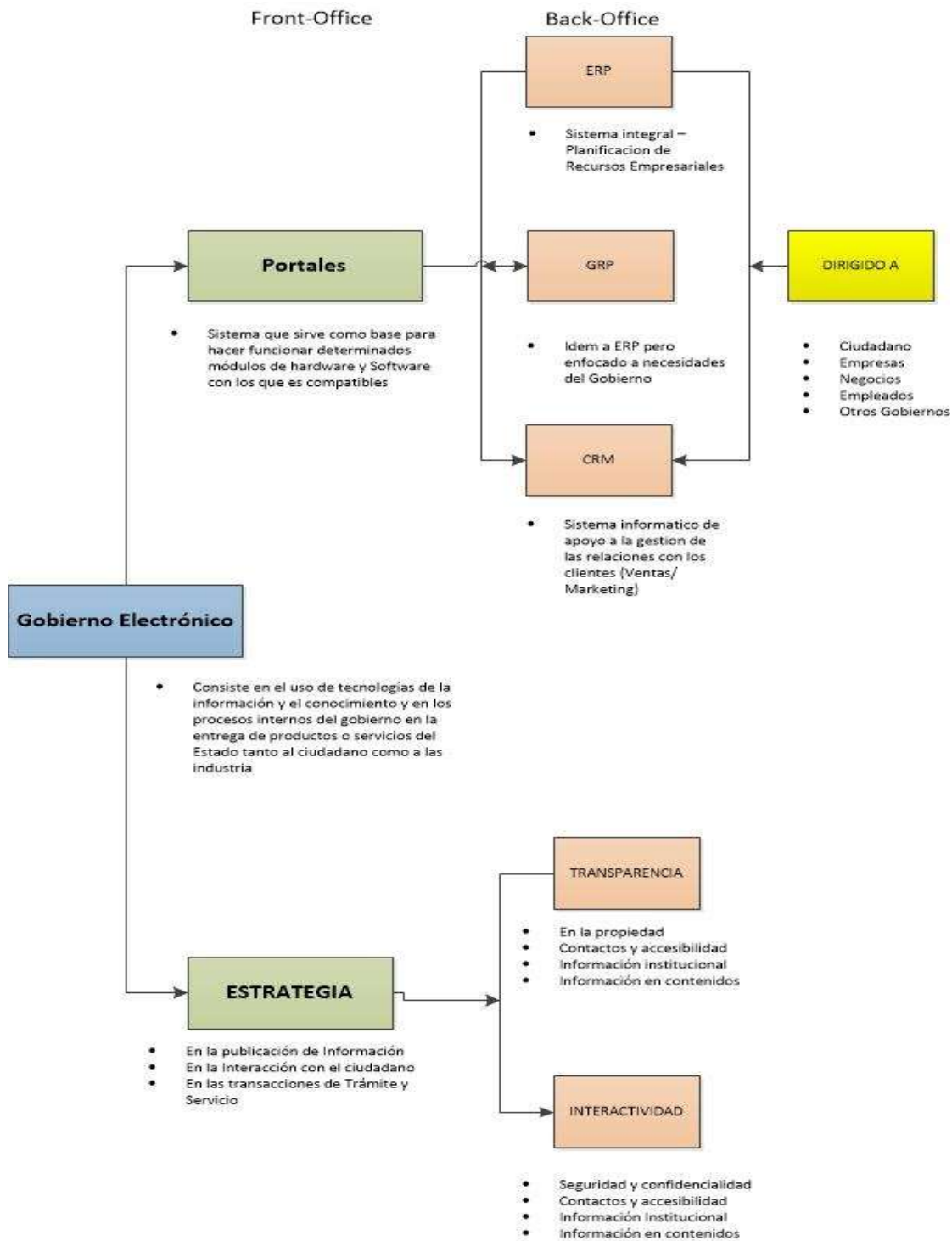


Figura 1. Funcionalidades.

