

MAPEO DE CIUDADES IBEROAMERICANAS LÍDERES EN EL CAMPO DE GOBIERNO DIGITAL

En el marco del proyecto “El Fortalecimiento de las capacidades institucionales a través la elaboración de un Plan Maestro de Transformación Digital en la Municipalidad de Guatemala” de la Convocatoria de Proyectos de Cooperación Técnica de la Unión de Ciudades y Capitales Iberoamericanas (UCCI) en su edición 2020-2021 y en asociación con la Municipalidad de Guatemala, fue elaborado el documento Mapeo de Ciudades Iberoamericanas Líderes en el Campo de Gobierno Digital en la gestión de:

Municipalidad de Guatemala

Alcalde Municipal

Sr. Ricardo Quiñónez Lemus

Responsable de Gobierno Digital Concejalía II

Ludwin Rodríguez



Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)

www.ciudadesiberoamericanas.org

C/ Montalbán, 1- 2ª planta. 28014 – Madrid. España

Con el apoyo del **Ayuntamiento de Madrid**



Secretaría General

Almudena Maíllo del Valle

Directora General

Ana Román

Subdirector de Relaciones Internacionales y Cooperación

Francisco Mugaburu

Elaboración – Equipo consultor

Renato Berrino Malaccorto

La UCCI es una organización internacional, local y no gubernamental con casi cuatro décadas de trabajo continuo y especializada en el fortalecimiento institucional y la promoción de políticas locales a través de la formación y el intercambio ciudad-ciudad, lo que le ha permitido acumular un acervo de conocimientos y conocimientos propios. conocimiento, único y exclusivo en el ámbito europeo e iberoamericano.

ÍNDICE

1. INTORDUCCIÓN	5
1.1. Antecedentes	5
1.1.1. La Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)	5
1.1.2. El trabajo de la municipalidad de guatemala y las experiencias de las ciudades iberoamericanas	6
1.2. Objetivo	6
2. MARCO ANALÍTICO	7
2.1. El ciclo de las políticas públicas y su vinculación con el gobierno inteligente	7
2.2. Ciudades inteligentes y gobiernos digitales	8
2.3. El rol de las TICs	13
2.4. El nivel local como ámbito privilegiado para desarrollar iniciativas digitales	13
2.5. El impacto de la pandemia de covid-19	14
2.6. Objetivos de desarrollo sostenible	14
3. METODOLOGÍA	16
4. LA EXPERIENCIA DE LAS CIUDADES IBEROAMERICANAS EN GOBIERNO DIGITAL E INTELIGENTE	18
4.1. Bogotá	21
4.1.1. Información institucional y contexto	21
4.1.2. Agendas de transformación digital	23
4.1.3. Gobierno abierto Bogotá	28
4.2. Brasilia	30
4.2.1. Información institucional y contexto	30
4.2.2. Proyecto Brasilia inteligente	30
4.2.3. Portal de transparencia de Brasilia	31
4.3. Buenos Aires	32
4.3.1. Información institucional y contexto	32
4.3.2. Plataforma ba cambio climático	34
4.3.3. Boti (el caso del chatbot de la ciudad de Buenos Aires)	36
4.4. La Paz	38
4.4.1. Información institucional y contexto	38
4.4.2. Plataforma electrónica de gobierno tecnológico innovador IGOB247	40

4.4.3. Otras iniciativas de gobierno abierto y digital en la paz	41
4.5. Madrid	42
4.5.1. Información institucional y contexto	42
4.5.2. Estrategia para una capital abierta e innovadora	42
4.5.3. Gobierno abierto: datos abiertos, transparencia y participación	44
4.6. San José de Costa Rica	45
4.6.1. Información institucional y contexto	45
4.6.2. Mobiliario urbano inteligente - “proyecto totems”	46
4.6.3. Otras iniciativas de gobierno abierto y digital en San José de Costa Rica	46
5. CONCLUSIONES Y POTENCIALIDADES	48
6. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	52
7. ENCUESTAS REALIZADAS	53
8. ENTREVISTAS REALIZADAS	54

1

Introducción

En los últimos años se cerciora, a nivel mundial, un auge significativo en la puesta en marcha de nuevos instrumentos de gestión pública, impulsados tanto en el ámbito ejecutivo, como en el legislativo y judicial, a través de herramientas digitales y las tecnologías de la información (TICs) aplicadas a mejorar las políticas públicas. Los objetivos son diversos, y van desde revitalizar la implicación de la ciudadanía y fortalecer las instituciones, otorgando mayor legitimidad a la gestión pública, hasta mejorar los procesos internos del Estado y el *delivery* de los servicios públicos.

Podemos decir que la práctica y la evidencia han puesto la atención en los gobiernos subnacionales como las jurisdicciones ideales para profundizar este tipo de iniciativas, por su responsabilidad en la provisión de servicios, la cercanía con la ciudadanía y los canales de diálogo que allí existen. En 2050, el 70 % de la población mundial vivirá en ciudades, según las Naciones Unidas.

En este contexto, y en el marco de los Programas de Cooperación Técnica que impulsa la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), se está trabajando desde la Municipalidad de Guatemala en desarrollar un

Plan de Trabajo para generar condiciones para el fortalecimiento institucional en busca de la transformación digital.

Para esto, se desarrollan distintas actividades y productos que permiten ir avanzando en una hoja de ruta y, además de alcanzar un Plan robusto y con potencial transformador, generar sinergias y posibilidades de intercambio a partir de la riqueza de iniciativas y experiencias con la que cuentan las Ciudades Iberoamericanas.

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. LA UNIÓN DE CIUDADES CAPITALES IBEROAMERICANAS (UCCI)

La UCCI es una entidad cuyas actividades, caracterizadas por la ausencia de ánimo de lucro y la búsqueda del interés general, se centran en el establecimiento de un marco que constituya modelo de convivencia pacífica y desarrollo solidario, así como en la consolidación de una conciencia que permita el mejor entendimiento y la

cooperación entre los pueblos del ámbito iberoamericano. Y ello especialmente en el marco del municipalismo, los ODS (Agenda 2030) y la Nueva Agenda Urbana.

Persiguiendo el fin de propiciar el desarrollo sostenible y el fortalecimiento de las relaciones de cooperación y entendimiento entre las ciudades iberoamericanas, el intercambio entre pares y, el diálogo horizontal, ha implementado proyectos de cooperación técnica, y puntualmente, viene desarrollando recursos en una línea de trabajo sobre gobierno abierto, transparencia, innovación pública y gobierno digital. Hace años, y a través del apoyo a distintos proyectos, ha materializado su voluntad de avanzar en la construcción de sociedades y ciudades más democráticas y transparentes.

Poder dar soluciones a los desafíos locales y globales a los que nos enfrentamos debe ser una tarea compartida, horizontal y participada en la que la ciudadanía debe ser agente activo en la co-creación, decisión, gestión y seguimiento de las políticas municipales. Para conseguir estos objetivos, la UCCI propone e impulsa acciones que promueven gobiernos locales abiertos, inteligentes, digitales, transparentes y participativos.

1.1.2. EL TRABAJO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA Y LAS EXPERIENCIAS DE LAS CIUDADES IBEROAMERICANAS

La Municipalidad de Guatemala, administra la ciudad más importante de Guatemala, en donde se sitúan las principales instituciones políticas, económicas y sociales, así como el mayor porcentaje de actividades financieras del territorio nacional. Esto ha provocado un crecimiento demográfico acelerado en los últimos años, siendo actualmente su población de más de un millón de habitantes, además de recibir diariamente una población flotante de 3 millones, lo que se traduce en un aumento de los servicios que deben prestarse a la ciudadanía.

En ese sentido, y en la búsqueda de una gestión adecuada y óptima de los recursos para manejar de forma más eficiente la ciudad, la Municipalidad de Guatemala

ha generado nuevas formas de respuesta y de conexión con los ciudadanos, realizando en la última década avances en la transformación digital a través de la incorporación de nuevas tecnologías de información y de comunicación (TICs).

Entendiendo y valorando el camino recorrido, se emprende este trabajo con el objetivo de adaptar los recursos y eficiencia a las transformaciones que las administraciones públicas están transitando en el siglo XXI, y sobre todo luego de la crisis social y sanitaria que ha provocado el COVID-19 globalmente, donde la importancia de la modernización y digitalización de los servicios que las administraciones ofrecen a la ciudadanía ha quedado evidenciada, y a su vez, la necesidad de generar procesos digitales internos para poder continuar funcionando de manera remota. Asimismo, se parte de reconocer la existencia de buenas prácticas en materia de Gobierno Digital en las Ciudades Iberoamericanas, y del aprovechamiento que se puede generar a partir de la conformación de Comunidades de Práctica y de explorar en aprendizaje entre pares.

1.2. OBJETIVO

En esta primera instancia, se confecciona un Mapa de Ciudades Iberoamericanas Líderes en el Campo de Gobierno Digital, con el que buscamos conocer experiencias que reflejan el rol facilitador de la transformación digital para mejorar los procesos de las administraciones públicas y experiencias e ideas innovadoras llevadas a cabo por las ciudades UCCI.

El objetivo es generar un estudio comparativo con otras ciudades que han realizado proyectos de transformación digital, sistematizando experiencias innovadoras, que permitan a la Municipalidad de Guatemala la adopción e implementación de las mejores prácticas. Esto facilitará el intercambio de experiencias, la replicabilidad, y el peer learning tanto con la Municipalidad de Guatemala como con otras ciudades UCCI.

2

Marco analítico

Se trabajará a partir de un marco analítico de gobierno abierto digital y *smart cities*. Para meternos en estos conceptos específicos, haremos una breve introducción sobre el ciclo de políticas públicas, que nos servirá para entender mejor las iniciativas estudiadas. Asimismo, como ejes transversales que guían todo el proceso, se tendrán en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la situación en términos de innovación pública y gobierno digital que se daba antes del COVID 19 y en la actualidad. Este marco analítico nos permitirá una mejor lectura de las buenas prácticas de las ciudades, y puede funcionar como una herramienta teórica que ayude a la adaptación de las distintas iniciativas en un determinado contexto.

Por otro lado, el respaldo de las buenas prácticas estará dado por estándares internacionales y buenas prácticas en la materia consultando organizaciones como: la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP, por sus siglas en inglés), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Carta Internacional de Datos Abiertos (ODC, por sus siglas en inglés), etc.

2.1. EL CICLO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y SU VINCULACIÓN CON EL GOBIERNO INTELIGENTE

Como ya se ha destacado, lograr participación y colaboración precisa del desarrollo de herramientas de política pública que atiendan sus valores y principios. Por esta razón es muy importante comprender bajo una visión instrumental que es una política pública, y cómo pueden articularse las herramientas a fin de atender los principios del Gobierno Abierto.

Las políticas públicas podrían definirse como un conjunto articulado, complejo y coherente de disposiciones, procesos y herramientas adoptados por el Gobierno. *"Surgen para atender a problemas o situaciones que demandan atención y sus contenidos orientan y fijan el rumbo de la acción pública para lograr las respuestas y soluciones satisfactorias para la sociedad"* (García Prince, 2008: 18-19).

¿Cuáles son las fases del ciclo o proceso de políticas públicas?

1. **Conformación de la agenda (diagnóstico):** Las cuestiones que son preocupación de la sociedad o

de colectivos identificables no son las mismas que aquellas que el gobierno acoge y asume como merecedoras de atención. Recolectar evidencia, identificar problemas y comprender relaciones causales son las tareas básicas en esta fase.

2. **Formulación (diseño):** Con la formulación se define el problema público en su mayor especificidad, en su alcance, características y efectos, tanto como los instrumentos, la lógica operativa instrumental, y la perspectiva de logros potenciales en su dimensión temporal. Identificar opciones posibles, simular impactos y refinar opciones son actividades clave en esta fase.
3. **Adopción e implementación:** es el acogimiento de la política por los poderes públicos en sus medidas legales, órdenes o mandatos del poder ejecutivo, regulaciones administrativas, o decisiones judiciales. La implementación, concretamente, refiere a la aplicación de la política ya materializada con la formulación y adopción, y reviste de una particular importancia pues permite saber el enfrentamiento con la realidad político-social de la política.
4. **Evaluación y seguimiento:** La evaluación proporciona información sobre los resultados e impactos de la implementación de la política, y con ello generar conocimiento útil y bases para la reformulación de la misma. En esta fase, el análisis de datos, el seguimiento y la compilación de retroalimentación son fundamentales. Es importante igualmente destacar que la evaluación no representa necesariamente la última fase del ciclo, sino que se pueden (y de hecho, es una práctica ideal) evaluar las distintas fases del proceso, y para ello existen distintos tipos de evaluación y teorías.

Las políticas públicas pueden asumirse, entonces, como entramados de estrategias e instrumentos que se articulan en niveles jerárquicos para el desarrollo de estas actividades específicas. Constituyen líneas de acción macro que definen a la política y sus cursos de acción en el mediano y largo plazo.

De acuerdo con Osimo (Osimo, 2011), dados los avances en las TICs y el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento, en la actualidad el proceso de las políticas públicas es más complejo que nunca, y se exige a los formuladores de políticas públicas ubicar las estrategias y herramientas de actuación sobre la base de una gobernanza nueva, que les permita tanto a los gobiernos como a los ciudadanos identificar “buenas ideas” y soluciones innovadoras para la atención a problemas persistentes.

Las herramientas del gobierno digital pueden permear el proceso de las políticas públicas. La etapa de formulación (diseño) de la política no es la única afectada por el gobierno abierto, sino que, dependiendo de las fases del proceso de las políticas, se podrán usar herramientas de gobierno inteligente que permitan una mayor participación, transparencia y colaboración en todo el proceso.

2.2. CIUDADES INTELIGENTES Y GOBIERNOS DIGITALES

En el ámbito iberoamericano hay diversas buenas prácticas en materia de fortalecimiento institucional, innovación pública, y transformación digital, encaminadas a lograr las ciudades inteligentes (*smart cities*) que necesita el contexto actual, que buscan mejorar la gestión y la calidad de vida de las personas. Son aquellas en las que se aplican las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) con el objetivo de proveerlas de infraestructuras que garanticen:

- Un desarrollo sostenible.
- Un incremento de la calidad de vida de los ciudadanos.
- Una mayor eficacia de los recursos disponibles.
- Una participación ciudadana activa.

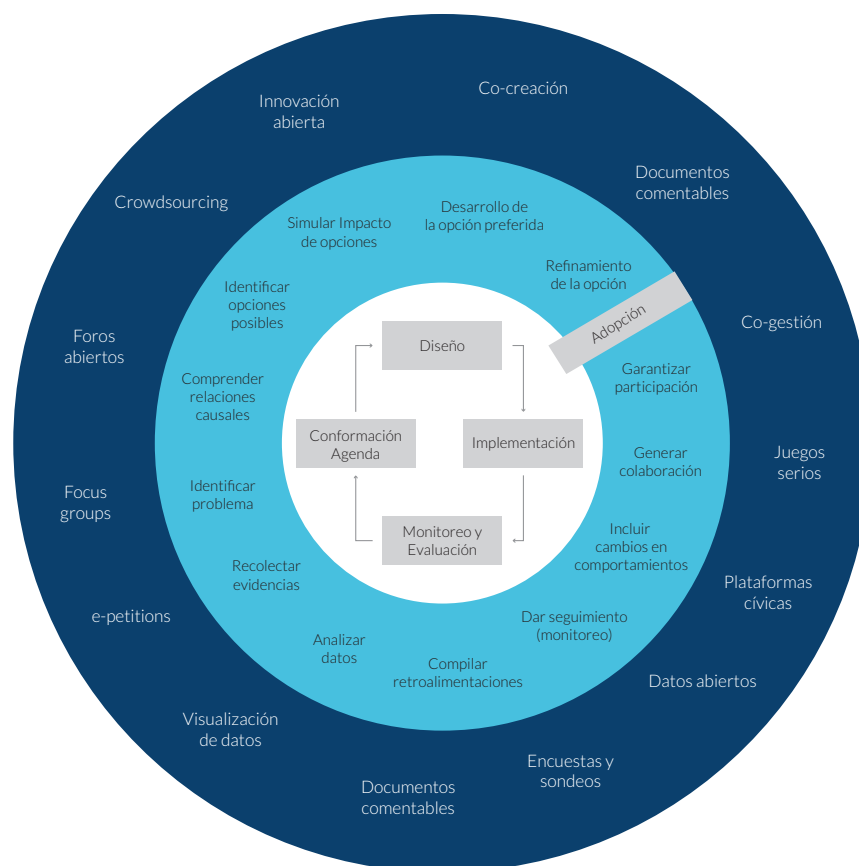


FIGURA 1. Ciclo de las políticas públicas y gobierno abierto.

Las cualidades *smart* pueden desarrollarse en diferentes ámbitos, como medio ambiente, movilidad, gobernanza, economía, desarrollo social, cultural y urbano.

Es importante nombrar un concepto que necesariamente es parte de una Ciudad que se considera inteligente, y es el de Internet de las Cosas (*Internet of Things*). Es un concepto que se refiere a una interconexión digital de objetos cotidianos con internet. Constituye un cambio radical en la calidad de vida de las personas en la sociedad, ofrece una gran cantidad de nuevas oportunidades de acceso a datos, servicios específicos en la educación, seguridad, asistencia sanitaria y en el transporte, entre otros campos.

Tres focos principales que tienen las *Smart Cities* son la sostenibilidad: usan tecnología digital para reducir costos y optimizar el consumo de recursos de modo que su administración no comprometa el uso por parte

de las generaciones futuras. Esto permite crear mejores hábitos de consumo, mejor gestión de la energía, uso de energías renovables para la preservación de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente. Además, son inclusivas y transparentes: tienen canales de comunicación directos con los ciudadanos, buscan crear espacios de participación, operan con datos abiertos y permiten hacer el seguimiento del gasto público. Por último, son ciudades que generan riqueza: ofrecen infraestructura adecuada para la generación de empleos de alta calidad, innovación, competitividad y crecimiento de los negocios.

Podemos decir que la **arquitectura de las Ciudades Inteligentes** está dada, al menos, por la conjunción de los siguientes factores (que dialogan entre sí).

- Interfaces de comunicación (servicios, portales web, aplicaciones móviles) para enviar y recibir información

de la población y de las empresas, asociadas a plataformas de datos abiertos y del gobierno electrónico que favorecen la gestión participativa y la transparencia de la estructura pública;

- Centros integrados de operación y control, dotados de computadoras y aplicaciones de software, que reciben, procesan y analizan los datos enviados por los sensores, ofrecen paneles de monitoreo y visualización, manejan dispositivos remotamente y distribuyen información a los departamentos, las instituciones y a la población;
- Sensores y dispositivos conectados que captan diferentes señales del medio ambiente y los transmiten por las redes a computadoras de los centros de control y gestión de las ciudades, que integran diferentes áreas temáticas como tránsito, seguridad, atención al público, situaciones de emergencia y alerta de desastres naturales;
- Infraestructura de conectividad: redes de Internet de banda ancha (fijas y/o móviles), para recibir y enviar datos.

Para la transformación de una ciudad tradicional en una *Smart City* el eje pasará por **la Administración Pública Digital**. La administración debe ser capaz de adaptarse de manera ágil a las nuevas demandas, proporcionar información y servicios digitales en cualquier momento, en cualquier lugar y de la forma más conveniente para el ciudadano y los empleados públicos, en las condiciones adecuadas de confianza y seguridad, así como habilitar canales de comunicación a través de los cuales se pueda participar en la definición e incluso en el diseño de los servicios públicos, de forma que éstos se adapten mejor a sus necesidades reales. Las Tecnologías de Información y Comunicación son el componente operacional del objetivo de atender mejor al ciudadano y asegurar su participación por medio de acciones de gobierno electrónico; entre ellas, la disponibilidad de infraestructura (puntos de acceso gratuitos a servicios gubernamentales, capacitación y la disponibilidad de redes Wi-Fi en lugares públicos) y de servicios digitales, para mejorar los procesos administrativos y su impacto en la sociedad.

