



Opinión

PARA MEJORAR LA CONFIANZA DE NUESTROS VECINOS DEBEMOS CONSTRUIR “MUNICIPIOS INTELIGENTES”



Patricia Alessandroni

Directora de IC Latinoamérica y consultora en modernización del estado
palessandroni@ic-argentina.com.ar

Mucho se lee últimamente sobre “ciudades inteligentes”, pero poco sobre “gobiernos inteligentes” y considero que no se puede pensar en lo primero sin incluir esto último. Desde mi perspectiva, entiendo por municipio inteligente aquél que produce resultados para sus ciudadanos y éstos, además y fundamentalmente, así lo perciben. Resultados para los ciudadanos es la prestación de los servicios públicos en el tiempo y en la forma en que deben ser prestados; es la cobertura del territorio con la infraestructura y servicios básicos necesarios; es la inclusión de todos los ciudadanos en el acceso a una buena calidad de vida territorial; es generar políticas activas de desarrollo, conocimiento e innovación; es generar una cultura de la tolerancia por lo diferente, entre otras cosas. Pero no sólo basta con decir que un gobierno genera estos resultados para ser inteligente, lo importante es que los ciudadanos perciban que esto sucede y se sientan satisfechos tanto por la calidad de su gobierno como por la calidad de vida en su comunidad.

Sin nuevas tecnologías parece que no podemos tener gobiernos inteligentes, es más parece que esto es lo único que los garantiza. Seguramente las tecnologías pueden aportar información en tiempo real para el control de gestión y la toma de decisiones; y aún más, si pensamos en el internet de las cosas podemos pronosticar que cada vez más muchas decisiones las tomarán los ciudadanos y la programación de la misma tecnología. Pero construir un gobierno inteligente es una estrategia que necesita, por lo menos de los siguientes componentes:

- estar orientado al ciudadano;
- tener capacidades;
- tener un plan con su metas, con control de gestión y toma de decisiones;
- comunicar lo más eficazmente que se pueda.

Estar orientado al ciudadano implica recoger y levantar la demanda y/o expectativas ciudadanas, incorporarlas a la gestión, decidir y comunicar teniendo en cuenta su perspectiva, desde los momentos e instancias de interacción entre el gobierno y los vecinos. Para que el gobierno esté orientado al ciudadano hay que pensar en una nueva arquitectura organizacional que incorpore, por diferentes métodos, tanto la demanda como los usos de servicios que hacen nuestros ciudadanos. Nuestra organización municipal está diseñada para otros tiempos, con sus organigramas estáticos y casi nada vinculados transversalmente ni exteriormente con los

ciudadanos. Es momento de dedicar tiempo y esfuerzos para adaptar a la organización municipal a los nuevos momentos y expectativas de los ciudadanos hacia sus gobiernos.

El segundo componente es el de las capacidades de gobierno de las que podemos hablar de las personales, las organizacionales, las institucionales y las económicas.

Las primeras están asentadas en las personas que componen a la organización municipal y van desde las aptitudes y conocimientos específicos para cada puesto de trabajo, a las transversales (como por ejemplo, el trabajo en equipo en todos los mandos medios), a las culturales o de sentido de pertenencia a un proyecto y a una organización. Para llevar adelante un plan con éxito es importante que todas las personas de la organización se lo crean y estén ilusionados con el mismo.

Las capacidades organizacionales son aquellas que garantizan el funcionamiento coordinado en torno a los resultados que se desean alcanzar. En este sentido es muy importante generar redes de personas dentro de la organización, responsables de conseguir resultados y la puesta en marcha de metodologías al efecto. Las institucionales son aquellas que garantizan memoria institucional dentro del gobierno y entre diferentes gobiernos; los procedimientos acordados y las normativas juegan un rol excelente en esto.

Por último, las capacidades económicas son aquellas que garantizan el cumplimiento económico del plan. Es sumamente importante tener capacidad para generar riqueza y desarrollo en el territorio que permitan más recursos para cumplir la agenda.

No hay gobierno inteligente sin tener un plan con su metas, con control de gestión y toma de decisiones. Los gobiernos deben pasar de una lógica de estadísticas a una de gestión por resultados, en donde sean claros los resultados que tiene que alcanzar tanto la organización como cada funcionario municipal. Además construir un sistema único de indicadores municipal, con un tablero de control de gestión en el que debemos hacer el esfuerzo de poner en primera línea tanto los



indicadores de uso ciudadano, como de satisfacción, como de conocimiento de las acciones municipales por parte de los vecinos, como de cumplimiento por ellos de las obligaciones territoriales. Hoy las nuevas tecnologías nos permiten conocer de manera barata la cantidad de vecinos que usan nuestros servicios, la cantidad de vecinos que los conocen, la cantidad de vecinos que cumplen y la cantidad de vecinos satisfechos. Estos son los primeros indicadores del tablero, los más importantes, luego pueden estar aquellos indicadores que nos indican la cantidad de obras y proyectos que hacemos como del dinero que ejecutamos. No es que éstos últimos no sean necesarios, pero hace demasiados años ya que los tableros de control de gestión municipal están diseñados al revés. Si deseamos mejorar (recuperar en algunos casos) la confianza de nuestros vecinos por el gobierno local, comencemos por mirar los indicadores que a ellos les interesan y no sólo aquellos que interesan mostrar desde el ejecutivo municipal.

Por último, tenemos el componente comunicación, para alinear expectativas con resultados, para orientar los resultados a la satisfacción ciudadana, para que crean en el proyecto y confíen. Para una comunicación inteligente con los ciudadanos hay que tener trazabilidad de información acerca de los servicios municipales que usan, de sus demandas, de su satisfacción, de sus expectativas y utilizar las nuevas tecnologías para ello. ■