Existen diversas maneras de generar esta plataforma, sustentada por todas aquellas vías de comunicación entre los ciudadanos y sus autoridades: presencial, telefónica (call center), por mensaje de texto (msj), por WhatsApp (wpp), Facebook, por correo electrónico (e-mail), vía Web, etc. Ésta pluralidad genera las siguientes ventajas al usuario y al gobierno:

-El ciudadano no está atado a una única forma de comunicarse con organismo público, ya que en todos los canales que utilice, queda su historial registrado de comunicación.

-Este historial independiza al ciudadano de la persona que lo atiende, ya que cualquiera sea el funcionario que retome la comunicación, tiene acceso a un historial o “conversación” con el ciudadano (reclamos, trámites, denuncias, etc.).

-El historial de cada ciudadano genera un conocimiento del mismo por parte del organismo público, que podría utilizarlo para la producción de perfiles que se podrían utilizar para ofrecer servicios segmentados por intereses de los contribuyentes.

-Generación de estadísticas reales y constantes acerca de la realidad de los ciudadanos, con el fin de tomar las iniciativas pertinentes para la solución de problemas detectados.

-Empatía ciudadana ante la posibilidad de poder “dialogar” con sus autoridades, sintiendo que sus voces están siendo escuchadas.

-Mayor calidad democrática para las distintas áreas de gobierno, con mayor participación y claridad en la gestión, con el consiguiente beneficio político.

-Utilización racional de las NTICs y de las redes sociales, que haga más simple la vida y el trabajo de los ciudadanos.

-Incluir a la ciudadanía en la toma de decisiones, con encuestas vinculantes o no, acerca de decisiones en el distrito.

-Conocimiento por parte de los contribuyentes de las autoridades, su historia, patrimonio, actividades, etc.

Todas estas razones, y muchas más que empezarán a ser evidentes a partir de la implementación protocolizada de esta Plataforma de Interacción Ciudadana, generan una apertura del gobierno a sus ciudadanos: “el Gobierno Abierto no es un proceso unidireccional del Estado hacia los ciudadanos, sino un proceso dialéctico y multidireccional que se nutre del accionar del gobierno, los ciudadanos, las empresas y las instituciones intermedias” [7]. La utilización de herramientas CRM permite la atención más eficiente del ciudadano, facilitando su interacción mediante contactos multicanales. Así como en el sector privado se observa que la gestión está orientada hacia el cliente, más que nada como agente económico, en el sector público este principio, aplicado a la ciudadanía, podría entenderse como la necesidad de conocer sus intereses y gestionar ágilmente la interacción con ellos, además de brindar servicios a la población más allá del canal de participación, entender y actuar sobre los asuntos que no satisfacen a la población, y poder medir el grado en el que sus intereses están siendo interpretados.

Estos tópicos han sido estudiados desde hace décadas por teóricos que han desarrollado variadas teorías que explican como el ciudadano, fundamentalmente a través del voto, manifiesta su voluntad respecto a la provisión de bienes públicos, bienes preferentes y otros bienes y servicios que provee el Estado. Hoy las

NTIC's y demás herramientas informáticas como el CRM se han transformado en un instrumento de comunicación y generación de oportunidades para que los ciudadanos hagan llegar su "voz" a las diferentes escalas gubernamentales. Y de la misma forma que distintas disciplinas como la Economía hoy desarrollan modelos que explican cómo estos instrumentos transforman las relaciones económicas entre agentes privados, se debería profundizar también en entender cómo afecta al sector público y -en especial- su relación con la ciudadanía, poniendo el foco en su aporte a la resolución de problemas de asimetría de información dentro del Estado.