En términos de **gobernanza**, para implantar este tipo de estrategias, es necesario contemplar (al menos) las siguientes líneas de acción:

- Implantación de los servicios y las tecnologías.
- Seguimiento: establecer y controlar indicadores que deberán mostrar los avances hacia la consecución de los objetivos en aspectos como la racionalización de los costes, la calidad técnica de los servicios, el comportamiento y la satisfacción de los usuarios.
- Comunicación segmentada a perfiles específicos que resulten actores claves para la estrategia.
- Estrategia presupuestaria clara y recursos humanos especializados.

¿Cuáles son algunos de los principios que guían el camino hacia una Ciudad Inteligente?

1. **Orientación del servicio al usuario.** Es necesario redefinir los servicios empezando por tener en cuenta al usuario, ya sea un ciudadano o un empleado público, con una vocación de accesibilidad, usabilidad, simplicidad y seguridad. Esa redefinición debe prolongarse hacia el interior de la Administración para reformular procedimientos e informaciones asociadas, con el propósito de avanzar hacia datos únicos, consistentes, no redundantes, interoperables y compartidos entre procesos homogeneizados, simplificados, interoperables y digitales de principio a fin. En este punto es importantísimo destacar que si bien estamos acostumbrados a la utilización del término *User Experience* (UX) dentro del ámbito privado, en el sector público puede ser fundamental para agilizar los trámites, garantizar el acceso a la información (tanto comunicacional como legislativa) e incentivar la participación de los ciudadanos. En el sector público **el usuario es el ciudadano**. Algunas entidades gubernamentales ya utilizan herramientas de UX para páginas web oficiales o sistemas de votos electrónicos. En este sentido, y para facilitarle la vida al

ciudadano, se está tendiendo a centralizar los servicios y datos que disponibiliza la administración pública en una sola interfaz, lo que se conoce como el desarrollo de la “ventanilla única”.

2. **Unidad y visión integral.** La transformación digital de la Administración requiere una visión holística de las necesidades y de las actuaciones comunes de la Administración para asegurar una evolución robusta y evitar redundancias. Asegurar la visión estratégica de los servicios o garantizar el adecuado alcance de los proyectos comunes sólo puede hacerse con una visión global desde el centro de la organización, del mismo modo que sólo una actuación como cliente único frente a proveedores puede reducir costes e incrementar la calidad de los servicios. Es necesario destacar la importancia de los sistemas de planificación y gestión como factor catalítico para la implementación exitosa de iniciativas de gobierno inteligente, y las ventajas del diseño institucional (o “*Centro de Gobierno*”) como facilitador de políticas transversales. Esto nos permite también medir y percibir la parte del gobierno digital que no se ve: la mejora en los procesos internos, los avances en interoperabilidad, y la mayor eficiencia en la gestión de recursos.

3. **Colaboración y alianzas.** Los retos para adaptar la Administración a un entorno fuertemente cambiante requieren la suma de los esfuerzos de todos. Es necesario gestionar las alianzas con todos los agentes interesados, tanto públicos como privados, para proveer servicios de mayor calidad, incrementar la eficiencia e impulsar la innovación, así como poner a disposición de las empresas la información en poder de la Administración que pueda contribuir a la creación de riqueza. La colaboración implica el intercambio y aprendizaje constante entre distintos sectores, que se nutren y retroalimentan mutuamente. Por esto hablamos

de colaboración multisectorial: sector público, privado, academia, organizaciones de la sociedad civil y otros actores trabajando de manera conjunta en abordar y resolver desafíos públicos. Otra característica para una colaboración ideal es que la misma sea multinivel: las estructuras formales suelen tener jerarquías diversas, y es importante que las mismas puedan interactuar para explorar el potencial de los conocimientos técnicos y de campo, con la voluntad política. Asimismo, es deseable que puedan colaborar distintos poderes del Estado y distintos niveles de gobierno (provincial, nacional, etc.).

Un dispositivo que puede ser de gran utilidad en este sentido es la construcción de *Comunidades de Práctica* (CoPS). Una “Comunidad de Práctica” es aquella que está constituida por un grupo de pares con el propósito común de trabajar conjuntamente para compartir la información, construir conocimiento, desarrollar iniciativas y resolver problemas y desafíos concretos¹. Las Comunidades de Práctica 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. Constituyen una vía efectiva para enfrentar problemas inusuales compartiendo conocimiento más allá de los bordes de las estructuras tradicionales. Por tanto, las instituciones interactúan desde un paradigma diferente que habilita la integración de modelos informales junto a modelos burocráticos, donde las Comunidades de Práctica pueden proveer una vía dinámica de interacción más permeable con el contexto, permitiendo así garantizar respuestas rápidas y dinámicas a este último. Estos nuevos modelos brindan diversas oportunidades para el fortalecimiento de los planes y políticas de gobierno abierto a nivel local, fortaleciendo a través de la colaboración los pilares de transparencia, innovación, rendición de cuentas y participación.

¹ Ester Kaufman, Comunidades de práctica y back office incremental. El gobierno electrónico hacia la sociedad de la información: la experiencia del Foro Informático argentino. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005. <https://florille.files.wordpress.com/2010/02/kaufman2005.pdf>

4. **Transparencia.** La continua monitorización de la actividad, junto a la evaluación y difusión de resultados incrementa la satisfacción de los ciudadanos al poder conocer y controlar la actividad de la Administración, así como facilita el análisis de resultados que garantice el alineamiento de las TIC con las prioridades del Gobierno. El acceso a la información y apertura de datos públicos permite conocer las decisiones y actividades gubernamentales.
5. **Innovación.** Se debe promover la búsqueda de la mejora continua del servicio público. Para ello hay que acometer la transformación digital de procedimientos y servicios mediante su rediseño para que la actuación de los empleados públicos ponga el foco en los resultados de sus unidades, respetando la normativa procedimental que rige en cada caso. Eso supone la apertura a ideas innovadoras, la orientación a objetivos e incrementar las capacidades mediante formación, siempre con el fin de ofrecer los mejores servicios públicos.

Estamos viviendo en una época en la que innovar la gestión pública no es una opción. Nos encontramos en un contexto álgido, donde los gobiernos no están logrando dar respuestas exitosas e integrales a las innumerables manifestaciones ciudadanas que vienen convulsionando la región y el mundo, sumado a la existencia de fuertes procesos de transformaciones a partir de movimientos migratorios masivos, crisis ambientales, producción masiva de información y profundización de la desigualdades estructurales.

La innovación pública se refiere principalmente a concebir una nueva forma de abordar un problema público. Propone nuevas respuestas, incorpora diferentes herramientas, y genera conocimiento basado en evidencia.

Para mantener o desarrollar un determinado modelo de gestión y de provisión de servicios, la innovación se transforma en un elemento vital como modo de compartir con otros actores e invitarles a participar mediante dos caminos posibles:

- a. desde el exterior hacia el interior (cuando hace un mayor uso de ideas y tecnologías externas al propio modelo de gestión – lo que posibilita economías de alcance); y
- b. desde el interior hacia el exterior (cuando una organización permite que una parte de sus ideas y tecnologías sean usadas por otras – lo que permite desarrollar economías de escala).

Mediante la transformación de los productos y servicios en plataformas que incorporan innovaciones internas y externas, y una amplia gama de servicios de valor añadido en torno a tales plataformas, las organizaciones pueden adaptarse mejor a las necesidades de su público, y generar valor público agregado.

En términos generales, el proceso de innovación pública puede graficarse de la siguiente manera:



FIGURA 2. Proceso de innovación pública. Fuente: Kit de Innovación. Ministerio de Modernización, Argentina.

Este procedimiento es orientativo y flexible, y cada etapa tiene distintas herramientas y formas de abordarlo. El lienzo de políticas públicas (canvas) nos permite realizarnos distintas preguntas para priorizar y trabajar ideas. Estas son:

¿Quién te ayudará? → ALIADOS CLAVE.

¿Cómo lo haces? → ACTIVIDADES CLAVE.

¿Cómo lo haces? → RECURSOS CLAVE.

¿Qué haces? → PROPUESTA DE VALOR / SERVICIO PÚBLICO.

¿Cómo interactúas? → RELACIÓN CON LOS CIUDADANOS

¿Cómo alcanzarlos? → CANALES.

¿A quién ayudas? → PÚBLICO OBJETIVO: SEGMENTOS DE CIUDADANOS / FUNCIONARIOS PÚBLICOS.

¿Cuál es tu inversión? → PRESUPUESTO / INVERSIÓN.

¿Cuál es tu impacto? ¿Cuáles son tus métricas? → IMPACTO - RETORNO.

Otras preguntas para priorizar ideas que nos propone el Kit de Innovación del Ministerio de Modernización de la Nación Argentina, son: ¿Aprovecha algo que ya existe?; ¿Mejora claramente una experiencia?; ¿Puede ser adoptado por parte de los ciudadanos?; ¿Cuenta una buena historia?; ¿Crea un buen circuito?; ¿Tiene potencial para escalar?; ¿Permite la co-creación con los ciudadanos?; ¿Qué herramienta de gobierno abierto puede servir para solucionar ese problema?

2.3 EL ROL DE LAS TICS

En líneas generales, se puede afirmar que el impacto de las TICS en la agenda de gobierno abierto y digital se relaciona con la posibilidad que brindan estas herramientas en términos de facilitar el acceso a la información y datos públicos, como a abrir nuevos canales de participación ciudadana. De esa manera, se puede distinguir, entre, por una parte, los usos que se centran en la información que fluye hacia dentro de los gobiernos y, por otro lado, los usos que enfatizan la apertura del Estado y aumentando el flujo de información del gobierno a los ciudadanos. En todos los casos, la idea que las TICS puedan contribuir con la apertura gubernamental dependerá del diseño de una implementación específica, de los

incentivos que impulsan su adopción y del contexto más amplio en el que se aplica. (Davies y Fumega, 2015)²

Las Tecnologías de Información y Comunicación son el componente operacional del objetivo de atender mejor al ciudadano y asegurar su participación por medio de acciones de gobierno electrónico; entre ellas, la disponibilidad de infraestructura (puntos de acceso gratuitos a servicios gubernamentales, capacitación y la disponibilidad de redes Wi-Fi en lugares públicos) y de servicios digitales, para mejorar los procesos administrativos y su impacto en la sociedad.

Para incorporar nuevas herramientas que sean las indicadas para solucionar un problema o satisfacer una necesidad determinada, no solo es necesario conocer el contexto sino también analizar las opciones disponibles (para no invertir grandes recursos y tiempos en soluciones que ya han sido creadas y que con cierta adaptación puedan ser implementadas en un nuevo escenario). Por ello, es importante el intercambio de conocimientos y experiencias con otros actores. Asimismo, se debe realizar un diagnóstico preciso del público al que se intenta llegar, sus maneras de acceder a la tecnología, así como también sus capacidades para usar dicha tecnología. Es decir, se requiere pensar en la comunidad de usuarios a la que va dirigida determinada iniciativa y qué tipo de problema o necesidad intenta resolver o cubrir. De ese modo, también, dependiendo del público objetivo, se podrán combinar herramientas online y offline y así evitar la exclusión de determinados grupos.

2.4. EL NIVEL LOCAL COMO ÁMBITO PRIVILEGIADO PARA DESARROLLAR INICIATIVAS DIGITALES

En los últimos años se ha hablado mucho sobre las posibilidades que brinda la implementación de políticas de gobierno inteligente en la dimensión local. Buena parte

² Ver Davies, T. y S. Fumega (2014) Mixed incentives: Adapting ICT innovations for transparency, accountability and anti-corruption, U4 Anti-Corruption Centre, U4 Issue No.4. Disponible en: <https://www.u4.no/publications/mixed-incentives-adopting-ict-innovations-for-transparency-accountability-and-anti-corruption/>

de las innovaciones que están ocurriendo en las democracias modernas comienzan en las ciudades y regiones subnacionales: procesos que involucran a la ciudadanía en el diseño y el control de las políticas públicas; instancias de feedback ciudadano que aprovechan la cercanía de la dimensión local para cerrar el *feedback loop*; apertura de datos y desarrollo de plataformas cívicas orientadas a temáticas particulares que mejoran los servicios públicos y la calidad de vida de los ciudadanos y que permiten tener en cuenta la experiencia de los usuarios; prácticas de gestión colaborativa en temáticas de atención ciudadana; e iniciativas de interoperabilidad, coordinación y apertura que van más allá del Poder Ejecutivo e involucran a otros actores del Estado. Estas innovaciones entusiasman tanto a investigadores como implementadores de políticas que rápidamente aceptan la idea de que los gobiernos locales son el terreno propicio para colaborar, co crear e innovar. ¿Pero esto es realmente así?

Generalmente, cuando se habla de las ciudades y los gobiernos locales como lugares privilegiados para avanzar reformas de gobierno abierto, se parte de los siguientes supuestos y postulados³:

- El nivel local es con el que los ciudadanos tienen mayor proximidad, y dónde hay mayor facilidad para que los gobiernos diseñen espacios de colaboración y cocreación.
- Los gobiernos locales tienen un conocimiento más amplio y directo de sus territorios, y de los problemas que afectan a sus habitantes.
- Las administraciones locales, y especialmente las ciudades, suelen tener estructuras más ágiles y menos burocratizadas, que las administraciones nacionales.
- En la mayoría de los países, son las administraciones locales las que están a cargo de la provisión de servicios públicos

- El desarrollo socioeconómico más tangible está ocurriendo principalmente en el nivel local, ya sea en áreas regionales, ciudades, comunas, o barrios.

2.5. EL IMPACTO DE LA PANDEMIA DE COVID-19

Entre los desafíos y consideraciones para profundizar reformas de gobierno inteligente, necesariamente tenemos que tener en cuenta las temáticas emergentes que se están dando a nivel global. La eficacia y la importancia de la innovación institucional puede medirse a través del abordaje y las respuestas que se brinden a las problemáticas que van surgiendo.

Esto se puede entrever a partir de la crisis internacional que se está viviendo, en diversos aspectos, a partir de la emergencia sanitaria desatada por COVID-19. Esto está afectando al acceso a servicios básicos por parte de la población con mayor grado de vulnerabilidad, los procesos de acción y comunicación de los Estados, la limitación de diversos derechos y garantías, el acceso a la justicia, los procesos de compras, etc.

En estos meses, muchos gobiernos han reaccionado rápidamente para encontrar soluciones colectivas y aprovechar las herramientas digitales para mejorar procesos y acercar soluciones a la ciudadanía. Se han tenido que adaptar a trabajar de manera remota, implementar procesos digitales, y facilitar nuevos canales de comunicación con el ciudadano

2.6. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Asimismo, estas buenas prácticas realizan aportes sustanciales en miras a la **Agenda de Desarrollo Sostenible**

3 Open Government Partnership (2017), "¿Qué contienen los planes de acción subnacionales?", ed. 2017; Open Government Partnership, UCLG (2018), "Urban 20: White Paper on Transparency and Open Government. Building transparent, responsive and inclusive cities", Coord. María Alejandra Rico, Juana Lopez Pagán (UGLC/FEMP), Brittany Giroux Lane (OGP);

2030. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se ven directamente vinculados a la temática de trabajo son: el 16 “Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas”, y el 11 “Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles”. Asimismo,

los procesos de fortalecimiento institucional de cara a la innovación pública podrán colaborar con la consecución de distintos ODS, ya que las temáticas sectoriales de servicios pueden tener que ver con género, salud, educación, vivienda, etc.

3

Metodología

Para realizar este trabajo se lleva a cabo recopilación y análisis de información documental disponible de prácticas de innovación institucional en el marco de proyectos de gobierno digital de seis gobiernos locales de la Región Iberoamericana, junto con un relevamiento de normativa pertinente.

El foco se hace en procesos que: aprovechen la dimensión local para resolver problemas que impacten en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos; potencien a la comunidad como impulsora de la innovación; piensen los procesos con foco en la experiencia del usuario; apliquen la tecnología para encontrar soluciones creativas y mejorar los procesos de gestión; entiendan que los funcionarios no tienen todas las respuestas y que se puede llegar a soluciones más óptimas trabajando colaborativamente.

Se trabaja a partir de la teoría del cambio. De acuerdo a UNICEF⁴, la misma explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos.

Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización. En definitiva, permite identificar con una lógica causal, los objetivos que busca alcanzar una intervención y la manera concreta con la que se propone conseguirlos.

Es posible desarrollar una teoría del cambio: cuando los objetivos y las actividades de una intervención pueden identificarse y planificarse pormenorizadamente de antemano, o cuando tal intervención se adapta a problemas nuevos y a las decisiones de los asociados y otros interesados.

Las actividades de recolección de información a realizar tendrán un abordaje mixto, cualitativo y cuantitativo.

Como herramienta de recolección, se implementa la realización de encuestas con indicadores respecto a iniciativas de transformación digital en Ciudades Iberoamericanas pertenecientes a la UCCI. Para ellos se realiza una encuesta online, donde recabamos información general

4 Rogers Patricia (2014), La teoría del cambio, UNICEF.

sobre el estado del gobierno digital e inteligente en el gobierno en la Ciudad UCCI, así como información específica sobre iniciativas y proyectos de interés para el Mapeo. Se procesa la información para: detectar casos de éxito; detectar posibles sinergias; obtener un mapeo cuantitativo. Las mismas se realizan de manera virtual.

Completada esta fase de recolección general de la Ciudad, y específica de las iniciativas, se procede a realizar entrevistas en profundidad específicas a funcionarios y/o líderes de proyectos identificados como destacados por sus cualidades de impacto transformador y replicabilidad. Para esta fase de entrevistas se acota el universo de estudio y se tienen en cuenta los proyectos más destacados por su nivel de incidencia, para poder explorar las iniciativas en profundidad, extraer información cualitativa, y detectar (así como posibilitar) sinergias entre proyectos. La información de estas entrevistas es plasmada en minutas de ideas principales, que se utilizan como insumo para los productos entregables y que serán puestas a disposición de UCCI y la Municipalidad de Guatemala en el repositorio digital del proyecto. Se agendan una serie de entrevistas de 45-60 minutos de duración con los coordinadores de UCCI en las ciudades partícipes de esta consultoría así como también con los responsables de implementación de dichas prácticas mediante el apoyo de los respectivos coordinadores de ciudades. Las mismas son semi-estructuradas, con un guión orientativo pero posibilitando la adaptación de la conversación a partir de intereses y potencialidades detectadas. Además, esta instancia resulta clave para la definición de los interlocutores que podrán ser parte de espacios de sinergia e intercambio posteriores.

A partir de los criterios expuestos, del trabajo que se ha realizado en el marco del Grupo de Trabajo de Gobierno Abierto y Transparencia de la UCCI, y de la estrategia de internacionalización de la Municipalidad de Guatemala, las ciudades propuestas para el análisis son (por orden alfabético):

- Bogotá
- Brasilia

- Buenos Aires
- La Paz
- Madrid
- San José de Costa Rica

Asimismo, los indicadores tentativos que se tendrán en cuenta para identificar y documentar buenas prácticas son:

- Escala territorial.
- Diversidad de stakeholders.
- Colaboración entre distintas áreas de gobierno.
- Período de implementación.
- Ejes temáticos que aborda.
- Descripción de la experiencia.
- Normativa.
- Contexto.
- Fase o fases del ciclo de las políticas públicas en que la experiencia incide.
- Replicabilidad de la experiencia.
- Estrategia presupuestaria.
- Monitoreo y evaluación.
- Estrategia de comunicación y difusión.
- Incidencia en la agenda de gobierno.
- Cualidades innovadoras.
- Resultados e impacto.

4

La experiencia de las ciudades iberoamericanas en gobierno digital e inteligente

Como introducción al análisis de cada una de las Ciudades propuestas, presento algunos datos generales del estado de las políticas de gobierno abierto y digital en las seis ciudades estudiadas y en la Municipalidad de Guatemala, a partir de información arrojada en la sección general de las encuestas efectuadas, titulada **“El Estado del Gobierno Digital en la Ciudad UCCI”**. Las preguntas realizadas se dividieron en distintos ejes temáticos para facilitar el análisis y el entendimiento de las mismas.