Los desafíos que produce la integración de estas herramientas en una Plataforma de Interacción Ciudadana giran alrededor de la pregunta de cómo permitir el avance de diferentes segmentos de la sociedad hacia la innovación y adaptación de nuevas tecnologías -o nuevas aplicaciones de tecnologías ya instaladas-, para mejorar los procesos de gobierno y para reducir las diferencias sociales y económicas. Es necesario definir políticas públicas que sean capaces de fomentar el uso de esta tecnología, contribuyendo a la inclusión social, a la expansión de la libertad humana y a la reducción de la brecha digital. El problema no es tanto de naturaleza técnica o económica, sino más del lado de la voluntad política y del deseo de igualdad y justicia. Los gobiernos deben desarrollar políticas inclusivas con participación social para que esto sea llevado a cabo. En síntesis, donde esas políticas ya deben existir con anterioridad, las NTICs pueden potenciar significativamente la participación y asociatividad.

IV. CIRM Y NTICS COMO PLATAFORMA PARA LA TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL

“Considerados aisladamente, la banda ancha móvil, los servicios de cómputo en la nube, los grandes datos y su analítica, y las redes sociales representan oportunidades de innovación en la prestación de servicios y modelos de negocios. Sin embargo, es su utilización combinada la que da lugar a innovaciones disruptivas en la operación de los negocios, al facilitar el desarrollo de soluciones inteligentes que pueden aplicarse en cualquier sector económico, por ejemplo, domótica, ciudades y redes inteligentes o Internet industrial. Su aprovechamiento no se limita al área empresarial, sino que es también una herramienta de innovación en el ámbito gubernamental en cuanto a la prestación de servicios y la disponibilidad de información oportuna para la toma de decisiones” [8]. La integración de las diversas alternativas que nos ofrecen las nuevas tecnologías permite agilizar procesos, permitiendo obtener y procesar información al ritmo de los “tiempos modernos”. En este marco, el Gobierno Electrónico posee gran relevancia para incrementar y sostener la transparencia en la Administración Pública, fortaleciendo la gestión de los gobiernos en torno a la participación ciudadana, con dirigentes que debieran encausar su acción al desarrollo de la ciudadanía en pos del bienestar y el crecimiento de la sociedad.

“La convergencia de distintas innovaciones del campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) –tales como Internet ultra

rápida, inteligencia artificial, Internet de las cosas, big data, las redes sociales, el nuevo ecosistema de medios digitales, la movilidad y la hiper-conectividad-, pero también de otras áreas como la nanotecnología, la biotecnología, la genética, entre otras, están contribuyendo a generar grandes transformaciones en nuestras sociedades” [9].

Una Plataforma de Interacción Ciudadana es un objetivo claro, alcanzable, sustentada en el amalgamiento de herramientas que en otros sectores de la economía y de la sociedad son de uso común, pero que en esferas públicas no tienen gran presencia aún, al menos en estas latitudes, ya que “se mantiene una gran asimetría de acceso y sobre todo de uso de las nuevas tecnologías entre sectores sociales:

las profundas inequidades sociales de nuestras sociedades tienden a reproducirse en las nuevas brechas digitales, que afectan principalmente a los sectores de menores ingresos, habitantes de áreas rurales, desocupados, mujeres y también a la población de mayor edad [10].

Se puede pensar a esta Plataforma como un nexo dinámico con los ciudadanos, en una doble vía de comunicación entre el Estado y ellos. Para ello, esta estructura debe soportar todas las vías de comunicación actuales (incluyendo las redes sociales) y ser escalable a nuevas formas que aparezcan en el futuro inmediato.

V. CONCLUSIONES

Quizás cabe a estas alturas pensar en cierta dicotomía, en la que, por un lado hay abundancia de datos dispersos, y por el otro hay escasez de información organizada. El potencial de este enfoque es integrar esta dualidad de manera sistemática y sistematizada a la vez. Las NTICs instan a la inclusión de muchísimas personas, por estar las mismas tan accesibles a la heterogeneidad de los distintos estratos sociales. Aprovechar esta ventaja que ofrecen las NTICs para promover la igualdad en la participación ciudadana requerirá establecer las políticas necesarias para un mejor beneficio en su utilización.