Primeramente, las Ciudades respondieron preguntas en el eje **“Modernización, Digitalización y Sostenibilidad”**. Con niveles de mayor o menor desarrollo, la totalidad de los gobiernos consultados reconocen disponer de un espacio en Internet con información sobre cómo realizar los trámites y servicios. Asimismo, todos han habilitado canales para realizarlos de forma telemática. Respecto a la revisión y mejora de los procedimientos para su simplificación, las respuestas varían según se muestra en el siguiente gráfico:

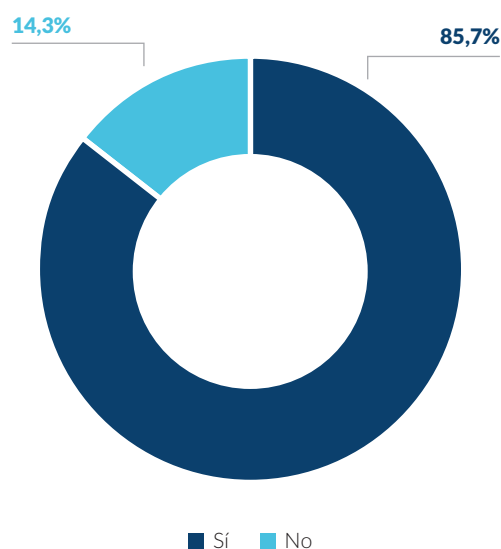


FIGURA 3. Respuesta simplificación de procesos en encuesta.

Podemos señalar que es recomendable la revisión de los procesos, tanto internos como en su interacción con la ciudadanía, para mejorar la gestión y el delivery de los servicios públicos.

Consultados por la colaboración y consulta con los usuarios para la mejora de los servicios y canales, todos los gobiernos responden que llevan adelante esas prácticas de retroalimentación. Asimismo, el cien por ciento de las respuestas sostienen que utilizan tecnología digital para reducir costos y optimizar el consumo de recursos.

Podemos observar diversidad de respuestas al ser consultados por la utilización e implementación de sensorización y sistemas inteligentes para mejorar los servicios urbanos tales como la iluminación del espacio público, la recolección de residuos, el transporte, etc. La mayoría comenta que está implementando este tipo de proyectos, mientras que la menor parte comenta que no se encuentran desarrollándolos. Hay respuestas en un plano intermedio que señalan que se encuentran en fase de inicio de implementación de este tipo de iniciativas, o bien en proceso de estudio de viabilidad de las mismas. Si bien el panorama no es el óptimo, se encuentra satisfactorio y deseable el análisis de implementación de estas tecnologías en las Ciudades que están comenzando a encarar ese camino.

Por último, consultados por la infraestructura y las oportunidades que brinda la Ciudad para generar un clima de negocios y crecimiento económico, las respuestas son las siguientes:

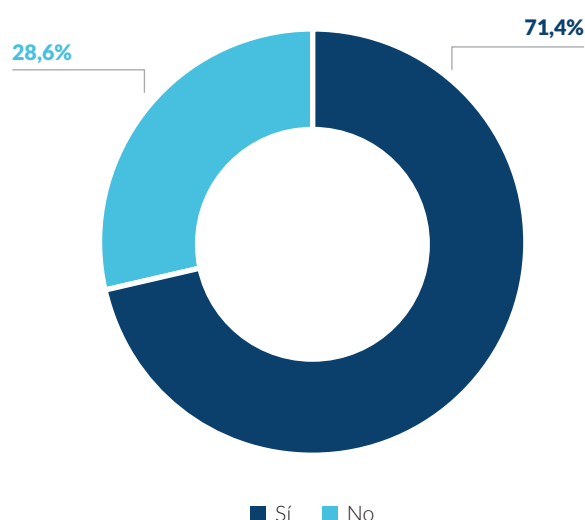


FIGURA 4. Respuesta infraestructura de negocios en encuesta.

Es clave para el crecimiento de las Ciudades del futuro, otorgar seguridad jurídica e infraestructura adecuada que aliente las inversiones y los negocios, siempre de manera sostenible, para así facilitar el desarrollo de diversos sectores, la inclusión de la juventud, y el fomento a la calificación de los mismos.

En el eje de **“Integridad Pública”**, detectamos una mayor homogeneidad en el camino de las Ciudades hacia una administración transparente y que rinde cuentas. Se valora la importancia de la confianza por parte de la ciudadanía en la gestión para su mayor legitimidad. Asimismo, todas las Ciudades manifiestan que implementan instancias de formación y concientización a sus empleados y funcionarios en temáticas de responsabilidad y servicio público. Asimismo, las distintas ciudades cuentan con instrucciones para la correcta contratación así como modelos de pliegos que determinan la política de contratación y se trabaja en adaptar estándares a buenas prácticas internacionales (propuestos por organizaciones y alianzas como Open Contracting y CoST).

Respecto al eje de **“Atención Ciudadana”**, todos los gobiernos consultados poseen canales telemáticos y presenciales de atención al Ciudadano, y aprovechan las virtudes de la tecnología y las redes sociales para mejorar este contacto. Sin embargo, no todos los gobiernos consultados cuentan con la posibilidad de realizar un seguimiento de la utilización de servicios electrónicos por parte de la ciudadanía a través de la analítica web. Es algo que con pocos recursos se puede revertir y colabora en la mejora de los canales de comunicación y en el delivery de servicios, así como en mantener los portales y los intercambios vigentes y adaptados a las necesidades de usabilidad.

Otro eje clave es el de **“Transparencia”**. Consultados, todos los gobiernos manifiestan tener una política clara de publicación de información y establecer responsabilidades y recursos para ello.

De acuerdo al siguiente gráfico, podemos ver una tendencia alentadora en el sentido de que la mayoría de los documentos oficiales se encuentran a disposición

de manera digital y de fácil acceso para la Ciudadanía en los gobiernos consultados:

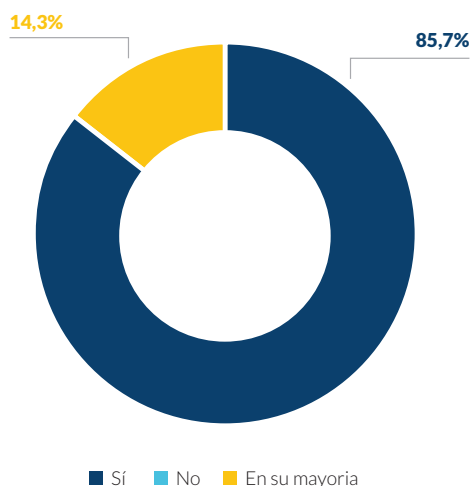


FIGURA 5. Respuesta apertura proactiva de información en encuesta.

La pregunta que nos arroja a tener una cuestión especialmente en consideración es la referida a la evaluación periódica del cumplimiento de la legislación y/o otros estándares de publicidad activa, así como la calidad de la información publicada. No todos los gobiernos manifiestan tener la posibilidad de llevar estas acciones a cabo, y es necesaria la revisión periódica de estándares, legislación, y la calidad y periodicidad de actualización de la información para que la publicidad de la misma sea eficaz y certera.

Si hablamos de publicación de información, es importante tener en cuenta el eje de **“Datos Abiertos”**. Si bien la gran mayoría de los gobiernos consultados cuentan con un portal de datos abiertos, no todos los gobiernos consultados consiguen ofrecer los datos en formatos abiertos y reutilizables, de acuerdo a estándares internacionales y no todos disponen de un portal o sección web. La transparencia en términos de acceso a la información, de acuerdo a estándares internacionales e incluso a la mayoría de las nuevas leyes de acceso a la información pública, debe realizarse en formatos abiertos, reutilizables, legibles por máquina. Según la Open Knowledge

Foundation, son datos que pueden ser utilizados, reutilizados y redistribuidos libremente por cualquier persona, y que se encuentran sujetos, cuando más, al requerimiento de atribución y de compartirse de la misma manera en que aparecen, respetando la seguridad y privacidad de la información siempre⁵. Es deseable que todos los gobiernos avancen en esta dirección, y para ello es necesario contar con voluntad política de hacerlo, así como personal técnico capaz de adaptar los formatos, y recursos tecnológicos para trabajar en un portal web de datos abiertos. Si no se puede montar un portal desde cero, al menos generar pestañas de datos abiertos en portales existentes y/o colocar un formato de descarga en datos abiertos en los portales de publicación de información existentes. Los formatos abiertos, además, requieren de la especificación de la periodicidad de actualización, y el trabajo en conjunto y combinado con las áreas de gobierno proveedoras de la información. Asimismo, un portal óptimo de datos abiertos tiene canales de comunicación con la ciudadanía y genera gráficos y visualizaciones para facilitar su entendimiento, además de publicar la información en crudo.

Es interesante la fase ulterior a la apertura de datos, que tiene que ver con el feedback o interés ciudadano y la reutilización. Consultados los Gobiernos, han respondido según se puede apreciar en el siguiente gráfico:

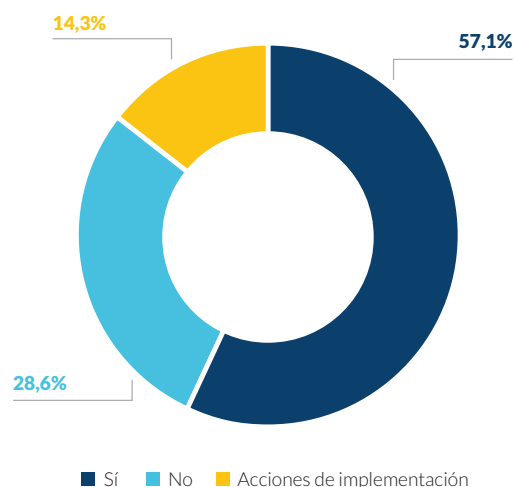


FIGURA 6. Respuesta reutilización de datos en encuesta.

⁵ Ver: ¿Qué son los datos abiertos?». Open Data Handbook..

Es importante realizar un seguimiento de la apertura de datos para que el esfuerzo no quede en desuso, para conocer los intereses de la ciudadanía, retroalimentarse con el feedback (por ejemplo, cuando los datos son utilizados en proyectos universitarios, en el desarrollo de apps, etc.). Si bien no todos los gobiernos están en esta fase, ya que primero es necesario aplicar una política de apertura, es interesante ver cómo muchos de ellos están trabajando con foco en la reutilización, y otros tienen acciones tendientes a ello en implementación.

Respecto al eje “Rendición de cuentas”, todos los gobiernos consultados ofrecen algunos medios a la ciudadanía para evaluar la gestión de los recursos públicos (presupuestos abiertos, comunicación, rendición de cuentas en legislaturas, etc.). Algunos de ellos tienen proyectos específicos como los “Compromisos de Gobierno”⁶, de iniciativas y ejes priorizados para el gobierno, dónde se puede chequear el nivel de avance en la implementación y dónde se realizan reportes periódicos. Asimismo, todos reconocen contar con sistemas de gestión del rendimiento que permiten evaluar y mejorar la eficiencia y la eficacia de los servicios, como por ejemplo la realización de encuestas de evaluación y percepción de mejoras. En la mayoría de los casos (si bien no unánimemente), se manifiesta que la información sobre las decisiones, la implementación de las políticas y los resultados se pone a disposición del público de manera tal que le permita seguir y contribuir efectivamente a la labor de la gestión.

Por último, en el eje de “Colaboración y participación”, todos los gobiernos consultados coinciden en implementar acciones y entender la importancia de la cooperación con el sector público y privado (empresas, asociaciones, organizaciones) para la elaboración de nuevas políticas públicas. Bajando las preguntas a ciertos ejercicios de participación más específicos, no todos los gobiernos (aunque sí la mayoría) han manifestado la implementación de canales para que la ciudadanía participe en la planificación y en la asignación

de recursos económicos proyectos (lo que se conoce como presupuesto participativo). Estas iniciativas dotan de legitimidad la asignación presupuestaria, y ayudan a implementar iniciativas y asignar recursos con perspectiva de las necesidades de la ciudadanía. Los gobiernos locales son escenarios ideales para llevarlos a cabo.

Por último, consultados sobre la disponibilidad de un espacio en Internet donde la ciudadanía puede participar en proyectos, la mayoría responden positivamente o manifiestan que se encuentran trabajando en ello. Algunos ejemplos concretos son el “Ecosistema de Gobierno Abierto” de la Ciudad de Buenos Aires, o un proyecto que está comenzando a desarrollar Guatemala, “Guatedecide”.

4.1. BOGOTÁ

4.1.1. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL Y CONTEXTO

Bogotá, oficialmente Bogotá Distrito Capital, junto con los treinta y dos departamentos forman la República de Colombia. Es la capital de Colombia y del departamento de Cundinamarca. Está administrada como Distrito capital, y goza de autonomía para la gestión de sus intereses dentro de los límites de la Constitución y la ley. A diferencia de los demás distritos de Colombia, Bogotá es una entidad territorial de primer orden, con las atribuciones administrativas que la ley confiere a los departamentos. Está constituida por 20 localidades y es el epicentro político, económico, administrativo, industrial, artístico, cultural, deportivo y turístico del país. Al 2020, contaba con una población de 7.743.955 de habitantes.

En cuanto a la estructura organizacional desde donde se impulsan las iniciativas a estudiar, encontramos

⁶ Ver web “Compromisos de Gobierno” del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: <https://www.buenosaires.gob.ar/compromisos>

a La Alta Consejería Distrital de Tecnologías de Información y Comunicaciones, que es parte de la Secretaría General en el Sector de la Gestión Pública y responde al despacho de la Alcaldesa. Es decir, que se trabaja con un enfoque transversal desde el centro de gobierno. En primera instancia existe un mensaje de aprovechamiento de la tecnología de datos e innovación por parte de la Alcaldesa, lo que marca la voluntad política de avanzar en este camino. La función de la Alta Consejería es ser articuladora, intercomunicar e interconectar la capa más estratégica y la visión de la ciudad. La responsabilidad de ejecución de los proyectos está en cada uno de los sectores y en cada uno de las entidades. Cada una de las entidades del distrito tiene su propia área de sistemas. Estos son los enlaces con la Alta Consejería. Asimismo, se trabaja en una colaboración multinivel (con otras jurisdicciones de Gobierno), y multisectorial (con otros organismos, como por ejemplo la Veeduría). Existe a su vez una Comisión Distrital de Transformación Digital, a ella asisten los responsables de tecnología de las entidades (por ejemplo, la comisión creó el grupo de sinergia y aceleración de procesos de transformación digital, donde se analizan proyectos estratégicos en profundidad). La Comisión Distrital de Transformación Digital la preside la Alcaldesa o su Delegado.

El accionar de La Consejería está enmarcado en el Plan de Desarrollo Distrital que se aprobó el año pasado. Del Plan de Desarrollo Distrital se deriva el Plan Bogotá Territorio Inteligente, y de este mismo se deriva el Plan del Gobierno Abierto.

El ordenamiento jurídico de Bogotá es “robusto” y genera un respaldo muy grande en el distrito. Se implementan metodologías de análisis de impacto regulatorio para identificar si se necesita una modificación o no de la regulación existente. Veremos en los proyectos la regulación específica que se relaciona con ellos.

Otra cuestión de especial interés en el marco del Gobierno Digital tiene que ver con la protección de datos personales. Los lineamientos y el marco de referencia están dictados por el gobierno nacional. A nivel local cada entidad es responsable y tiene su responsable de tratamiento de datos. Desde la Alta Consejería se generan instancias de sensibilización y acompañamiento para ello.

Asimismo, Bogotá está alineada con distintas organizaciones y alianzas en temáticas estratégicas, por ejemplo en transparencia fiscal o en infraestructura. Es importante destacar también que la Ciudad forma parte del Programa de Gobiernos Locales de la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP, por sus siglas en inglés), desde octubre de 2020, y se encuentran finalizando la co creación de su Primer Plan de Acción.

Bogotá cuenta con un amplio abanico de iniciativas de gobierno digital y gobierno abierto, que viene desarrollando hace varios años y que está profundizando e impulsando fuertemente en la actualidad. Un ejemplo claro de esto es la iniciativa que han logrado materializar en el marco de la emergencia desatada por COVID-19, “**Saludata**: Implementación del sistema unificado de información COVID-19 para la toma de decisiones basadas en datos”⁷. El portal cuenta con datos de salud, publicaciones, una sección de participación social y cursos virtuales. Es interesante, a su vez, el feedback que invita a dar la web para conocer el perfil de los usuarios, preguntando de manera anónima con qué interés la persona está consultando Saludata (académico, interés general, seguimiento de políticas públicas, recomendaciones en salud, etc.). Es importante además destacar que la iniciativa ha sido premiada con el primer lugar, en el marco del Premio UCCI a la innovación iberoamericana 2021⁸.

A continuación mencionamos en detalle dos de fuerte impacto a partir del análisis de la información recabada.

7 Ver: <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/>

8 Ver: <https://ciudadesiberoamericanas.org/2021/09/09/bogota-y-buenos-aires-ganadoras-del-premio-ucci-a-la-innovacion-iberoamericana-2021/>

4.1.2. AGENDAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Las Agendas de Transformación Digital de Bogotá son una iniciativa de articulación y coordinación de los agentes públicos y privados del ecosistema digital para acelerar la capacidad de proveer servicios y la toma de decisiones basada en evidencia, que en conjunto inciden positivamente en la calidad de vida gracias al aprovechamiento estratégico de la tecnología. Las agendas de transformación agrupan 100 iniciativas por entidades de la administración distrital que comportan diferentes niveles de madurez y que serán acompañados por la Alta Consejería Distrital de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en articulación con agentes públicos y privados del nivel local, nacional y global. El conjunto de las 100 iniciativas se encuentra descritas de manera pública en el portal de la Alta Consejería Distrital de TIC en su enlace correspondiente⁹.

En cuanto a escala territorial, entonces, trabajan con toda la Ciudad de manera transversal.

El proyecto de Agendas de Transformación Digital¹⁰ de la Alta Consejería Distrital TIC profundizará el reconocimiento de los esfuerzos y logros del Distrito Capital en la construcción de territorio inteligente orientado a la generación de capacidades, oportunidades, empoderamiento y calidad de vida. La Alta Consejería Distrital de TIC se encargará de las tareas de acompañamiento y articulación con las entidades del Distrito y el Ecosistema Digital Distrital, en tanto que la dirección y seguimiento al cumplimiento de las metas estará a cargo de la Comisión Distrital de Transformación Digital.

Durante el proceso de priorización de recursos y arreglo estratégico de la acción, se fortalecerá la coordinación interinstitucional para responder a los retos de la transformación digital, con la participación de la ciudadanía con capacidades TIC, los emprendimientos y las empresas tradicionales, los emprendimientos Gov Tech y el ecosistema de innovación pública, que participan activamente de la construcción del territorio inteligente. Las agendas de transformación digital consolidarán la relación entre entidades públicas, y de

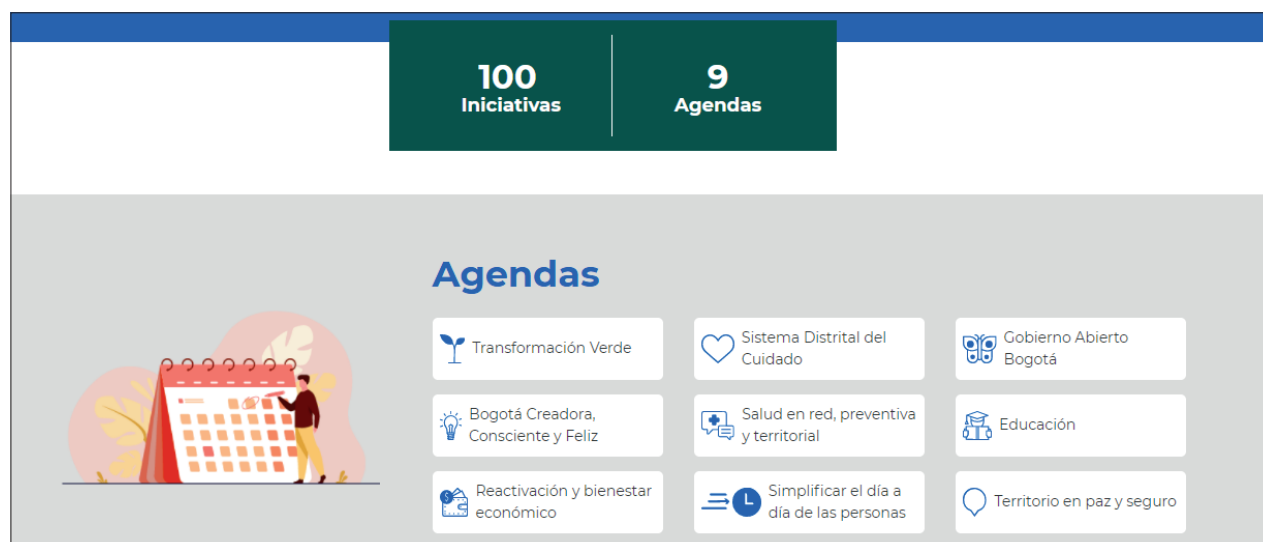


FIGURA 7. home de la web de Agendas de Transformación digital, donde consta la cantidad de iniciativas, de agendas, y las temáticas.

⁹ Ver <https://bogota.gov.co/agendasTD>

¹⁰ Ver video "Así son las agendas de transformación digital" en https://www.youtube.com/watch?v=qr9jWSeRJtU&t=26s&ab_channel=altaconsejeriatic

estas con el resto del ecosistema digital, para liderar la acción eficiente, el seguimiento de indicadores, la transferencia de conocimiento, la adopción de mejores prácticas, el uso compartido de recursos de alto desempeño, a través de un mecanismo corporativo de gestión de alto nivel, relacionamiento con grupos de interés y asistencia técnica.

A partir de lo expuesto y del comienzo del trabajo en el proyecto, se puede apreciar que un eje central del trabajo es la colaboración. Durante la vigencia 2020, la Alta Consejería Distrital TIC identificó los proyectos estratégicos de uso de TIC que integran el portafolio, mediante el trabajo conjunto con los quince (15) sectores administrativos de gobierno y con la Veeduría Distrital. Con el propósito de transmitir a la ciudadanía de forma clara y efectiva la información de estas iniciativas, se definió que la propuesta de valor de las agendas se enfocara alrededor de nueve propósitos de ciudad que consolidarán a Bogotá como un territorio inteligente, los cuales se describen a continuación:

1. Transformación Verde: En los próximos años Bogotá experimentará una transformación definida por una nueva grilla de corredores verdes, que promoverán una movilidad diversificada, sostenible y amigable con el medio ambiente, y una integración regional que permitirá a los ciudadanos hacer parte de redes de abastecimiento, infraestructura y capital ambiental ampliado. Desde el Distrito se integrarán proyectos relacionados con el manejo de servicios ecosistémicos, planeamiento y gestión del territorio urbano y rural, opciones inteligentes de movilidad, uso de datos para toma de decisiones basadas en evidencia, la promoción de nuevas centralidades, todo esto con apoyo en tecnologías de la información y las comunicaciones.
2. Sistema Distrital del Cuidado: La transformación digital se pondrá al servicio de la atención de manera corresponsable entre el Distrito, la Nación, el sector privado, el comunitario y los hogares, la demanda de cuidado y las necesidades de las cuidadoras y otras poblaciones, con el fin de reconocer, redistribuir y reducir el trabajo de cuidado que

históricamente ha estado desproporcionadamente en hombros de las mujeres. En el marco del Sistema Distrital de Cuidado se proveerán servicios con alto grado de accesibilidad, la provisión de datos para el seguimiento y monitoreo de los avances de las metas de la estrategia, y la generación de capacidades TIC para mujeres y otras poblaciones.

3. Gobierno Abierto Bogotá -GAB-: El eje central de la plataforma GAB es el empoderamiento de los ciudadanos como agentes de control social en el territorio, abriendo al tiempo espacio a la co creación de las políticas, proyectos y soluciones que atienden las problemáticas de la Ciudad-Región. La tecnología, los datos y la innovación se vuelven un elemento acelerador de la transparencia, la participación incidente y la colaboración.
4. Bogotá Creadora, Consciente y Feliz: La tecnología ofrece oportunidades de excepción para incrementar los saldos pedagógicos y el fomento de la cultura ciudadana para la promoción y aprovechamiento del patrimonio artístico y ciudadana en Bogotá. En conjunción con la oferta de recreación y deporte, esta agenda activará incentivos para el ecosistema digital que promuevan el aprovechamiento de datos, la georreferenciación de la oferta, la promoción de estilos de vida saludable y la apropiación de TIC para la creatividad y la expresión.
5. Salud en red, preventiva y territorial: La tecnología se convertirá en habilitante para la consolidación de un modelo de salud resolutivo y cercano al ciudadano; que logre la entrega de medicamentos al lugar de residencia de los bogotanos; centrado en promoción de la salud y en prevención de la enfermedad; que incorpore criterios de atención diferencial y esté orientado a la modificación, de manera efectiva, de los determinantes sociales de la salud en la ciudad, con participación de los más demás sectores de la administración.
6. Educación: El ingreso y permanencia en el sistema educativo se verá favorecido por el aprovechamiento estratégico de la tecnología. Los datos y la

innovación aportarán a la generación de capacidades adicionales de cara a las oportunidades que abre la cuarta revolución industrial. Este esfuerzo tendrá impacto en la oferta de formación a lo largo de la vida y favorecerá el reconocimiento y estímulo al talento que la ciudad busca para asumir retos en el plano social y económico.

7. Reactivación y bienestar económico: El aprovechamiento de la tecnología, los datos y la innovación generan oportunidades de empleo, de emprendimiento y de bienestar económico. Esto se da a partir de la dinamización del ecosistema de emprendimiento e innovación productiva de la ciudad, de la transformación digital de las empresas y los negocios (especialmente de las MiPymes), de la promoción de la empleabilidad aprovechando la tecnología y la analítica de datos que permita conocer
8. Simplificar el día a día de las personas: La omnicanalidad y la eficiencia administrativa soportada en el uso estratégico de tecnología permitirán mejorar de forma significativa la experiencia digital de la ciudadanía de Bogotá. La reducción de costos y la devolución de tiempos continúan como resultados determinantes para la reactivación económica, la exigibilidad de derechos y la provisión de servicios.
9. Territorio en paz y seguro: Bogotá enfrenta un reto mayor que requiere del uso efectivo de capacidades tecnológicas y de talento humano para mejorar la seguridad en las calles, en el transporte público y las ciclorrutas, y combatir la violencia contra las mujeres y la violencia intrafamiliar que las medidas de aislamiento por el COVID-19 exacerbaron y pusieron mayores retos para la respuesta y protección. A través de acciones soportadas en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se optimizarán recursos, se facilitará la coordinación interinstitucional, de seguimiento y evaluación de

las estrategias de seguridad ciudadana, convivencia y acceso a la justicia en el Distrito.

Existe un marco normativo que acompaña este proyecto. Tenemos la Ley 1955 de 2019, que en su artículo 147¹¹ habla sobre la transformación digital pública. Asimismo, hay apoyo en el Acuerdo 761 de 2020 por medio del cual se adopta el Plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas del Distrito Capital 2020-2024 “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI”¹², y por último el Decreto 025 de 2021, por medio del cual se reglamenta la Comisión Distrital de Transformación Digital mencionada.

Como todo proyecto con potencial de impacto y del que se busque sostenibilidad, cuenta con una estrategia presupuestaria acorde. Las Agendas de Transformación Digital son un elemento del Propósito 5, del Plan Distrital de Desarrollo, Construir Bogotá – Región con gobierno abierto, transparente y ciudadanía consciente. Por consiguiente, la Alta Consejería Distrital de TIC a través del programa Transformación digital y gestión TIC para un territorio inteligente, ha asignado recursos para su implementación¹³.

Es importante destacar que existen instancias de seguimiento y monitoreo de estas iniciativas. El seguimiento a las Agendas se da en el marco de la Comisión Distrital de Transformación Digital, instancia que se encarga de verificar el cumplimiento de las metas propuestas y facilitar el desarrollo de acciones conjuntas¹⁴.

El proyecto cuenta ya con mediciones de impacto preliminares (si bien se encuentra aún en implementación), y con estrategias de priorización. Con el acompañamiento del equipo de la Alta Consejería Distrital de TIC se logró consolidar una base de conocimiento con la caracterización básica de cada una de estas iniciativas,

11 Ver: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1955_2019_pr003.html#147

12 Ver: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=93649>

13 Ver: <https://bogota.gov.co/asi-va-el-plan/propositos.php?region>

14 Ver: <https://secretariageneral.gov.co/instancias-donde-se-ejerce-como-secretaria-tecnica/comision-distrital-transformacion-digital-anti-gua-comision-distrital-sistemas>

que incluye información sobre la alineación con las metas del Plan Distrital de Desarrollo, fuentes de financiación (presupuesto distrital, vigencias futuras y regalías), relación con políticas públicas distritales, articulación con programas transversales del Distrito (SDC, RETO, ETIS, Gobierno Abierto), entre otros aspectos.

Adicionalmente y con el fin de facilitar el proceso de asesoría y acompañamiento a las iniciativas de las Agendas por parte de la Alta Consejería Distrital de TIC, se generó un esquema de priorización a través de la aplicación de criterios técnicos previamente definidos.

Para la vigencia 2021, se priorizaron 14 de las 100 iniciativas de las Agendas de Transformación Digital, las cuales se presentan a continuación con sus respectivos logros alcanzados a la fecha y sus retos para la vigencia 2022:

1. ACADEMIA PARA LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL (4RI)

- Alianzas entre Distrito y proveedores de oferta de formación pertinente sobre programas relacionados con 4RI en Bogotá .
- Más de 35.000 cupos de formación en programas de 4RI para niñas(os), jóvenes y adultos .

2. CENTRO DE ANALÍTICA DE DATOS PARA LA SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA

- Adquisición e inicio de servicios de interconexión de 200 privados y 800 cámaras aproximadamente.
- Elaboración de informe de seguimiento de los estudios de mercado.

3. GENERACIÓN DE CAPACIDADES TIC PARA MUJERES

- A junio de 2021 se logró la formación de 4.173 mujeres, alcanzando un avance del 60% de la meta programada por la Secretaría de la Mujer para la vigencia .

4. HISTORIA CLÍNICA ELECTRÓNICA UNIFICADA - BOGOTÁ SALUD DIGITAL

- Medición madurez tecnológica IPS Privadas
- 85% de los sistemas de Información Hospitalario - HIS actualizados y disponibles en las 4 subredes de servicios de salud, intercambiando información para los procesos de agendamiento de citas, formulación de medicamentos e Historia Clínica Electrónica Unificada a través de la plataforma de Bogotá Salud Digital.
- Avance en la suscripción del acuerdo de voluntades con IPS Privadas que compromete a las partes en el marco del proyecto de interoperabilidad de la HCE en Distrito Capital.

5. PLATAFORMA DE GOBIERNO ABIERTO DE BOGOTÁ

- Habilitación de un espacio para que, a través de tableros y descarga de datos procesables, los ciudadanos puedan ver cómo se mueve la contratación en el distrito con variables por persona, sector, monto, representante legal, etc.
- Habilitación de un contenedor con todas las apuestas, iniciativas y herramientas creadas por la ciudad, para la participación ciudadana.
- Mejoras en contenido al sitio de seguimiento al Plan Distrital de Desarrollo, “Así va el Plan”.
- Habilitación de un espacio para seguimiento a las obras de infraestructura, en términos de avance de

6. REGLAMENTACIÓN PARA INFRAESTRUCTURA DEL TERRITORIO INTELIGENTE

- Inclusión en el proyecto del Plan de Ordenamiento Territorial, disposiciones en torno a:

- Red Neutral, mediante la priorización del despliegue de infraestructuras de telecomunicaciones de uso neutro de tecnología de fibra óptica, similares o superiores, cuyo fin sea ofrecer servicios de conectividad o capacidad a todos los operadores de telecomunicaciones que lo demanden, dentro de un enfoque de conectividad y equilibrio territorial.
 - Aprovechamiento de datos de información, a partir del fortalecimiento de los sistemas de información: IDECA, SIDICU, SIRE, Cultural, Sistema Distrital del Cuidado, etc.
 - Compartición de Infraestructura, mediante la obligación de permitir el aprovechamiento multifuncional de infraestructura, y permitir la instalación de elementos de telecomunicaciones, manejo de tráfico, seguridad, sensores ambientales, entre otros elementos que requiera la Administración Distrital.
 - Mimetización y camuflaje, mediante la obligación de actualizar el manual de mimetización y camuflaje de la Secretaría Distrital de Planeación.
 - Soterramiento progresivo de redes, mediante la obligación de crear en el futuro los incentivos y mecanismos respectivos,
 - Aspectos económicos, permitiendo que las redes, ductos, cárcamos, postes y demás componentes para la prestación de los servicios públicos y las TIC que se localicen en el espacio público y que hacen parte de las infraestructuras de la estructura funcional y del cuidado pueda ser objeto de explotación y aprovechamiento económico.
 - Coordinación conjunta con la Secretaría Distrital de Planeación y la Secretaría Distrital del Hábitat la respuesta a preguntas de los grupos de interés en torno a las disposiciones regulatorias para el despliegue de infraestructura TIC.
 - Inicio del trabajo con la Secretaría Distrital de Planeación para el acompañamiento en la simplificación de trámites relacionados con el despliegue de infraestructura TIC
7. SISTEMAS INTELIGENTES DE TRANSPORTE - CENTRO DE CONTROL DEL TRÁNSITO
- Avance en la definición y validación del alcance técnico y en la solicitud de ofertas a la ETB, al Grupo de Energía de Bogotá, a ISA y la EMP para diseñar, estructurar, implementar y operar junto con la Secretaría Distrital de Movilidad la nueva versión del Sistema Inteligente de Transporte de Bogotá.
 - Elaboración de la propuesta para 5 líneas de trabajo por parte de la Agencia de Analítica de Datos, AGATA, como insumo para la priorización de nuevas herramientas del Sistema Inteligente de Transporte.
 - Gestión con Transmilenio para ampliar el acceso a información relevante para la toma de decisiones, en el marco de la identificación e integración de nuevas fuentes de datos.
 - Avance en la unificación y actualización de fuentes de datos de valor para el ciudadano para el Observatorio de Movilidad de Bogotá.
8. SUPERCADÉ VIRTUAL 2.0
- Avance en la definición del prototipo de alta fidelidad del home de SuperCADÉ Virtual con el botón que redireccionará a la aplicación del IDRD. Se realizaron los ajustes técnicos en base de datos para que la habilitación del botón no requiera una publicación en tiendas de la aplicación GAB. Pendiente la confirmación del área encargada del IDRD sobre la liberación de la aplicación al público.
 - En relación con la integración con el Sistema Único de Información de Trámites - SUIT, se

avanzó con realización de la solicitud formal de acceso a las vistas de SUIT y en este momento se gestiona la firma del acuerdo de confidencialidad solicitado por el Departamento Administrativo de la Función Pública por parte de la Secretaría General.

- Se concluyó el desarrollo de la funcionalidad para el seguimiento a peticiones ciudadanas.

9. TIC PARA LA RUTA DE ATENCIÓN A VIOLENCIAS DE GÉNERO

- Diseño en la Plataforma de Gobierno Abierto del botón para denuncias sobre violencia de género en servicio público de transporte modalidad SITP y taxis, e interlocución con la Secretaría Distrital de Movilidad para la habilitación de un botón similar en las aplicaciones de servicios de taxis.

10. ALIANZAS PARA OFRECER CRÉDITOS A NEGOCIOS INFORMALES Y POBLACIÓN VULNERABLE

- Acuerdo de confidencialidad suscrito con potenciales aliados para explorar modelo de negocio y productos.
- Integración de pago con ETB en la aplicación de GAB
- Revisión de modelos probables de negocio y firma de acuerdo comercial (data, garantías, paquetes integrales).

11. VENTANILLA ÚNICA DE CONSTRUCCIÓN

- Creación por parte de la Secretaría Distrital del Hábitat de módulos para uso interno relacionados con la Curaduría Social.
- Diagnóstico frente a necesidades de interoperabilidad.

- Divulgación de la iniciativa con la Dirección de Gobierno Digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

12. VISIÓN 360 DEL CIUDADANO

- Construcción y actualización permanente de la base maestra de beneficiarios del sistema distrital 'Bogotá Solidaria'.

13. VISOR GEOGRÁFICO AMBIENTAL

- Desarrollo y despliegue de la nueva versión del Visor Geográfico Ambiental

14. CIERRE DE BRECHA DIGITAL EN EDUCACIÓN

- Entrega de 79.370 dispositivos tecnológicos, a estudiantes vulnerables de acuerdo con lo reportado al Centro de Gobierno.
- Alianza con Microsoft Education para formación en conocimientos sobre dispositivos y sobre contenidos interactivos, juegos y retos
- Alianza con ACDI/VODCA para desarrollo de competencias informacionales y experiencias de creación con tecnología
- Alianza con Microsoft para desarrollo de habilidades de alfabetización digital.

4.1.3. GOBIERNO ABIERTO BOGOTÁ

Gobierno abierto Bogotá¹⁵ es una forma de gobernar donde el manejo de los recursos es transparente, las decisiones ciudadanas son tenidas en cuenta, los servicios son eficientes y todos somos corresponsables del progreso de nuestra ciudad. Es un proyecto que tiene como ejes transparencia, participación, colaboración y servicios.

15 <https://gobiernoabierto bogota.gov.co/#/home>



FIGURA 8. Principales secciones de la web Gobierno Abierto Bogotá.

El nivel de trabajo a escala territorial es de toda la Ciudad, con enfoque de trabajo por localidades, UPZ y barrios.

El Modelo de Gobierno Abierto Bogotá tiene un esquema de Coordinación General, el cual está conformado por las siguientes entidades distritales: Secretaría General: Encargada de establecer los lineamientos en los pilares de transparencia y servicios (trámites y servicios); Secretaría Distrital de Gobierno e Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal (IDPAC): Responsables de determinar las estrategias y acciones para activar el pilar de participación.; Secretaría de Planeación Distrital: Encargada de fijar los lineamientos del pilar de colaboración.

Asimismo, propio de los pilares del Gobierno Abierto, existe colaboración entre distintos actores para la ejecución del proyecto (y es parte de su esencia). Se articula con ciudadanos y habitantes de Bogotá, principalmente en el componente de servicios como solicitudes de apoyo, pago de servicios públicos y también para los procesos de participación incidente. Asimismo, se trabaja con colectivos que defienden causas para el tema de participación ciudadana en el componente de

propuesta de causas. Otros actores son las organizaciones de la sociedad civil y entes de control, en el componente de transparencia, lo que permite hacer seguimiento a temas clave como contratación en tiempo real, seguimiento a obras públicas, seguimiento en ejecución de recursos y metas al Plan Distrital de Desarrollo. En definitiva, el público objetivo (y a su vez artífice del proyecto) son los habitantes de Bogotá, las organizaciones de la sociedad civil, la Administración pública distrital y los órganos de control.

Existe un marco normativo que da sustento a las actividades de Gobierno Abierto. La Ley 1712 de 2014, la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública; el Acuerdo Distrital 761 de 2020, a través del cual se adoptó el Plan de Desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas del Distrito Capital 2020-2024 "Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI"; el Decreto Distrital 189 de 2020 por el cual se expiden lineamientos generales sobre transparencia, integridad y medidas anticorrupción en las entidades y organismos del orden distrital; y la Directiva 005 de 202016 (Directrices sobre Gobierno Abierto de Bogotá).

La iniciativa cuenta además con una estrategia presupuestaria, dada por las 3 entidades que trabajan coordinadamente mencionadas oportunamente. Para mayor desagregación se puede ver la sección así va el Plan¹⁷.

Existe un modelo de participación y fiscalización que también forma parte del monitoreo de las iniciativas. El modelo de Gobierno Abierto de Bogotá (GAB) cuenta con una estrategia de articulación interinstitucional que permitió la construcción colectiva del Plan de Acción 2021 con todos y cada uno de los sectores y entidades del Distrito. El plan incluye el seguimiento a 74 compromisos suscritos de 14 sectores administrativos del Distrito Capital y 42 entidades.

En términos de resultados preliminares e impacto que podamos observar por emprender este camino, se destaca que Bogotá gracias a esta iniciativa fue aceptada, como mencionamos, para formar parte de la organización Open Government Partnership (OGP). Esto es un reconocimiento al compromiso que tiene la ciudad con la implementación de medidas que garanticen la participación ciudadana, la rendición de cuentas y la transparencia. Gracias a esta iniciativa la Administración Distrital ha diseñado y puesto a disposición de la ciudadanía la versión inicial de la plataforma virtual de Gobierno Abierto; también se destaca que la ciudadanía haya priorizado en qué invertir los recursos de los Planes de Desarrollo Local por medios electrónicos¹⁸.