Sumado a esto, es importante entender que en la actualidad hay una “necesidad de manejar las relaciones ciudadanas y abrir nuevos modelos de participación ciudadana. Sin embargo, como con el Gobierno Electrónico en general, el CiRM exige cada vez más que las agencias (gubernamentales) actúen a través de las fronteras jurisdiccionales y encuentren nuevas formas de gobernanza” [11]. Quizás, para la integración de CiRM y NTICs, el hecho de poder identificar estrategias implementadas en otras latitudes, puede contribuir a mejorar la experiencia del ciudadano. Estas herramientas, implementadas en conjunto, adaptadas a las realidades sociales, pueden estructurar estos procesos necesarios para la gobernabilidad y gestionar información ágilmente.

Fase del proceso de implementación	Objetivo	Detalle
1. Especificación	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el estado actual de la atención de los ciudadanos. Gestión de la posible solución. 	Observación de los sistemas existentes en los organismos, cantidad probable de usuarios de la plataforma, nivel de acceso a sistemas informáticos de los mismos, etc.
2. Análisis de especificaciones	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los datos educidos en la fase anterior. Realizar entrevistas y encuestas a los actores de los procesos estudiados, con el fin de complementar y cotejar las actividades que se realizan. Analizar problemáticas detectadas y sugerencias de mejoramiento. Examinar bibliografía teórica para acentuar análisis. 	En el período de análisis, se evalúa todo lo conseguido en la fase anterior, dando especial atención a aquellos datos que no hayan quedado lo suficientemente claros. Es el momento de apoyarse en los conocimientos teóricos y empíricos de experiencias previas.
3. Diseño de un modelo gráfico de la solución	<ul style="list-style-type: none"> Simplificar la comunicación entre los desarrolladores y los usuarios del sistema. Comprensión de las actividades y procesos evaluados en las etapas anteriores. Conocimiento temprano de posibles errores en el sistema. 	En esta fase, el objetivo es lograr un modelado gráfico que tiene una doble importancia: ayuda a los desarrolladores a explicar lo que pensaron para el sistema y al mismo tiempo aclara dudas, mientras que para los futuros usuarios de la herramienta, les sirve para detectar procesos erróneos o no significativos.
4. Retroalimentación de resultados obtenidos en la etapa anterior	<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar procesos, considerando los resultados de la etapa anterior. Confrontación de resultados con la bibliografía de consulta. Redefinir el diseño de la herramienta. 	Etapas de reingeniería, donde se vuelve a las etapas anteriores con resultados obtenidos en el campo. Imprescindible realizar un análisis crítico, y plantear alternativas creativas.
5. Desarrollo, pruebas, implementación y entrenamiento de usuarios	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la herramienta CiRM. Prueba intensiva de la misma (<i>testing</i>). Implementación del CiRM en el organismo público, según consenso con los agentes del mismo. Entrenamiento de los agentes, con documentación para usuarios del sistema para apoyo de los mismos. 	Etapas crítica y técnica, donde la herramienta es la protagonista. Encontrar errores en esta etapa es costoso, con lo cual las fases anteriores deben estar rigurosamente observadas. La creación de documentación técnica del sistema y para uso de la herramienta por parte de los usuarios, es parte importante de una solución informática eficaz.
6. Mantenimiento y respaldo técnico	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de mantenimiento correctivo (corrección de defectos), adaptativo (adaptación a cambios en el entorno), perfectivo (ampliación de funciones y eficiencia del sistema), preventivo (evitar posibles errores futuros), etc. Respaldo técnico a posibles problemas con la herramienta en el futuro. 	Sin duda, la etapa más larga de toda la vida útil de la herramienta. Un buen sistema informático debe tener muy en cuenta esta fase, columna vertebral de un buen resultado final de la implementación del sistema.

Cuadro 1. Fases del proceso de implementación de una herramienta CiRM (fuente propia).