4.2. BRASILIA

4.2.1. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL Y CONTEXTO

En el caso del Distrito Federal de Brasilia, la agenda de transparencia y gobierno abierto y digital es competencia de distintas unidades: (a) la Controladoria Geral

del Distrito Federal (CGDF) a través de su SubControladoria de Transparencia y Control Social y la Ouvidoria Geral; (b) la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación, y (c) la Secretaría de Estado de la Casa Civil, Relaciones Institucionales y Sociales a través de su Sub-Secretaría de Movimientos Sociales y Participación Popular. Entre otras funciones, la Sub-Controloría de Transparencia y Control Social es responsable de la implementación de la Ley sobre Acceso a la Información, el Índice de Transparencia Activa, el Portal de Transparencia (Fiscal), y la gestión del portal de datos abiertos. Asimismo, cuenta con un Consejo de Transparencia y Control Social. Por otra parte, la Sub-Secretaría de Participación tiene competencia sobre los Consejos y otras formas de diálogo con la sociedad, mientras la Secretaría de Planeamiento es responsable del presupuesto participativo.

Brasilia lleva un largo recorrido trabajando en iniciativas de gobierno abierto y digital, y actualmente se encuentran diagramando el "Proyecto Brasilia Inteligente". A continuación se explorará lo que se encuentran planificando, y se hará un recorrido por ciertas iniciativas que han implementado de impacto.

4.2.2. PROYECTO BRASILIA INTELIGENTE

El Proyecto Brasilia Inteligente tiene como objetivo acelerar la adopción de tecnologías para hacer que las ciudades del Distrito Federal sean inteligentes, humanas y sostenibles¹⁹. En cuanto a escala territorial, aplicará a todo el Distrito Federal. En el Distrito Federal, la Ley Distrital n° 6.620 / 2020 define a la ciudad como ciudad humana, inteligente, sostenible y creativa.

Es un proyecto transversal y busca involucrar a todas las áreas de gobierno en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Existe colaboración entre las diferentes áreas de gobierno y uno de los objetivos

17 Ver: <https://bogota.gov.co/asi-va-el-plan/propositos.php?>

18 Ver: <https://gobiernoabierto bogota.gov.co/#/participacion>

19 <https://www.secti.df.gov.br/brasiliainteligente/>

del proyecto es incrementar la colaboración y fomentar el uso compartido de datos y sistemas. El Proyecto Brasília Inteligente ha involucrado a toda la estructura de GDF para mapear proyectos existentes y nuevas iniciativas. La propuesta está enfocada a fomentar la búsqueda de sinergia entre proyectos, compartiendo datos e infraestructura, siempre enfocándose en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En cuanto a sustento normativo, el proyecto formará parte del Plan Maestro del Proyecto Brasília Inteligente. El Decreto de formalización se encuentra en trámite interno para su publicación. Institucionalizar proyectos a través de una normativa les da un encaje legal que les otorga sostenibilidad, y muchas veces mayor fuerza en su implementación.

El proyecto ha sido sometido a consulta pública ciudadana a través de la web²⁰, con fecha límite para dejar comentarios en el mes de junio de 2021.

En cuanto a estrategia presupuestaria, para el año 2021 no hay presupuesto asignado. Se preparó un proyecto inicial para buscar financiamiento de fuentes externas. Se está trabajando con los diputados con el objetivo de la asignación de recursos bajo la gestión de los parlamentarios.

El seguimiento será realizado por los indicadores de la Asociación Brasileña de Normas Técnicas: ABNT NBR ISO 37120 - Desarrollo sostenible de comunidades - Indicadores de servicios urbanos y calidad de vida, ABNT NBR ISO 37122 - Ciudades y comunidades sostenibles - Indicadores de ciudades inteligentes y ABNT NBR ISO 37123 - Ciudades y comunidades sostenibles - Indicadores para ciudades resilientes. Se espera que el resultado final mejore la calidad de vida de los ciudadanos, representado por una mejora en los indicadores de las normas ISO.

El borrador del Plan contiene el camino recorrido por Brasília en estos años; requisitos tecnológicos y de equipo para ser una Ciudad Inteligente; objetivos; gobernanza; priorización de iniciativas; seguridad; datos; transparencia; ecosistema innovador.

También es importante mencionar algunas iniciativas concretas que resultarían priorizadas: Parque Tecnológico de Brasília; Aplicativo METRO-DF; Modelaje tridimensional de proyectos urbanos; Venta de billetes de metro por aplicativo; Tránsito inteligente; Geolocalización de escuelas públicas de Brasília; Sistema de monitoreo de limpieza urbana; Plataforma tecnológicas para la promoción de la educación ambiental; Sistema distrital de monitoreo de residuos sólidos; Internet social; Mapeo de emprendedurismo; etc²¹.

4.2.3. PORTAL DE TRANSPARENCIA DE BRASILIA

La importancia de la transparencia fiscal adquirió relevancia a fines del siglo pasado y se profundizó con el desarrollo tecnológico durante este siglo. Con la crisis financiera del este asiático en 1997 se aceleró un proceso de adopción de principios y estándares sobre transparencia fiscal que involucró a diversas organizaciones como el FMI, Banco Mundial y el International Budget Partnership (IBP). Más recientemente, la Iniciativa Global para la Transparencia Fiscal (GIFT, por su sigla en inglés) impulsó la adopción de los 10 Principios de Alto Nivel para la Transparencia, Participación y Rendición de Cuentas Fiscal basados en el reconocimiento del derecho de acceso a la información pública y del derecho a la participación en políticas públicas, y la importancia de publicar información, inclusive las proyecciones futuras, así como los riesgos fiscales calculados y los activos y pasivos. En este contexto, se ha creado El Portal de Transparencia del Distrito Federal de Brasília²² es una herramienta administrada por la Contraloría General del Distrito Federal (CGDF) que

²⁰ <https://www.secti.df.gov.br/projeto-cidades-inteligentes/>

²¹ Se puede consultar el borrador en el siguiente link: <https://www.secti.df.gov.br/wp-content/uploads/2021/05/Projeto-Brasilia-Inteligente-Plano-Diretor-REVISADO-v17-05-1.pdf>

²² <http://www.transparencia.df.gov.br/>

permite acceder a la información presupuestaria y financiera.

Conforme a la Ley Complementaria 131 de 2009 que expandió los requisitos de la Ley de Responsabilidad Fiscal para el gobierno federal, estados y municipios del país, se diseñó el portal de transparencia. Este Portal de Transparencia de Brasilia fue lanzado en 2010 y rediseñado en años sucesivos. Este Portal de Transparencia de Brasilia posee un conjunto específico de categorías de información fiscal (sobre ingresos, gastos, transferencias).

Este portal de transparencia contiene información desagregada de la gestión de los recursos públicos: ingresos, gastos (incluyendo recursos para pasajes y viáticos de funcionarios) y transferencias a instituciones y organizaciones. En la sección sobre ingresos, se puede realizar una búsqueda o filtrar la información por órgano, tipo de impuestos, y multas. También se publica información sobre funcionarios públicos (como, por ejemplo, el nombre, cargo, institución, salario y beneficios). En la sección 'Rindiendo Cuentas' del portal se publica información sobre beneficiarios de programas sociales (incluyendo el nombre de beneficiario, monto por programa y total), empresas sancionadas, y gastos en publicidad. También existe una sección donde se puede acceder al plan multi-anual, a la ley de presupuesto, informes de ejecución presupuestaria, entre otros. Además, con el fin de evacuar consultas, existe un canal de contacto para que los usuarios o visitantes del portal se comuniquen con el equipo que administra el portal. En la sección sobre Estadísticas del portal se brinda información sobre número de usuarios activos, visitantes (nuevos y recurrentes), visualizaciones, así como la información más consultada y descargada.

A su vez, el portal posee diversas herramientas como visualización de información en gráficos, geo-referenciada y un video explicativo sobre cómo navegar. También se provee datos en formatos abiertos para ser descargados y re-utilizados y su fecha de actualización. Finalmente, posee un glosario con la definición

de diversos términos vinculados a la ejecución y fiscalización presupuestaria y financiera.

Es un portal en constante evolución. Hoy en día se ha incorporado una sección con información y datos abiertos respecto a la gestión de la pandemia por COVID-19 (con datos de beneficiarios, contrataciones de emergencia, etc.).

4.3. BUENOS AIRES

4.3.1. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL Y CONTEXTO

En el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la agenda de gobierno abierto y digital se sitúa bajo la responsabilidad de la Subsecretaría de Gobierno Abierto y Rendición de Cuentas, que fue la Subsecretaría de Gestión Estratégica y Calidad Institucional en el período 2016-2019 (en la Secretaría General y de Relaciones Internacionales), y desde el 2019 llamada Subsecretaría de Gobierno Abierto y Rendición de Cuentas. La misma se desempeña como punto de contacto para el programa de gobiernos subnacionales de la Alianza para el Gobierno Abierto. No obstante, la implementación de los diferentes pilares (transparencia, participación y rendición de cuentas) están dispersos en diferentes Secretarías. De esa manera, la implementación de la Ley sobre Acceso a la Información Pública le compete a la Subsecretaría de Reforma Política y Asuntos Legislativos (en Secretaría de Gobierno), mientras que las iniciativas de participación ciudadana recaen en la Dirección General de Comunicación Participativa (en la Subsecretaría de Comunicación en Jefatura de Gabinete de Ministros), y las actividades relacionadas con la atención al ciudadano en la Secretaría de Atención y Gestión Ciudadana. Asimismo, a partir de 2019, se creó una Secretaría de Innovación Pública y Transformación Digital, que trabaja en soluciones integrales para mejorar la calidad de vida de los vecinos y visitantes de la Ciudad, a partir de la tecnología y la innovación.

Buenos Aires es considerada una ciudad pionera en Gobierno Abierto, por su larga trayectoria en materia de transparencia, participación y rendición de cuentas. Esto se ve reflejado en el hecho de que la Ciudad cuenta con una de las primeras leyes de Acceso a la Información Pública (1998) de Latinoamérica, cuya actualización se sancionó recientemente (2016). Además, en los últimos años ha profundizado el rumbo hacia la apertura del gobierno con la sanción de normativa en materia de datos abiertos: el portal de datos abiertos data.buenosaires.gob.ar (2012), publicación de la Información en formatos digitales (2013), e implementación del Sistema de Tramitación a Distancia (2013).

En los últimos años se institucionalizó a través de una resolución la Mesa de Estado Abierto²³, un espacio para trabajar colaborativamente en el desarrollo, implementación y seguimiento de políticas públicas para compartir información, construir conocimiento, desarrollar iniciativas y resolver problemas y desafíos públicos concretos en base a los pilares del Gobierno Abierto -rendición de cuentas, colaboración, transparencia, innovación y participación ciudadana-, de la que forman parte los distintos poderes del Estado y actores externos.

Hacia fines de 2015, se tomó este legado y se profundizaron las políticas de apertura, con un foco muy fuerte en la innovación institucional y en la apertura de los procesos participativos. Estas políticas estuvieron orientadas a crear canales de interacción más ágiles y sencillos entre la ciudadanía y los funcionarios públicos, y a transparentar la gestión de gobierno. Algunos ejemplos claros de esta línea de trabajo los podemos encontrar en la Agenda de Transparencia e Innovación Institucional y el Ecosistema de Gobierno Abierto²⁴.

El Ecosistema de Gobierno Abierto de la Ciudad de Buenos Aires nuclea las políticas y acciones que lleva

a cabo la Ciudad en materia de apertura gubernamental. Se trabaja para que, a través de herramientas de gobierno abierto, se pueda lograr una mejora de los procesos internos y externos y generar servicios públicos más eficientes. Se pretende lograr una administración pública cada vez más moderna y ágil y trabajar de manera colaborativa con los ciudadanos para solucionar problemas de interés público.

El hilo conductor de las iniciativas que conforman el Ecosistema es la intención de involucrar a los vecinos en la toma de decisiones, convertirlos en partícipes de la gestión de los desafíos de la Ciudad y ofrecer información útil para el tipo de ciudadanía activa que vive y trabaja en Buenos Aires.

El modelo del Ecosistema de Gobierno Abierto fue documentado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)²⁵ haciendo foco en cómo el mismo es un modelo generador de cambios en la estructura de la administración pública. El documento analiza el modelo de gestión de gobierno abierto de la Ciudad de Buenos Aires tanto al interior del gobierno y de su cultura organizativa, como al exterior, es decir en la provisión de los servicios y en la relación con los ciudadanos. El modelo de gestión desarrollado en la ciudad es el resultado de un trabajo colaborativo entre los diferentes ministerios del gobierno. Asimismo, el modelo incorporó la participación de los ciudadanos y las Organizaciones de la Sociedad Civil, con lo cual aumenta la confianza en el gobierno y la rendición de cuentas. Sobre la base de estos logros concretos, el Ecosistema de Gobierno Abierto de la Ciudad tiene todavía como desafío mejorar las prácticas para cerrar el circuito de retroalimentación (feedback loop) en la relación entre los usuarios del Ecosistema y la administración pública. Es importante destacar que este camino recorrido permitió a la Ciudad afrontar la pandemia trabajando en la apertura de información sobre las compras de emergencia, generando tableros de datos para visualizar la

²³ <https://www.buenosaires.gob.ar/agendadetransparencia/gobierno-abierto/estado-abierto/mesa-de-estado-abierto>

²⁴ <https://www.buenosaires.gob.ar/jefedegobierno/secretariageneral/ecosistema-de-gobierno-abierto>

²⁵ Ver: Herrero, A. y Castagnola, A. (2019). El ecosistema de Gobierno Abierto en la Ciudad de Buenos Aires: Un modelo generador de cambios. Recuperado desde: <https://publications.iadb.org/es/el-ecosistema-de-gobierno-abierto-en-la-ciudad-de-buenos-aires-un-modelo-generador-de-cambios>

evolución de la pandemia y tomar decisiones basadas en evidencia, y utilizando canales digitales mediante inteligencia artificial para trabajar en los turnos de vacunación y en los resultados de los testeos, como analizaremos a continuación.

A continuación se desarrollan dos iniciativas recientes destacadas de la Ciudad, en las que confluyen herramientas de gobierno digital con temas emergentes del contexto global.

4.3.2. PLATAFORMA BA CAMBIO CLIMÁTICO

En 2016 Buenos Aires se adhirió a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Asimismo, en 2017 se convirtió en una de las primeras 25 ciudades del mundo en comprometerse a alcanzar la carbono neutralidad a 2050. Es decir, a reducir sus emisiones al máximo y compensar las restantes.

En este contexto, surge la La Plataforma BA Cambio Climático²⁶. Es una web interactiva que permite conocer todas las iniciativas que se llevan adelante en la

Ciudad de Buenos Aires en relación a la acción por el cambio climático. La misma brinda datos abiertos y visualizaciones sobre las iniciativas y metas de la Ciudad, y propuestas de participación, colaboración y cooperación para alcanzar una ciudad resiliente, carbono neutral e inclusiva. El espíritu de la iniciativa entiende que el Gobierno no puede cumplir estos objetivos solo. Para encontrar soluciones innovadoras y generar un mayor impacto en su implementación, necesita de la acción colectiva de la ciudadanía, las organizaciones de la sociedad civil, academia y sector privado.

Como parte de la agenda de gobierno abierto, la Ciudad abrió y visualizó más de 30 datasets que pueden ser descargados y reutilizados. Así, BA Cambio Climático permite acceder a las metas de reducción de emisiones a 2030 y 2050 y a información sobre generación de energía limpia, infraestructura existente para promover la movilidad sustentable y la gestión integral de residuos, que contribuyen en un 14% a las emisiones de CO₂ en Argentina. Además, tiene visualizaciones interactivas sobre inventarios de gases de efecto invernadero, emisiones por sector, subsector, fuente y alcance, evolución de la temperatura y precipitaciones, y calidad del aire.



FIGURA 9. Home de la Plataforma BA Cambio Climático.

26 <https://www.buenosaires.gob.ar/cambioclimatico>

A la vez, presenta las novedades y las iniciativas más destacadas de la acción climática de la Ciudad, y propuestas para que los distintos actores hagan su aporte en la implementación de la acción climática en la Ciudad. La plataforma visibiliza el trabajo colaborativo con vecinos, organizaciones de la sociedad civil y sector privado. Asimismo, presenta todas las iniciativas de colaboración y cooperación existentes con organismos internacionales y describe los distintos espacios de diálogo con la sociedad civil. En esta última sección también se incluyen iniciativas destacadas de organizaciones como Seamos Bosques, Eco House, FINCA y Agenda Ambiental.

Es interesante destacar la diversidad de stakeholders involucrados en el desarrollo de la iniciativa. La plataforma fue co-creada con más de 600 vecinos y vecinas de la ciudad, 20 organizaciones de la sociedad civil y 15 expertos y expertas en la temática. Es la primera plataforma creada junto con quienes serán los usuarios de la misma. A su vez, tiene una sección de alianzas estratégicas donde se ven proyectos de cooperación y articulación con otros actores. También las OSCs pueden publicitar sus recursos en la misma. Por último, ofrece una sección para que cualquier persona pueda colaborar en la lucha contra el cambio climático, y también dejar su valoración de la implementación Plan.

En cuanto al marco normativo, las acciones tienen sustento en la Ley N°3871 de adaptación y mitigación al cambio climático. De acuerdo a lo estipulado en esta Ley, se creó el Consejo Consultivo de Ambiente y Desarrollo Sostenible, conformado por organizaciones de la sociedad civil especializadas en la agenda ambiental. Como parte del proceso de co creación de la Plataforma, se hicieron encuentros con el Consejo, donde hicieron aportes sobre la misma y sobre iniciativas de activación ciudadana.

BA Cambio Climático fue desarrollada en código abierto. Esto implica que cualquier persona o gobierno puede descargar el código y adaptarlo a las características de

su gestión para armar su propio sitio de cambio climático. La replicabilidad de los sitios de la Ciudad es una iniciativa de colaboración que apunta a compartir las experiencias entre gobiernos. Es también una oportunidad para extender las políticas de apertura de datos, sin necesidad de grandes inversiones para el desarrollo inicial de los proyectos. El Gobierno de la Ciudad trabaja activamente para que esto ocurra. Lo hace propiciando espacios para compartir experiencias con otros gobiernos, pero también poniendo a disposición la posibilidad de contar con asistencia técnica y seguimiento en la implementación de las plataformas. Entre otros beneficios, el desarrollo de sitios de código abierto permite que los diferentes usuarios que lo replican mejoren el desarrollo con nuevas funcionalidades.

La iniciativa cuenta con una estrategia presupuestaria. Mediante una colaboración de cooperación internacional se obtuvo presupuesto inicial, y ahora cuenta con el presupuesto propio por ser parte del plan de gobierno.

El proyecto cuenta con seguimiento y monitoreo a través del PIG (Plan Integral de Gobierno) y reuniones del Gabinete de Cambio Climático.

BA Cambio Climático es una plataforma evolutiva, que incorporará a mediano y largo plazo nuevos datos, información e iniciativas de la Ciudad para continuar dando respuestas a las demandas de la organizaciones, ciudadanía y expertos en la materia, y para acercar información certera y veraz. A través de este sitio, se podrá hacer un seguimiento de la implementación del Plan de Acción Climática 2050. Además, está previsto incorporar nuevas funcionalidades e instancias de activación cívica para hacer frente al cambio climático de manera colaborativa.

En cuanto al impacto preliminar de la iniciativa, podemos mencionar algunos hitos: la iniciativa fue seleccionada por CGLU como una iniciativa de impacto²⁷; casi 50.000 visitas únicas desde su lanzamiento en los primeros 6

27 <https://www.uclg.org/es/Local4ActionHUBs-initiatives>

meses; 600 participantes en el proceso de cocreación; Nuevos datasets ambientales, y actualización de algunos existentes; Inclusión de capas con datos relacionados al Cambio Climático en mapa interactivo de la Ciudad.

4.3.3. BOTI (EL CASO DEL CHATBOT DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES)

El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires lleva más de siete años trabajando en la atención al ciudadano a través de diferentes medios y canales de comunicación, siempre con el objetivo de estar más cerca de los vecinos, simplificando los trámites y reduciendo los tiempos de gestión de los mismos.

En ese camino, la Ciudad fue desarrollando distintos productos digitales a fines de que los vecinos pudieran resolver consultas, sin necesidad de acercarse a una repartición del gobierno.

El contacto digital con los porteños fue evolucionando gracias a la incorporación de productos web y aplicaciones móviles; y también, debido a la implementación de soluciones conversacionales con Inteligencia Artificial, como son los chatbots que hicieron de este contacto algo eficiente y ágil.

Un chatbot es un asistente virtual que permite automatizar varias tareas por intermedio de una plataforma conversacional, ya sea desde el teléfono o a través de una página web.

Boti es un chatbot que se utiliza como una herramienta de consulta práctica para los ciudadanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El mismo tiene un alcance y llegada a toda la Ciudad. El objetivo del mismo fue crear un canal oficial que, mediante el diálogo, brindará una experiencia simple, única y personalizada para todos los vecinos. El diálogo es la forma más habitual en la que se comunican las personas y el mayor diferencial de la especie humana. Suele ser inmediato, con mensajes de ida y vuelta en tiempo real, por lo tanto la velocidad de circulación de información es alta y constante.

Si bien nació como una herramienta web, en la actualidad se ha integrado a WhatsApp, siendo la aplicación de mensajería más usada en el país, y con una penetración más del 80% en los teléfonos móviles de la ciudad de Buenos Aires.

En el año 2012, empezó a funcionar el primer chat de la Ciudad atendido de forma exclusiva por un equipo de personas y con un promedio mensual de 15.000 conversaciones. Durante esa etapa, los vecinos podían realizar sus consultas sobre trámites, pedido de turnos y reclamos tanto desde la web como a través de Facebook. El objetivo fue brindar un servicio complementario al 147, el canal de atención telefónica para los vecinos de la Ciudad.

Un año después (2013), la Subsecretaría de Ciudad Inteligente junto al equipo de Atención Ciudadana de la Ciudad, crearon el primer chat con inteligencia artificial. A un año de su creación, el chat ya contaba con 300.000 usuarios únicos y un promedio mensual de 40.000 conversaciones. Con el paso del tiempo fue aumentando su usabilidad y se fueron incorporando nuevas temáticas de atención.

Como el producto tenía mucho potencial, en 2018 se conformó un equipo para trabajar en el desarrollo de un canal de comunicación único de Gobierno, que atendiera a una gran diversidad de consultas más allá de las que podía responder el 147. Para esto surgió la Unidad de Proyectos Especiales de Ciudad Móvil bajo el concepto de "la Ciudad en tu celular". Hasta ese momento, la Ciudad contaba con tres chatbots diferentes, no sólo en cuanto a su tono e identidad sino también en cuanto a los canales que utilizaban: Web, Facebook y Telegram. Sus contenidos habían crecido pero se limitaban a temas vinculados a Atención Ciudadana, Encuentros de Cercanía y Participación Ciudadana.

Teniendo en cuenta la experiencia del usuario, en 2019 se creó un chatbot incorporado a WhatsApp para acompañar a los vecinos en la gestión de sus trámites, consultas y servicios desde el celular.

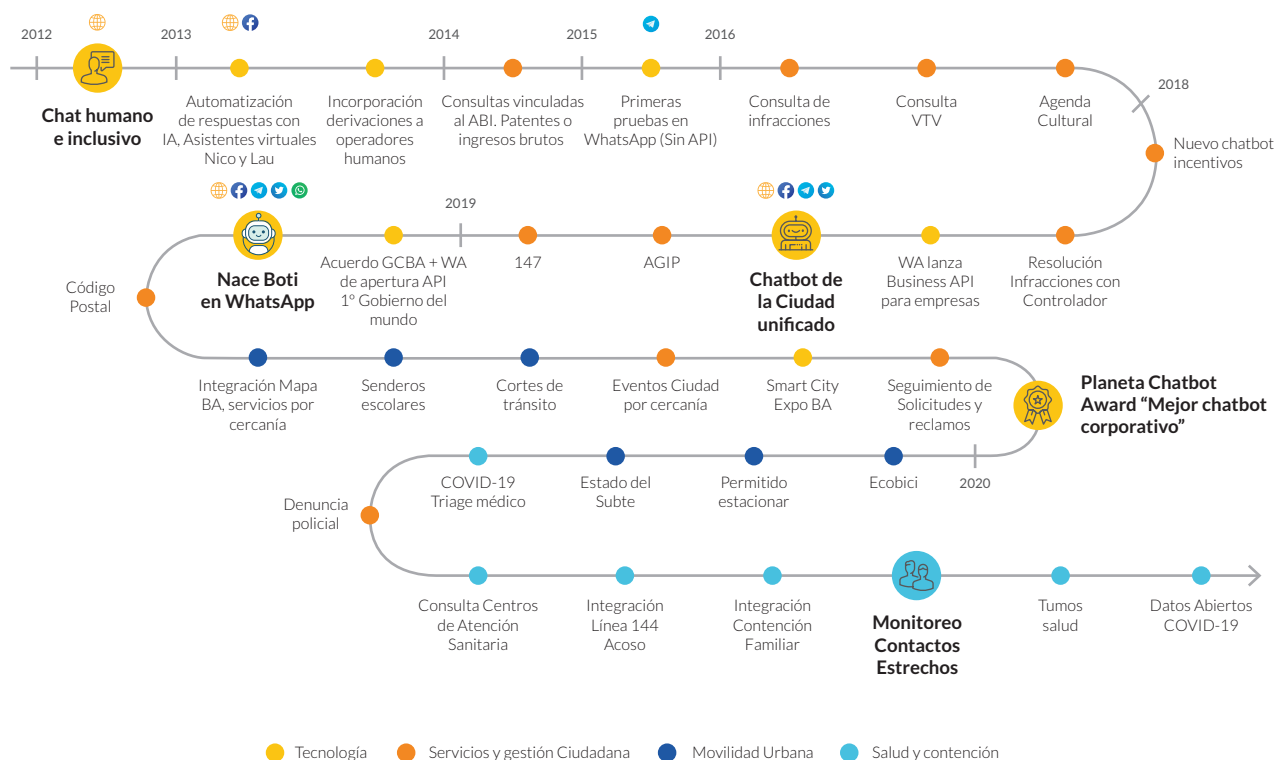


FIGURA 10. Línea de tiempo evolución BOTI. Fuente: Informe de la Secretaría de Innovación de GCBA, actualizado a junio 2021.

El equipo está integrado por diseñadores de experiencia de usuario e interfaces, programadores, ingenieros en informática, periodistas y especialistas en ciencia de datos entre otros, que trabajan coordinadamente con el objetivo de acelerar y potenciar el crecimiento del chatbot. El equipo trabaja bajo la metodología de Scrum, una metodología ágil que les permite ser flexibles a la hora de priorizar tareas así como realizar seguimientos y planificar cada acción.

Con más de 5.2 millones de usuarios únicos en WhatsApp, 2.7 millones en la Web y 409.000 en Facebook, Boti se convirtió en el canal más utilizado de la Ciudad para resolver sus inquietudes de forma gratuita, las 24 horas, los 365 días del año. Los usuarios web migraron al móvil y se incorporaron nuevos usuarios.

Con la aparición de la pandemia del COVID-19, WhatsApp decidió abrir la API a todos los Gobiernos y organizaciones gubernamentales con el objetivo de mantener informados a los ciudadanos sobre medidas,

para evitar la propagación del virus y prevenir la enfermedad. En consecuencia, diferentes entidades en el mundo, trabajaron en la implementación de chatbots exclusivos sobre salud como el de la Organización Mundial de la Salud o el del Gobierno de España, con la intención de ofrecer datos actualizados, responder consultas sobre síntomas, brindar teléfonos para emergencias e información en relación con el aislamiento, teletrabajo o movilidad urbana. Al respecto, la Ciudad de Buenos Aires solo tuvo que incorporar la información relativa a COVID-19 y realizar las integraciones necesarias en su chatbot, donde ya contaba con una gran variedad de información y servicios dirigidos al ciudadano. Se gestionaron los resultados de los TEST y los turnos de Vacunación a través de este medio.

El chatbot ofrece distintos servicios, concentrados en los ejes: bienestar, cuidado de la salud, movilidad urbana, información y consultas, gestión ciudadana, denuncias, asistencia y contención.

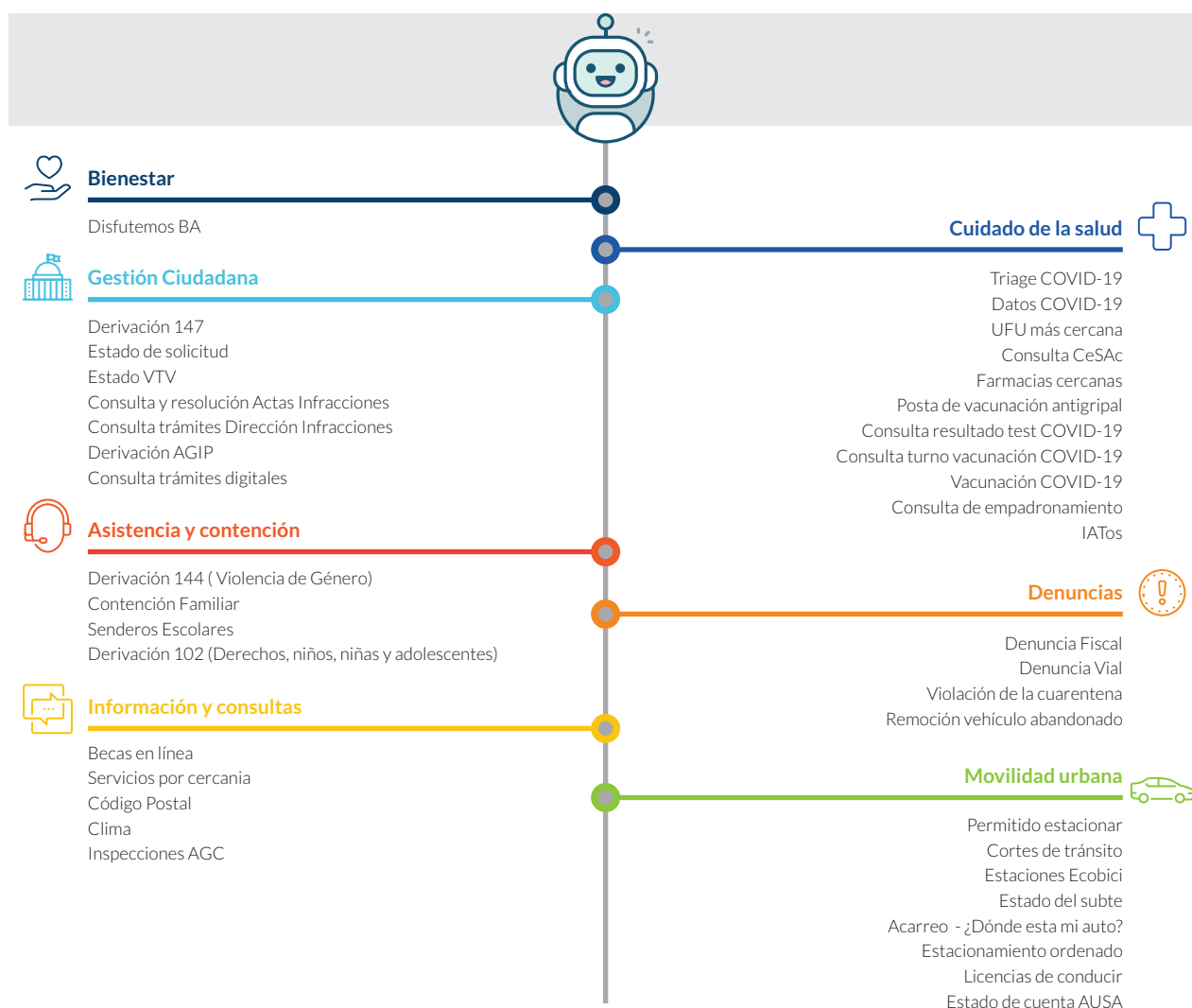


FIGURA 11. Funcionalidades BOTI. Fuente: Informe de la Secretaría de Innovación de GCBA, actualizado a junio 2021.

El camino hacia futuro es seguir sumando más servicios y trámites hasta completar todo el catálogo de la Ciudad, y simplificar aún más la comunicación con los vecinos, permitiendo que la resolución del proceso completo se dé en la misma conversación.

Es importante destacar que recientemente, la iniciativa ha sido reconocida en el marco del Premio UCCI a la innovación Iberoamericana por su enfoque innovador frente a los desafíos generados por la pandemia COVID-19.²⁸

4.4. LA PAZ

4.4.1. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL Y CONTEXTO

La Paz es la sede de gobierno y capital administrativa de Bolivia. Es el centro político, financiero, social, académico y cultural más importante del país, además de ser la ciudad más desarrollada y con mayor calidad de vida en Bolivia. Con una población estimada de 940.000

28 <https://ciudadesiberoamericanas.org/2021/09/09/bogota-y-buenos-aires-ganadoras-del-premio-uccci-a-la-innovacion-iberoamericana-2021/>

habitantes, en 2020, La Paz es la tercera ciudad más poblada del país, detrás de Santa Cruz de la Sierra y El Alto. El área metropolitana de La Paz, que incluye a los municipios vecinos de El Alto, Viacha, Achocalla, Mecapaca, Palca, Laja y Pucarani, es la segunda más poblada del país, llegando a tener una población estimada de 2,1 millones de habitantes en 2020.

El trabajo en las temáticas que nos conciernen está impulsado y coordinado por la Dirección de Gobierno Electrónico y Modernización de la Gestión, que depende de la Secretaría Ejecutiva Municipal de La Paz. Es importante mencionar, para contextualizar, que esta gestión se inició en mayo del presente año. Dentro de esta estructura se encuentra la Unidad de Desarrollo Organizacional y Mejora Continua; Unidad de Servicios

y Atención Ciudadana; Unidad de Desarrollo e Innovación Tecnológica; y la Unidad de Soporte en Tecnologías de la Información.

A su vez, las temáticas están priorizadas directamente por el Alcalde puesto que se encuentran dentro de su visión de Plan Estratégico. En el plan del gobierno municipal encontramos diferentes visiones. La Dirección trabaja principalmente con dos ejes que son “La Paz rápida e interconectada” y “La Paz con gobierno abierto y eficaz”.

Es importante mencionar también que este año comenzaron a desarrollar “El plan estratégico institucional” por los siguientes 5 años, y se espera que pueda ser aprobado prontamente.

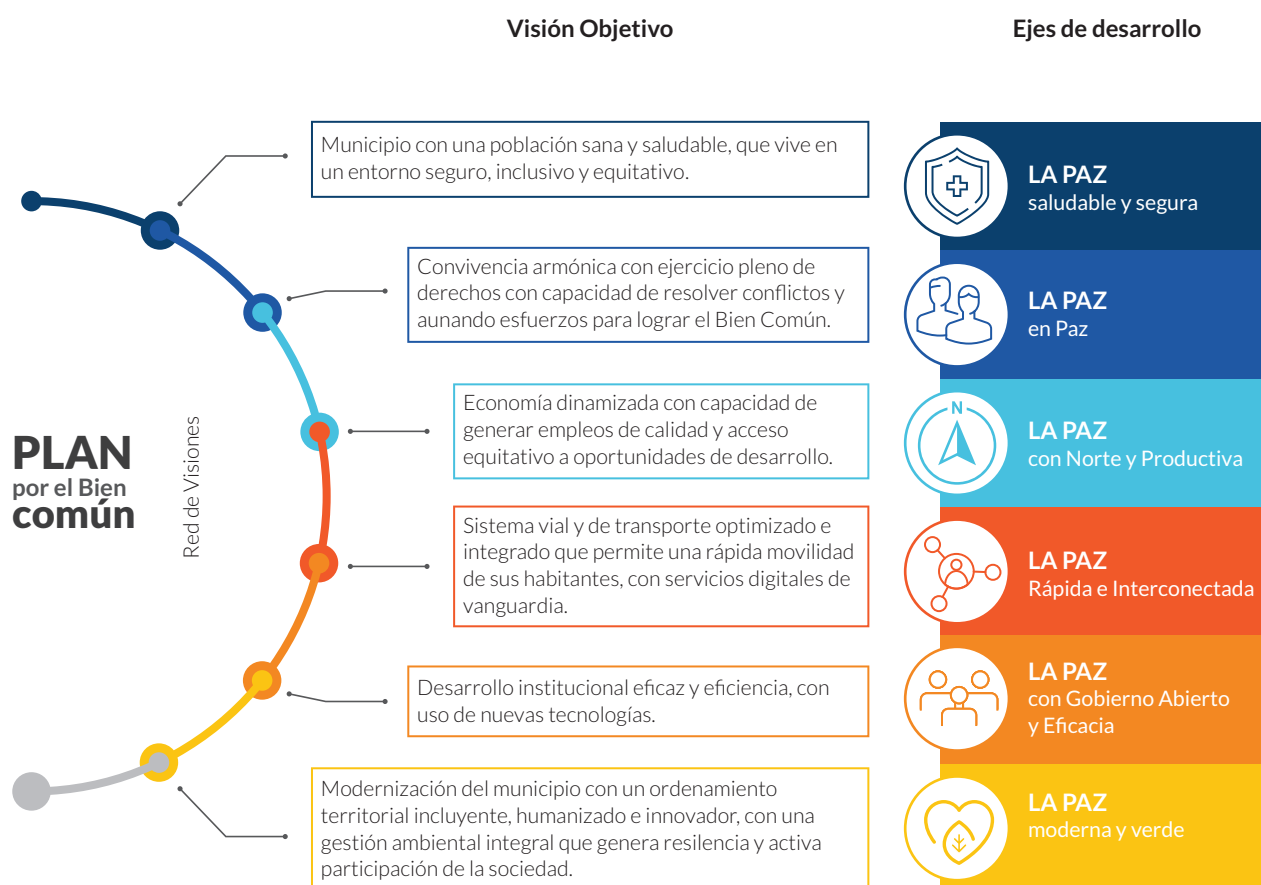


FIGURA 12. Plan por el Bien Común de la Municipalidad de la Paz, slide de Visiones.

A continuación mencionamos proyectos que se están destacando en la Ciudad.

4.4.2. PLATAFORMA ELECTRÓNICA DE GOBIERNO TECNOLÓGICO INNOVADOR iGob247

La Plataforma iGob247²⁹ Es desarrollada para acercar la prestación de los servicios públicos municipales a la ciudadanía paceña, con eficiencia, transparencia y calidad, sin protocolos exclusivos de atención presencial, restricciones horarias, y limitaciones geográficas, las 24 horas y los 365 días del año. La misma funciona con un sistema de registro e identificación de usuario.

La plataforma iGob247 sustenta la implementación del nuevo modelo integral de atención ciudadana, ampliando e innovando los canales no presenciales a través de servicios en línea. Gradualmente se incorporan nuevos contenidos y funcionalidades. Algunos de los servicios disponibles son:

- Registro ciudadano.
- Reserva de cita médica.
- Reserva y pago de estacionamientos en vía pública.
- Registro de mascotas e historial de vacunas.
- Solicitud de catastro para duplicados y actualizaciones.
- Solicitud de permisos de construcción.
- Solicitud de licencias de funcionamiento para actividades económicas.
- Solicitud de permisos para radio taxis, taxis, transporte escolar, turismo y carga.
- Verificación de documentos para autorización de viaje.

- Pagos en línea de los servicios municipales.
- Registro de radio bases de telecomunicaciones.
- Inicio y seguimiento de trámites y servicios.
- Seguimiento a fichas de atención ciudadana.
- Bandeja de notificaciones.
- Descargas de aplicaciones móviles.