La tecnología, sobre todo con el advenimiento de Internet hace ya 25 años, ha revolucionado la vida de millones de personas, desembarcando e instalándose para nunca más marcharse en ámbitos tan diversos como la economía y las finanzas, el deporte o el entretenimiento. Entonces era de esperar que también se instalara en los procesos ciudadanos y democráticos, mejorando la toma de decisiones gubernamentales y la participación social.

Si se toma conciencia de la relevancia de estas herramientas tecnológicas en la actividad estatal, a cualquier esfera, pero sobre todo a escala municipal, es probable que la evolución de nuestros sistemas ciudadanos sea mucho más fructífera, con modelos de gobernanza más integrados y colaborativos.

El ciudadano en vez de ser un objeto pasivo que sólo recibe, o en muchos casos sufre medidas gubernamentales, a través de la gobernabilidad electrónica puede convertirse en sujeto activo y participante de su gobierno. En esta comunicación activa es donde se pone en juego el verdadero concepto de democracia, más evidente aún en los municipios, donde las decisiones del gobierno municipal afectan directamente, en forma positiva o negativa, la vida de cada uno de los ciudadanos y sus familias. La interacción reporta grandes ventajas a ambos participantes. Al ciudadano le permite ejercer sus derechos, controlar los actos de gobierno y participar activamente en la toma de decisiones, así como consultar información, realizar pagos, efectuar trámites y consultas. Al gobierno le permite hacer efectiva la transparencia de su gestión gubernamental

y proporcionar servicios más eficientes ahorrando tiempo y dinero” [12].

Un factor clave que destaca a las sociedades más prósperas tiene que ver con la calidad de las instituciones que poseen, con la capacidad de “desarrollar entidades que lograron una razonable distribución de la actividad económica y el poder político entre sus ciudadanos. Eso determinaría la existencia o no de instituciones y sociedades verdaderamente inclusivas” [13]. Las herramientas presentadas en este trabajo aspiran a ello, ya no puede negarse su importancia en el mundo actual.

VI. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- [1] González, N., “Diagnóstico del Gobierno Electrónico en la Alcaldía del Estado Barinas”, CONHISREMI, Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico, Volumen 7, Número 2, 2011.
- [2] Instituto Chileno de Estudios Municipales Gaspar Banda, “Gobierno Electrónico Municipal”, Universidad Autónoma de Chile, Santiago de Chile, 2011.
- [3] Álvarez, J. F., “Ciberciudadanía, cultura y Bienes Públicos”, ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura, CLXXXV 737, Madrid, mayo-junio 2009.
- [4] Rendell, E., “Innovations in E-government: The Thoughts of Governors and Mayors”, Rowman & Littlefield Publishers, USA, 2005.
- [5] Sommerville, I, “Ingeniería del software. 7ma. Edición”, Pearson Educación, Madrid, 2005.

[6] Alcántara García, L., Santin Moreno, C. “Platform for civil participation for mobile”, Tecnim@p, Sevilla, 2006.

[7] Golosetti, L., “Open Government: a management model citizen-centered”, Initiatory Foundation, Rosario, Santa Fe, 2016.

[8] - [9] CEPAL, “La nueva revolución digital”, Naciones Unidas, Chile, 2015.

[10] Bercovich, N., “Formación TIC y empleo para los jóvenes: desafíos y posibles cursos de acción”, OEA, Cuadernos Siteal, Agosto 2016.

[11].Schellong, A., “Citizen Relationship Management”, European University Studies, Peter Lang, 2008.

[12] Giulianelli, D., “Análisis de Gobernabilidad Electrónica: Relevamiento de e-Servicios, e-Democracia, e-Transparencia y Comunicación en Sitios Web Municipales”, XIV Congreso Argentino de Ciencias de la Computación, 2008. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/21447/Documento_completo.pdf?sequence=1

[13] Rubio, A., “Retornar a Némesis”, Ediciones Fabro, Buenos Aires, 2016.

Recibido: 2016-10-24

Aprobado: 2016-11-02

Datos de edición: Vol. 1-Nro. 2-Art. 4

Fecha de edición: 2016-12-30