En el proceso de formación de la plataforma se produjo principalmente un aprendizaje interno de los funcionarios en el uso de herramientas tecnológicas, ya que a la interfaz se suman diferentes áreas que prestan servicios municipales. Asimismo, se busca evitar la duplicidad de esfuerzos y la coexistencia de diversos subsitios, avanzando en unificar todo en una sola ventanilla. A su vez, el proceso conlleva una revisión de procesos, por lo que se ajustaron procedimientos y redujeron requisitos, mejorando los trámites. También implicó una adaptación de la ciudadanía a una nueva forma de relacionarse con la administración pública, acelerada por la pandemia de COVID-19. La Municipalidad de La Paz dispuso de instancias de atención al ciudadano telefónicas y online para acompañar el proceso de adaptación. Las innovaciones implican procesos de cambios, y deben estar acompañadas de instancias de sensibilización.

En cuanto escala territorial, la Plataforma aplica para todos los ciudadanos del Municipio de La Paz, accesible desde cualquier lugar a través de internet. Vemos que en este tipo de iniciativas (y en muchas que mencionamos en este trabajo), es clave abordar el desafío de cerrar la brecha digital. Los beneficiarios directos en una primera instancia fueron los ciudadanos y las ciudadanas que se vieron afectados por la pandemia y el Decreto Supremo 4196 del 17 de marzo de 2020 (Declara cuarentena rígida), que por diferentes motivos tenían que hacer e ingresar trámites al GAML.

29 <https://igob247.lapaz.bo/>

Entre otros beneficiarios está la población del municipio de La Paz, que por diferentes razones no se encuentra físicamente en el territorio del municipio y puede realizar los trámites de esta manera.

Existe un marco normativo que acompaña y da sustento al trabajo. Por un lado, la Ley Municipal Autonómica N° 426 de Implementación del Modelo de Atención Ciudadana de Acceso a Trámites y Servicios en Línea del GAMLP, del 20 de septiembre de 2020. También el Reglamento de la Ley Municipal Autonómica N° 426 de Implementación del Modelo de Atención Ciudadana de Acceso a Trámites y Servicios en Línea del GAMLP. Y la Resolución Ejecutiva N° 177/2021 del 26 de abril de 2021 que aprueba el Modelo de Gestión de Gobierno Electrónico Innovador.

La iniciativa cuenta con presupuesto propio asignado. Es importante mencionar que aún no cuenta con instancias de evaluación y monitoreo, pero se trabajará en ello.

A continuación detallamos algunos resultados e indicadores preliminares que dan cuenta del impacto de la herramienta: Desde marzo a diciembre 2020 ingresaron 21369 trámites en línea; Desde enero a julio 2021 ingresaron 16214 trámites en línea. Está teniendo un alto nivel de uso y receptividad por parte de la ciudadanía, lo que descongestiona la atención presencial, reduce riesgos, y optimiza el funcionamiento y trazabilidad de los trámites.

4.4.3. OTRAS INICIATIVAS DE GOBIERNO ABIERTO Y DIGITAL EN LA PAZ

Es importante destacar que La Paz se encuentra en un nivel avanzado de desarrollo de dos portales que verán la luz en los próximos meses: uno de ellos sobre Gobierno Abierto, y otro sobre medio ambiente (a partir de una cooperación internacional). Pero, la Ciudad viene de un recorrido interesante de iniciativas en este sentido. Menciono algunos hitos a continuación.

Por un lado, La Paz cuenta con una normativa interesante en estos temas. Encontramos la Ley de Acceso y Difusión de la Información Pública Municipal, 165/2016, que tiene por objeto establecer el marco normativo para el acceso a la información pública del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y su correspondiente difusión, previendo el cumplimiento del principio de transparencia en la administración pública municipal. Es importante señalar que esta Ley ha sido la primera de estas características a Nivel Nacional. Otra normativa importante es la Ley Municipal Autonómica de Participación y Control Social, 025/2012, que tiene por objeto establecer el marco normativo para el ejercicio de la participación y control social en la jurisdicción del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

A lo largo de los años se han realizado además proyectos que tuvieron que ver con la promoción y la formación en ética pública, celebrando audiencias y creando un consejo ciudadano.

Otro proyecto relevante y que continúa vigente es el sitio web La Paz Digital³⁰. El mismo contiene información turística y urbanística de la Ciudad, que permite ponerla en valor, y disponibilizar para cualquiera que quiera informarse y disfrutarla. El portal ofrece: Paseos Virtuales 360° - Representan paseos virtuales interactivos, que permiten al visitante ubicarse en lugar específico del Centro Histórico de la ciudad y recorrer el espacio en todas las direcciones, a través de fotografías panorámicas esféricas; Maquetas Virtuales - Es la simulación virtual y representación tridimensional de la ciudad de La Paz, que en su primera fase presenta al Centro Histórico de la ciudad de La Paz, mismo que puede ser visitado y recorrido de forma interactiva; Catálogos - Los catálogos virtuales muestran información detallada de edificios representativos que destacan por su calidad arquitectónica, tipología o periodo de edificación en el centro de la ciudad, destacando el legado arquitectónico de la obra de profesionales paceños; - Proyectos Para La Paz - Los proyectos para La Paz presentan las futuras construcciones

30 <http://www.lapazdigital.net/>

de alto impacto urbano que son realizados por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, por el Gobierno Central y por el sector Privado. A partir de su modelado se tiene una herramienta que contribuye al análisis urbano en el área donde se implementan las mismas; Guía Turística - Visualiza los principales lugares de entretenimiento de la ciudad de La Paz.

4.5. MADRID

4.5.1 INFORMACIÓN INSTITUCIONAL Y CONTEXTO

La ciudad de Madrid ha consolidado la agenda de gobierno abierto y digital en el Área de Gobierno de la Vicealcaldía. Entre las competencias que observamos en la web oficial, las siguientes se relacionan a nuestras temáticas: atención a la ciudadanía; transparencia y calidad de los servicios; datos abiertos; huella normativa; protección de datos personales; sugerencias y reclamaciones; participación ciudadana y su innovación digital y social.

También tiene competencia en las temáticas que hacen a una Ciudad Inteligente, el Área Delegada de Innovación y Emprendimiento, y la Oficina Digital dependiente de la coordinación general de Alcaldía.

A continuación exploramos algunos proyectos destacados en materia de innovación digital y de apertura gubernamental.

4.5.2. ESTRATEGIA PARA UNA CAPITAL ABIERTA E INNOVADORA

Madrid, con su camino recorrido y su apuesta a futuro, implementa estrategias para ser una capital abierta e innovadora. La estrategia municipal se basa en la colaboración público-privada, el aliento al emprendimiento

y la apuesta por la innovación. La Oficina Digital, dependiente de la Coordinación General de Alcaldía, lidera y coordina la transformación municipal en este ámbito.

La digitalización, un sendero que en el Ayuntamiento de Madrid tiene ya un gran recorrido, se ha desvelado como una de las grandes herramientas para conseguir una sociedad más fuerte y preparada de cara al futuro. Lo que busca la Ciudad es prestar servicios mejores al ciudadano, optimizar los recursos y que lleguen a más personas y conseguir una administración más ágil y transparente.

Esa transformación la concibe el Ayuntamiento desde un punto de partida: la colaboración. No se trata sólo de implementar complejos sistemas informáticos para el desarrollo de los procedimientos administrativos, dejando al margen a los ciudadanos y considerando a las empresas como meros proveedores. Se trata de sumar aportaciones de los distintos agentes y compartir conocimientos que permitan la implantación de soluciones reales y eficaces.

Crear espacios de análisis y debate permanente entre la administración y los actores para avanzar en el camino de la digitalización es otro buen ejemplo. Hacia fines de 2020 se ha celebrado el Foro GovTech31, organizado por el Ayuntamiento junto a PublicTech Lab del Instituto de Empresa y OS City, que ha versado sobre la necesidad de la colaboración público-privada para que las administraciones puedan prestar más y mejores servicios públicos y con mayor eficacia a sus ciudadanos. Ha sido una de las primeras piedras de un camino en el que el Ayuntamiento quiere situar a una ciudad dinámica en referente nacional e internacional de ecosistemas #govtech, es decir de la transformación digital de los gobiernos.

En el año 2020 también se ha creado la Oficina Digital, dependiente de la Coordinación General de Alcaldía, que desplegará su estrategia alrededor de tres

31 <https://www.clubdeinnovacion.es/agenda/foro-govtech-madrid/>

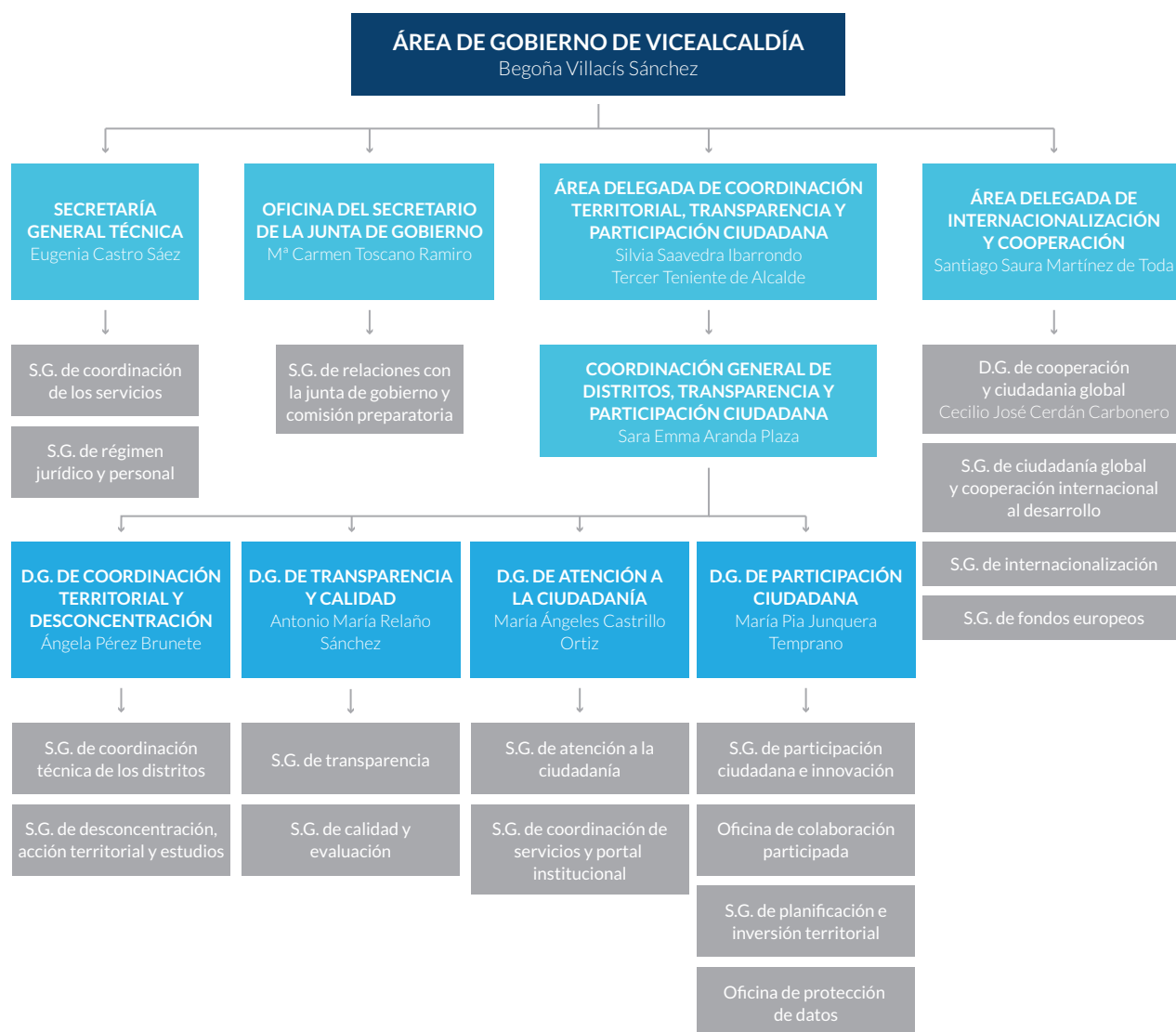


FIGURA 13. Organigrama del Área de Gobierno de la Vicealcaldía de Madrid. Fuente: Portal de Transparencia de Madrid. Actualizado a mayo 2021.

ejes: la administración digital, el uso del dato como fuente para la innovación y el desarrollo de servicio y el impulso de Madrid como ciudad líder nacional e internacional en ecosistemas govtech.

También se dió otro paso importante con la creación de Madrid Futuro, una nueva asociación sin ánimo de lucro, nacida bajo el patronazgo de una treintena de grandes empresas con raíces en la ciudad, con el fin de promover y alentar proyectos encaminados a la reactivación social y económica de Madrid tras la COVID-19.

Nació de una iniciativa del sector privado para hacer una donación de conocimiento a Madrid que cristalizó en esta nueva asociación que vehiculará ideas y proyectos al tiempo que buscará fórmulas para financiarlos. Los proyectos se desarrollarán en el ámbito de la sostenibilidad y de la transformación digital de la ciudad y girarán en torno a tres ejes: el español y la cultura; la salud y el bienestar; y el deporte. Por su parte, el Ayuntamiento reorientará y potenciará las funciones de la Oficina de Proyectos para impulsar y coordinar los grandes proyectos de ciudad.

Otro paso reciente y que suma a esta estrategia es la creación de la Escuela de Talento Digital. Proyectando que hacia 2030 el 85 % de los empleos precisarán este tipo de habilidades, se propone impulsar el empleo en tecnología, dotar a las empresas madrileñas del talento cualificado que requieren para su crecimiento y fomentar la innovación en la ciudad. Esta iniciativa es una formación online en los lenguajes de programación informática más demandados por las empresas dirigida a personas desempleadas sin conocimiento previo de la materia. Se trata de una colaboración público privada y busca romper barreras laborales. Algunas temáticas que se tratarán son programación en Python, ciberseguridad y Big Data.

4.5.3. GOBIERNO ABIERTO: DATOS ABIERTOS, TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN

El Ayuntamiento lleva un largo camino recorrido en la temática de apertura gubernamental³², y mantiene estas iniciativas, profundizándolas e incorporando innovaciones.

Por un lado, podemos ver las acciones que enmarca dentro del eje de transparencia. Información destacada que podemos ver en el mismo es la ordenanza que rige

la transparencia³³, las retribuciones del personal, el presupuesto. Asimismo, al ingresar al portal que centraliza la información, podemos ver el catálogo de información pública (por ejemplo: agendas, contratación, planeamiento urbano, solicitudes de acceso a la información pública, registro de lobbies, plan anual normativo, etc.), evaluación de organismos externos, datos de uso del portal, un apartado de novedades, información sobre integridad, y un apartado COVID-19.

También se cuenta con un portal de datos abiertos³⁴. El mismo tiene un catálogo, todos los datos a disposición, y un conjunto de datasets destacados (por ejemplo: panel de indicadores de distritos y barrios; papeleras solares inteligentes; datos históricos de tráfico desde 2013; tiquets de parquímetro; huella normativa; censos de locales y sus actividades). Además, ponen a disposición una API como servicio pensado para personas reutilizadoras que ofrece diferentes formatos y operaciones para la consulta de diversos conjuntos. Asimismo, entendiendo que el valor de abrir datos está dado en gran parte por su reutilización y su aporte a la inteligencia colectiva, se ha creado un registro de reutilización. Quienes se inscriben reciben las novedades del portal y pueden estar al día de los nuevos conjuntos de datos publicados. A continuación podemos ver indicadores actualizados sobre el impacto del Portal:

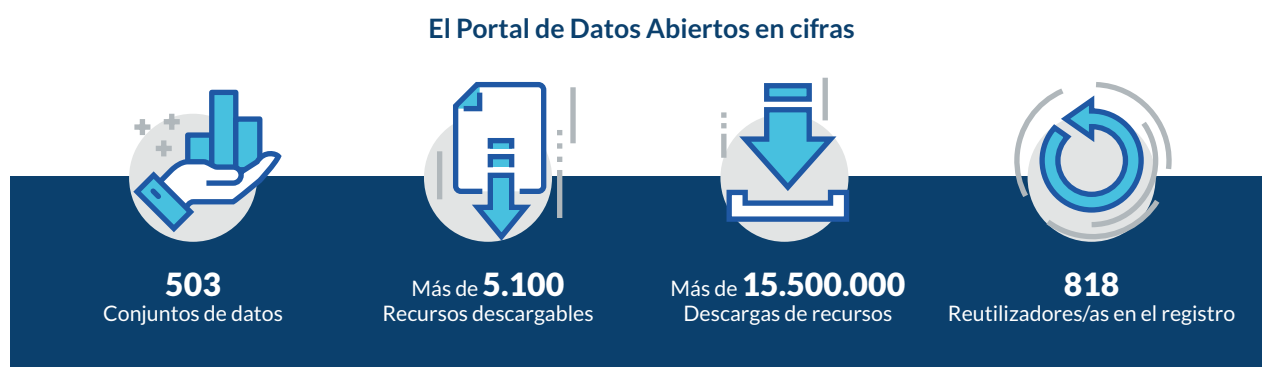


FIGURA 14. Captura de indicadores del Portal de Datos Abiertos de la Ciudad de Madrid, actualizado a septiembre de 2021.

32 <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Gobierno-abierto/?vgnextfmt=default&vgnextchannel=c-573c98a1df4b410VgnVCM100000171f5a0aRCRD>

33 <https://transparencia.madrid.es/portales/transparencia/es/Informacion-juridica/Ordenanza-de-Transparencia-de-la-Ciudad-de-Madrid?vgnextfmt=default&vgnextoid=a37eecef98d24510VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vgnextchannel=7089508929a56510VgnVCM1000008a4a900aRCRD>

34 <https://datos.madrid.es/portal/site/egob>

El último eje es el de participación³⁵. El ayuntamiento trabaja con una combinación de técnicas presenciales y digitales para potenciar la participación ciudadana y la colaboración. Dentro de Madrid Participa podemos ver el Programa de Inversiones Territoriales Participadas, que se propone trabajar desde la participación ciudadana para la cohesión y el equilibrio de la ciudad de Madrid mediante planes de inversión acordados entre el Ayuntamiento y la ciudadanía.

Por otro lado, y como una política continuada de la gestión anterior, encontramos el caso paradigmático de “Decide Madrid”³⁶. Es una plataforma que está construida sobre la herramienta digital de participación ciudadana “Cónsul”³⁷, que ha sido desarrollada de manera conjunta por gobiernos de todo el mundo y sus ciudadanías. Una plataforma digital que al ser software libre permite que cualquier nueva institución la utilice y modifique libremente de manera gratuita. El código se ha liberado y compartido con decenas de municipios de todo el mundo. Se encuentra disponible en GitHub³⁸ dónde hay más de 70 desarrolladores que contribuyen a mejorarlo.

El portal permite diferentes grados de interacción entre los propios ciudadanos y de éstos con los servidores públicos. Asimismo, el Portal se constituye en una herramienta que permite pasar de una actitud de protesta y de reclamo a otra más propositiva aprovechando la inteligencia colectiva y generando confianza.

Los procesos participativos han sido diseñados para que todos los empadronados en Madrid mayores de 16 años puedan participar, garantizando las máximas garantías jurídicas, toda vez que se fundamenta en contrastar la identidad de la persona registrada en la plataforma mediante una llamada telemática al Padrón Municipal para comprobar que cumple los dos requisitos

básicos: que está empadronado en Madrid y que tiene la edad mínima. La plataforma permite diferentes niveles de interacción, desde el nivel básico que sólo requiere del usuario y contraseña (por ejemplo, para la funcionalidad de debates) hasta el nivel más alto que lleva a cabo una comprobación con padrón de la identidad y edad de la persona (por ejemplo, para participar en los presupuestos participativos).

Los procesos participativos que el Ayuntamiento de Madrid ha implementado son los siguientes: debates, el ejercicio del derecho de propuesta, la audiencia pública, los presupuestos participativos y las consultas ciudadanas previas a la aprobación de normas o planes.

El Portal Decide Madrid presenta los elementos o las características claves en el diseño de una herramienta de participación en línea: entre ellas, que sea fácil de usar, es decir, que posea una interfaz intuitiva, con lenguaje simple y que no genere barreras de ingreso que afecten su uso por parte de usuarios (que no sean nativos digitales). Asimismo, contiene una línea de tiempo clara para realizar propuestas, debatir y votar³⁹. Y permite su replicabilidad.

4.6. SAN JOSÉ DE COSTA RICA

4.6.1. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL Y CONTEXTO

En el caso de San José de Costa Rica, la agenda sobre esta temática se encuentra fragmentada y existe un equipo de asesores en el Despacho del Alcalde que ha venido trabajando principalmente en torno a los datos abiertos. En ese sentido, se lanzó una sección de datos

35 <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Organizacion-municipal/Madrid-Participa?vgnextfmt=default&vgnextoid=a0287983b38ce210VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=2ef308a90a1e9410VgnVCM100000171f5a0aRCRD>

36 <https://decide.madrid.es/>

37 <https://consulproject.org/es/>

38 Ver: <https://github.com/hashicorp/consul>

39 Ver: CitizenLab (2018) What Makes a Good Online Citizen Participation Tool? Citizen Lab. Abril 16. Disponible en: <https://www.citizenlab.co/blog/civic-engagement/what-makes-a-good-online-citizen-participation-tool/>

abiertos en el sitio web del municipio de San José en enero del 2018. Asimismo, se ha trabajado sobre reclamos ciudadanos (denominado sistema de controloría de servicios -conforme a una ley nacional-), así como presupuesto abierto.

La principal encargada de temas de Gobierno Digital es la Dirección de Informática, que depende de la Gerencia Financiera. Tienen un enlace con la Alcaldía. Es importante mencionar también que existe un Comité Gerencial de Tecnologías donde están los gerentes, los alcaldes, el vicealcalde y la Dirección de Tecnologías.

El trabajo en principio se enmarca en un Plan Estratégico de Tecnologías de Información. En este momento se encuentran trabajando en un Plan Estratégico de Ciudad Inteligente, que se espera se pueda presentar el próximo año con el Plan de Desarrollo Municipal. Es una iniciativa que muchas veces funciona de manera *bottom-up*. Es importante destacar que en años anteriores la Ciudad ha basado su trabajo en diversos Planes: el plan 4d -2050 sobre crecimiento urbano compacto e inteligente para el centro de la Ciudad; El Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2017-2020; entre otros.

Asimismo, es importante mencionar que la Ciudad ha tenido legislación en pos de simplificar los trámites de la Ciudadanía.

También cabe mencionar que la Ciudad forma parte de la Red de Transparencia, coordinada desde la Defensoría de los Habitantes. Es una Red impulsada a nivel nacional para facilitar a las y los habitantes el acceso a la información relacionada con la administración de los recursos públicos, a través de su publicación en Internet. La incorporación de las instituciones en la Red Interinstitucional de Transparencia se hace de manera voluntaria.

A continuación se detallan algunas iniciativas interesantes en el marco de un camino hacia el Gobierno Abierto y Digital.

4.6.2. MOBILIARIO URBANO INTELIGENTE - "PROYECTO TOTEMS"

A partir del proyecto "Mobiliario Urbano Inteligente - Proyecto Tótems", en fase de implementación, se colocan totems inteligentes para información y comercialización de publicidad, con acceso a internet gratis para la ciudadanía y cámaras de vigilancia para la ciudad.

El proyecto se realizó en alianza con una empresa privada, que realizó toda la inversión. La municipalidad debió autorizar el uso del espacio público. La empresa utiliza publicidad, y a cambio otorga conectividad y cámaras de seguridad. Los tótems se utilizan también para brindar información de la gestión. Es un buen ejemplo de cómo una alianza público privada puede ayudar a la consecución de una iniciativa y a sortear una estrategia presupuestaria.

Hasta el momento se han instalado 75 tótems, que significan 150 cámaras de vigilancia, botón de pánico en cada tótem e internet gratis. Se traduce en una mejora de la seguridad ciudadana y comunicación hacia el ciudadano.

La escala territorial que abarca el proyecto inicialmente es en el casco central de la Ciudad, y esto se explica por el mayor flujo ciudadano que hay allí.

4.6.3. OTRAS INICIATIVAS DE GOBIERNO ABIERTO Y DIGITAL EN SAN JOSÉ DE COSTA RICA

La Ciudad de San José se encuentra realizando diversas iniciativas en el sendero del Gobierno Abierto y Digital. Mencionamos alguna de ellas a continuación.

Por un lado, tenemos la sección de datos abiertos⁴⁰ en la página del municipio. La misma cuenta con indicadores económicos y sociales, transparencia presupuestaria, transparencia institucional, un observatorio municipal, el reglamento de desarrollo urbano, mapa

40 <https://www.msj.go.cr/SitePages/home.aspx>

de valores de terrenos y de zonificación, y datos de seguridad.

Por otro lado, cuenta también con una sección de trámites ciudadanos en línea, que incluye temas de seguridad, servicios sociales, cuestiones de espacio público, y un sistema de consultas y quejas. Como novedoso, en la sección de trámites se presenta la Ventanilla Única de Inversión⁴¹ (VUI), que permite formalizar el negocio de forma rápida y simple. Es una plataforma digital, que permite realizar todos los procesos y trámites requeridos por las empresas para instalarse formalmente, operar y funcionar en Costa Rica. Algunos trámites integrados que encontramos son: 1) Apertura de empresa

-Certificado de uso de suelo (VUI-CUS); Permiso sanitario de funcionamiento (VUI-PSF); Patente o licencia comercial (VUI-PAT); Póliza de riesgos de trabajo (VUI-PRT); Inscripción patronal (VUI-IPC); Inscripción registro único tributario (VUI-RUT)-; 2) Régimen de zonas francas; 3) Trámites migratorios; 4) Trámites ambientales; 5) Trámites constructivos, 6) Inversiones.

A modo de cierre, es importante destacar que la Ciudad se encuentra trabajando en un proyecto para constituirse como un Hub de Innovación Tecnológica, para permitir el crecimiento económico y generar sinergias provechosas, y tiene intenciones de ser el centro de una conferencia de Smart Cities.

41 <https://www.vui.cr/>

5

Conclusiones y potencialidades

Para concluir el trabajo, voy a esbozar algunas conclusiones y reflexiones que nos deja el Mapeo de iniciativas y el trabajo que vienen impulsando las Ciudades Iberoamericanas en materia de Gobierno Digital y Abierto. Asimismo, detectaremos tendencias y potencialidades en temáticas a trabajar, y propondremos dinámicas y espacios de intercambio para fomentar el *peer learning*. Se mencionan algunas de ellas a continuación, concibiendo al debate como algo “vivo”, en constante evolución, y pretendiendo que este trabajo sirva de base para escalar las iniciativas de manera exitosa y pueda dialogar con otros casos subnacionales.

La democracia representativa está transitando el paso de un modelo en el que los ciudadanos eran el “público” de las decisiones políticas, a un modelo en el que el reparto de actores involucrados se ha ampliado, complejizado y atomizado. Hoy, producto en parte de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, los ciudadanos pueden ser actores directos de la esfera política, no sólo legitimando decisiones sino también participando en ellas⁴².

1. Considero que es necesaria una estrategia integral para lograr profundizar las herramientas de gobierno digital hacia adentro y hacia afuera de la Administración Pública. Como podemos ver reflejado en las diversas experiencias documentadas, esto implica un abordaje a través de tres aristas: 1) una marcada voluntad política de trabajar esta agenda; 2) un marco normativo robusto que dé seguridad jurídica y estabilidad a las políticas; y 3) equipos de trabajo interdisciplinarios, flexibles, que pregonen la creatividad y que entiendan la noción y necesidad de crear comunidad para afianzar estas temáticas. Muchas veces esto último no lo encontramos fácilmente hacia adentro de la Administración, pero para eso existen las alianzas con la academia, la sociedad civil y las empresas Gov Tech, que aportan su experiencia para mejorar los procesos y proyectos.
2. En relación al párrafo anterior, en el sentido de crear comunidad, la colaboración multisectorial y multinivel es clave. Es una agenda que muchas

42 Noveck, Beth Simone (2015): Smart citizens, smarter state. Harvard University Press.

veces resulta difícil de empujar, pero es más fácil hacerlo con aliados de distintos sectores que comparten la importancia de estos valores. No hay gobierno inteligente sin colaboración.

3. Otro punto muy importante a tener en cuenta es no perder de vista quién es el destinatario final de estos esfuerzos: la ciudadanía. En este sentido resulta indispensable alinear la agenda de gobierno abierto con la agenda de prioridades de la sociedad. Las Ciudades permiten generar cercanía con los ciudadanos, y esta es una oportunidad ideal para aplicar las herramientas de gobierno abierto en cuestiones claves y concretas. Es necesario recordar que las herramientas o tecnologías son solo un instrumento. En primer lugar, se debe pensar qué tipo de problemas se intenta solucionar y/o que necesidad se desea cubrir y a que grupos poblacionales o sociales afecta. De esa manera, es clave pasar de publicar información y datos disponibles, desarrollar aplicaciones o realizar visualizaciones, a identificar aquellos relevantes, basándose en la demanda y las necesidades de los potenciales usuarios. Asimismo, hay una tendencia a la generación de una infraestructura urbana inteligente y sostenible. En este sentido, y a lo largo de diversas iniciativas expuestas, vemos que hay temáticas emergentes de especial interés a las que se puede aplicar herramientas de gobierno digital para trabajarlas y escalarlas. Las principales detectadas son:
 - Seguridad ciudadana.
 - Cambio climático y medio ambiente.
 - Mejoramiento de trámites a distancia y unificación del catálogo de los mismos.
 - Telemedicina.
 - Mejora del espacio público y transporte.
 - Emprendedurismo y clima de negocios.
4. Un tema de cada vez más relevancia y sensibilidad está vinculado a la gobernanza de los datos públicos, más allá de su apertura. La regulación de la seguridad e integridad de los datos personales preocupa cada vez más a los ciudadanos ansiosos (con justa razón) por su privacidad.
5. Es muy importante también medir y evaluar el impacto de las iniciativas de Gobierno Digital que se implementen. Muchas veces se pone mucho esfuerzo en la implementación de la Agenda, pero se pierde de vista cuál fue el impacto que tuvo. Un ejercicio constante de evaluación hace que las iniciativas no caigan en desuso o pierdan virtualidad, y permite la adaptación y mejora constante.
6. Tal y como fue analizado en diversas estructuras organizacionales de los gobiernos estudiados, es necesario destacar la importancia de los sistemas de planificación y gestión como factor catalítico para la implementación exitosa de iniciativas de gobierno digital, y las ventajas del diseño institucional (o “Centro de Gobierno”) como facilitador de políticas transversales. Esto nos permite también medir y percibir la parte del gobierno digital que no se ve tan fácilmente: la mejora en los procesos internos, los avances en interoperabilidad, y la mayor eficiencia en la gestión de recursos.
7. Otra lección, tiene que ver con la necesidad de una dimensión de sensibilización que acompañe a estos procesos. Se deben incluir nuevas metodologías que involucren diversidad de actores y acciones de dimensión pedagógica para sensibilizar sobre el gobierno digital hacia adentro y hacia afuera de la Administración Pública. Esto a su vez, permitirá dejar capacidad, y generar una sociedad pujante y colaborativa, evitando así caer en personalismos, y facilitando la sostenibilidad de estas agendas.
8. Por otra parte, se plantean interrogantes sobre cómo el uso de TICs puede afectar los niveles de inclusión si no se toman medidas para saldar la brecha digital entre aquellos que no son nativos digitales o que no tienen acceso a ciertas herramientas.

Por ello, es clave el diseño de una política y el hacerse determinadas preguntas en esa etapa, tales como quiénes son los que tienen acceso a la tecnología necesaria, las barreras de acceso, de conocimiento o culturales que pueden existir, y los métodos tradicionales alternativos a esas tecnologías que podrían estar disponibles.

9. Es necesario analizar el contexto antes de decidir la implementación de una determinada práctica o tecnología o de transferir una iniciativa de otro lugar. Por otra parte, para que una herramienta se pueda adaptar a otros contextos, el uso de tecnología de código abierto facilita dicha transferencia.
10. La transformación digital no puede llevarse a cabo sin una estrategia presupuestaria que acompañe los procesos de cambio. Para esto es muy importante la planificación y que el Estado asigne recursos (económicos y técnicos) a esta agenda, priorizándola. Cuando los recursos son escasos, se deben pensar en distintas estrategias para poder avanzar en la implementación de iniciativas. En los casos expuestos hemos visto casos de estrategias de cooperación internacional, y también de alianzas con el sector privado.
11. Un tema clave a tener en cuenta es la crisis internacional que se está viviendo, en diversos aspectos, a partir de la crisis sanitaria desatada por COVID-19. Esto representa una oportunidad (y necesidad) para reaccionar rápidamente y encontrar soluciones colectivas. Hemos visto en diversos ejemplos de las Ciudades como han abierto información sobre vacunación, trámites y contrataciones de emergencia en sus portales de datos abiertos para rendir cuentas a la ciudadanía. A su vez, el trabajar con herramientas digitales ha permitido tomar decisiones de política pública basadas en evidencia para enfrentar la pandemia. Otras externalidades positivas tienen que ver con la adaptación de los procedimientos internos para que el Estado pueda seguir funcionando en épocas donde la presencialidad ponía (o pone) en riesgo la salud (mecanismos de teletrabajo, expedientes digitales, etc).

Asimismo, la pandemia ha acelerado la evolución de los canales de comunicación digitales entre el gobierno y los ciudadanos, priorizando ese medio para realizar trámites. Allí podemos ver diversas plataformas presentadas en ese camino, y por ejemplo el desarrollo de canales de comunicación con inteligencia artificial. En muchos casos, hubo un reconocimiento del grado de madurez tecnológica con el que ya contaban las instituciones, y se han acelerado procesos de cambios. En otros, se vieron evidenciadas las falencias que había en procesos o en calidad de datos, pero eso es un puntapié para los procesos de mejora.

Las potencialidades detectadas, así como los diversos grados de avance de las iniciativas, y los distintos ejes temáticos que abarcan, demuestran el valor agregado que se puede generar en un intercambio de conocimientos entre las Ciudades UCCI. Un gran trabajo en este sentido se venía realizando con la existencia de Grupos de Trabajo. A continuación se proponen algunas instancias o herramientas para alimentar las sinergias:

1. Seminarios virtuales de intercambio de experiencias más abierto y general. Esto permite a más actores involucrarse, genera networking, dispara nuevas ideas y potencialidades, y permite posicionar iniciativas.
2. Intercambios entre pares y acompañamientos técnicos. A partir de intereses temáticos específicos, o de intereses en cierta herramienta tecnológica, se pueden organizar espacios de intercambio (con funcionarios técnicos) para poder compartir información, experiencias, éxitos, y fracasos, y asesoramiento en la adaptación de iniciativas si así se requiriera.
3. Auspicio de paneles en eventos internacionales. Selección de proyectos e iniciativas para fomentar en eventos de intercambio internacionales.
4. Documentación de casos de estudio. Generar casos de estudio documentados, y con materiales, para estandarizar buenas prácticas y que puedan

ser utilizadas por otras ciudades. También se puede auspiciar la difusión a través de publicaciones breves y/o entradas de blog.

5. Reuniones presenciales. Aunque la virtualidad nos permite participar en eventos en distintas partes del mundo y nos acerque, cuando la situación epidemiológica lo permita, se pueden ir recuperando espacios presenciales. La inspiración, las redes y el networking de estos espacios muchas veces generan sinergias más fuertes.

Estos intercambios deberían ir acompañado de una documentación y sistematización de las prácticas y sus consiguientes adaptaciones, resaltando lecciones aprendidas, a través de la publicación de breves notas

periódicas y/ o entrevistas mediante videos con los propios protagonistas responsables de la implementación de dichas prácticas.

Estas son sólo algunas ideas entre muchas que se pueden encontrar. Creo que las estrategias requieren un trabajo de reflexión constante, y cada contexto invita a pensar en cuáles son las líneas de trabajo adecuadas para profundizar estas agendas. Podemos caracterizar a la democracia como una experiencia permanentemente inconclusa (PNUD, 2004). Es importante repensar las estrategias de Gobierno Digital constantemente para que tengan impacto y vigencia en un mundo globalizado tan cambiante. El estado inacabado de estrategias y políticas puede ser, en vez de un defecto, una posibilidad.

6

Bibliografía consultada

- Acevedo S., Dassen N., (2016). Innovando para una mejor gestión: la contribución de los laboratorios de innovación pública. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Alessandro, M. (2020), Gobernar las ciudades: el rol de los centros de gobierno y las unidades de cumplimiento, Caracas, editorial CAF.
- Bouskela M, et al. (2016), La ruta de las Smart Cities: migrando de una ciudad tradicional a la ciudad inteligente, país, editorial BID.
- Collboni, J. (2020), Una nueva agenda económica para Barcelona, Barcelona, Ajuntament de Barcelona.
- Davies, T. y S. Fumega (2014) Mixed incentives: Adapting ICT innovations for transparency, accountability and anti-corruption, U4 Anti-Corruption Centre, U4 Issue No.4. Disponible en: <https://www.u4.no/publications/mixed-incentives-adopting-ict-innovations-for-transparency-accountability-and-anti-corruption/>
- Herrero, A. Villa, JM. (2021), Gobierno abierto e innovación pública: los pilares de una nueva agenda de gobernabilidad, CABA, Universidad Abierta Interamericana.
- Kaufman, E. (2005). Comunidades de práctica y back office incremental: el gobierno electrónico hacia la sociedad de la información. La experiencia del Foro Informático argentino. Recuperado desde: <https://cladista.clad.org/handle/123456789/3636>
- Noveck, Beth Simone (2015): Smart citizens, smarter state. Harvard University Press.
- OECD. (2020) The OECD Digital Government Policy Framework. DOI <https://doi.org/10.1787/14e1c5e8-en-fr>
- Open Government Partnership. (2017). ¿Qué contienen los planes de acción subnacionales? Recuperado desde: https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/OGP_SNAP-Report_2017_ES.pdf
- Osimo, D. (2011). Policy-making 2.0: a refined model. Recuperado desde: <http://egov20.wordpress.com/2011/07/14/policy-making-2-0-a-refined-model/>
- Ramírez Alujas, Álvaro (2011). Gobierno Abierto y Modernización de la Gestión Pública: Tendencias Actuales y el (Inevitable) Camino que Viene. Reflexiones Seminales. Revista Enfoques. Volumen IX.
- Rogers Patricia (2014), La teoría del cambio, UNICEF.
- Roseth, B. Reyes y A. Santiso, C. (2018), El fin del trámite eterno, país, editorial BID.
- Subsecretaría de Innovación y Gobierno Abierto, Ministerio de Modernización, Argentina (2016). Kit de innovación. Herramientas prácticas para la Innovación Pública. Recuperado desde: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/4._kit_innovacion_-_herramientas_practicas_para_impulsar_la_innovacion_publica.pdf

7

Encuestas realizadas

Como parte del proceso de recolección de información, durante los meses de julio y agosto de 2021, se realizaron cuestionarios virtuales a través de *Google Forms* a las áreas de Gobierno Abierto y Digital y de las siguientes ciudades:

- Bogotá
- Brasilia
- Buenos Aires
- Guatemala
- La Paz
- Madrid
- San José de Costa Rica



8

Entrevistas realizadas

Como parte del proceso de recolección de información, y como instancia de profundización cualitativa de los cuestionarios virtuales, durante el mes de agosto de 2021 se agendaron las siguientes entrevistas con funcionarios y líderes de proyectos:

- Dulfredo Mauro Rojas Valencia, Director de Gobierno Electrónico y Modernización de la Gestión, Gobierno Municipal de La Paz, Bolivia.
- Maricel Lonati, Subsecretaría de Gobierno Abierto y Rendición de Cuentas, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- Carlos Garita, Director de Informática, Gobierno de San José de Costa Rica, Costa Rica.
- Felipez Guzman, Consejero Distrital de Tecnologías de Información y Comunicaciones de Bogotá, Colombia; Ana Carolina Escobar, Gobierno Abierto, Bogotá; Malena Gil, Consejería Distrital de Tecnologías de Información y Comunicaciones de Bogotá; Andrea García, Consejería Distrital de Tecnologías de Información y Comunicaciones de Bogotá; Juan Carlos Parada, Consejería Distrital de Tecnologías de Información y Comunicaciones de Bogotá; Lina Ramírez, Dirección de Relaciones Internacionales de Bogotá.

